

ter intenta comprender algunas repercusiones personales de los descubrimientos que todos ellos hicieron en relación con la economía moderna. Con mi profesor ayudante Michael Laskawy tengo una deuda de camaradería intelectual, y también de paciencia en el manejo de las diversas versiones prácticas que comportan investigación y horas de escritura.

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

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

## 1. A LA DERIVA

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

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

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

El tiempo es el único recurso del cual pueden disponer gratuitamente los que viven en el escalón más bajo de la sociedad. Para acumular tiempo, Enrico necesitaba lo que el sociólogo Max Weber llamó una «jaula de hierro», una estructura burocrática que racionalizaba el uso del tiempo; en el caso de Enrico, las normas de antigüedad por las que se regía su pensión estatal proporcionaban ese armazón. Añadiendo a estos recursos su disciplina, el resultado fue más que rentable.

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

Si bien es clara, la historia de la vida de Enrico no es sencilla. Me sorprendió especialmente cómo vivía a caballo entre el mundo de su antigua comunidad de inmigrantes y el mundo de su nueva y neutral vida suburbana. Entre sus nuevos vecinos Enrico vivía como un ciudadano tranquilo y modesto; no obstante, cuando regresaba al viejo barrio, los que seguían allí le brindaban mucha más atención por ser un hombre al que le había ido bien, uno de los veteranos dignos que regresaba todos los domin-

gos para ir a misa, actividad seguida de almuerzo y de tardes de café en las que se hablaba de todo un poco. Se ganó el reconocimiento de persona única entre aquellos que lo conocían lo suficiente para comprender su historia; de sus nuevos vecinos, en cambio, se ganó un tipo de respeto más anónimo haciendo lo que todo el mundo hacía: mantener limpia la casa y bien cuidado el jardín y vivir sin incidentes. La espesa textura de la experiencia particular de Enrico residía en el hecho de que era reconocido de dos maneras según la comunidad en que se moviera, dos identidades que eran el producto del mismo y disciplinado manejo del tiempo.

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

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

Aunque Enrico sentía que había alcanzado cierto honor social, no toleraba la idea de que su hijo Rico repitiera su historia. El sueño americano de movilidad social ascendente era un poderoso motor para mi amigo. «No entiendo una sola palabra de lo que dice», alardeó ante mí Enrico varias veces cuando su hijo llegaba del colegio y se ponía a hacer los deberes de matemáticas. Oí también a muchos otros padres decir de sus hijos cosas como «No lo entiendo», en tonos más duros, como si los críos los hubieran

abandonado. Todos violamos de una manera u otra el lugar que nos ha sido asignado en el mito familiar, pero la movilidad ascendente le da a ese pasaje un giro peculiar. Rico y otros jóvenes que ascendieron en la escala social a veces sentían vergüenza por el acento de clase trabajadora y por los modales toscos de sus padres, pero con mayor frecuencia se sentían ahogados por la interminable estrategia de contar hasta el último céntimo y manejar el tiempo con cuentagotas. Estos niños privilegiados querían embarcarse en un viaje menos forzado.

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

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

Tras graduarse en ingeniería eléctrica en una universidad local, Rico fue a una escuela de empresariales en Nueva York. Allí se casó con una compañera, una joven protestante hija de una familia de mejor posición. Los estudios prepararon a la pareja para

mudarse y cambiar de trabajo con frecuencia, y así lo hicieron. Desde que terminaron la carrera, Rico se ha mudado cuatro veces en catorce años.

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

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

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

En el caso de Rico, el miedo a perder el control es fácil de comprender: tiene que ver con el manejo del tiempo. Cuando Rico les dijo a sus colegas que iba a abrir su propia consultoría, la mayoría lo aprobó; una consultoría parece ser el camino de la independencia. Sin embargo, al comenzar se vio metido de cabeza en tareas de categoría inferior, como tener que hacerse él mismo las fotocopias y otras cosas que antes ni se planteaba. Se encontró

sumergido en el flujo de una red de conexiones; tenía que responder a todas las llamadas, y perseguir a las más raras relaciones. Para encontrar trabajo se veía supeditado a las agendas de personas que no estaban en absoluto obligadas a responderle. Como otros consultores, aspira a trabajar con contratos que estipulen con exactitud lo que le corresponde hacer. Sin embargo, me dijo Rico, la mayoría de estos contratos son una mera ficción. Un consultor suele tener que trabajar de una manera u otra en respuesta a los caprichos o los cambios de ideas de los que pagan. Rico no tiene un papel fijo que le permita afirmar: «Esto es lo que hago; de esto soy responsable.»

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

Como decía, al principio no estaba muy dispuesto a derramar muchas lágrimas por esta pareja, encarnación del sueño americano. Sin embargo, cuando las azafatas nos sirvieron la cena y Rico se puso a hablar de cosas más personales, lo sentí más cercano. Su miedo a perder el control tenía raíces mucho más profundas que la preocupación por perder poder en su trabajo. Rico teme que las medidas que necesita tomar y la manera como tiene que vivir para sobrevivir en la moderna economía hayan lanzado a la deriva su vida interior y emocional.

Rico me contó que él y Jeannette se habían hecho amigos de la mayoría de la gente con la que trabajan, y que con los cambios de los últimos doce años perdieron la mayoría de esas amistades,

aunque, como dijo él, «seguimos conectados». Rico busca en las comunicaciones electrónicas el sentido de comunidad que Enrico disfrutaba más cuando iba a las asambleas del sindicato de porteros, pero el hijo encuentra que las comunicaciones *on line* son breves y precipitadas. «Es como con los hijos: cuando uno no está ahí, se entera de todo más tarde.»

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

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

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

Yo ya sabía que de niño a Rico le había irritado la autoridad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un cambio en la moderna estructura institucional ha acompañado el trabajo a corto plazo, con contrato o circunstancial. Las

empresas han intentado eliminar capas enteras de burocracia para convertirse en organizaciones más horizontales y flexibles. En lugar de organizaciones con estructura piramidal, la dirección de empresas prefiere ahora concebir las organizaciones como redes. «Las estructuras de red son más ligeras en la base» que las jerarquías piramidales, afirma el sociólogo Walter Powell; «se pueden desmontar o redefinir más rápidamente que los activos fijos de las jerarquías.»<sup>4</sup> Esto significa que los ascensos y los despidos tienden a no estar estipulados en normas claras y fijas, como tampoco están rígidamente definidas las tareas: la red redefine constantemente su estructura.

Un ejecutivo de IBM le dijo una vez a Powell que la empresa flexible «debe llegar a ser un archipiélago de actividades interrelacionadas.»<sup>5</sup> El archipiélago es una imagen adecuada para describir las comunicaciones en una red, comunicaciones que se verifican como un viaje interinsular, si bien —gracias a las modernas tecnologías— a la velocidad de la luz. El ordenador ha sido clave para reemplazar las comunicaciones lentas y atascadas de las cadenas de mando tradicionales. El sector de la fuerza de trabajo con crecimiento más rápido ofrece servicios informáticos y de procesamiento de datos, el ámbito en el que trabajan Jeannette y Rico. En la actualidad, el ordenador se emplea en casi todos los trabajos, de muchas maneras y por personas de diferente categoría profesional (véanse las Tablas 1 y 7 del Apéndice).

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

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

materia de confianza son más informales, como cuando la gente aprende en quién puede confiar al recibir una tarea difícil o imposible. Estos vínculos sociales tardan en desarrollarse, y lentamente echan raíces en las grietas de las instituciones.

La organización a corto plazo de las instituciones modernas limita la posibilidad de que madure la confianza informal. Una violación especialmente atroz del compromiso mutuo suele producirse cuando las nuevas empresas se venden por primera vez. En las empresas que están empezando, a todo el mundo se le pide horas extras y un esfuerzo intensivo; cuando las empresas salen a bolsa —es decir, cuando ofrecen públicamente por primera vez acciones—, los fundadores están habilitados para vender y cobrar y dejan en la cuneta a los empleados de menor nivel. Si una organización, sea vieja o nueva, opera como una estructura de red flexible más que con una rígida estructura de mando en la cumbre, la red también puede debilitar los vínculos sociales. El sociólogo Mark Granovetter dice que las modernas redes institucionales están marcadas por «la fuerza de los vínculos débiles», con lo cual en parte quiere decir que las formas fugaces de asociación son más útiles que las conexiones a largo plazo, y en parte, también, que los lazos sociales sólidos —como la lealtad— han dejado de ser convincentes.<sup>6</sup> Estos lazos débiles están integrados en el trabajo de equipo, en el cual el equipo pasa de una tarea a otra y el personal que lo forma cambia durante el proceso.

Por el contrario, unos vínculos sólidos dependen de una asociación larga; en un plano más personal, dependen de una disposición a establecer compromisos con los demás. Dados los lazos típicamente débiles y de corta duración imperantes hoy en las instituciones, John Kotter, profesor de la Harvard Business School, aconseja a los jóvenes que trabajen «en el exterior, más que en el interior de las organizaciones». Defiende el trabajo de consultoría más que «enredarse» en empleos de larga duración; la lealtad institucional es una trampa en una economía en la que «los conceptos comerciales, el diseño de los productos, el espionaje de los competidores, el equipo de capital y toda clase de conocimientos tienen unos periodos de vida verdaderos mucho más breves.»<sup>7</sup> Un consultor que dirigió una reciente reducción de plantilla en IBM declara que una vez

que los empleados «comprenden [que no pueden depender de la empresa] se vuelven comercializables». <sup>8</sup> Para hacer frente a las realidades actuales, el desapego y la cooperación superficial son una armadura mejor que el comportamiento basado en los valores de lealtad y servicio.

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

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

«Las cosas tienen que tener lógica», me dijo Rico. Una vez más, al principio no lo entendí, y me explicó lo que quería decir en relación con la actividad de ver la televisión. Quizá de manera excepcional, Rico y Jeannette discuten con sus dos hijos varones la relación entre las películas o telecomedias que los niños ven por televisión y los sucesos de los periódicos. «De lo contrario, todo es

sólo un batiburrillo de imágenes.» Sin embargo, la mayor parte de las veces esas conexiones tienen que ver con la violencia y la sexualidad que los niños ven por televisión. Enrico utilizaba siempre sencillas parábolas para plantear en casa cuestiones relacionadas con el carácter; la fuente de estas parábolas era su trabajo: portero. Por ejemplo: «Puedes darle la espalda a la suciedad, pero no por eso va a desaparecer.» Cuando conocí a Rico en su adolescencia, reaccionaba con cierta vergüenza a esta filosofía casera. Por eso, al reencontrarlo, le pregunté si él también hacía parábolas o extraña reglas éticas de su experiencia en el trabajo. Primero evitó responder directamente —«En la televisión no se ve mucho de eso»—, pero luego me respondió: «Bueno, no, yo no hablo de esa manera.»

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

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

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

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

Yo me indigné, y nos pusimos a discutir el asunto con vehemencia, mientras a nuestro alrededor se alzaban nubes de humo. Hablábamos los dos a la vez (y, al repasar mis notas, veo que Rico también disfrutaba un poco provocándome). Él sabe que su conservadurismo cultural es sólo eso, una comunidad simbólica idealizada. No tiene la esperanza real de encerrar a los niños en orfanatos. Seguramente ha tenido muy poca experiencia adulta de conservadurismo preservador del pasado; por ejemplo, cada vez que se mu-

daba lo han tratado como si la vida acabara de empezar y el pasado estuviera destinado al olvido. El conservadurismo cultural que suscribe forma un testamento a la coherencia que él siente que le falta a su vida.

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

Sin embargo, estas formas de comportamiento flexible no le han servido a Rico en su papel de padre o de miembro de una comunidad; quiere mantener las relaciones sociales y ofrecer una orientación duradera. Es contra los vínculos rotos en el trabajo, contra la amnesia deliberada de sus vecinos y el fantasma de sus hijos convertidos en «ratas de centro comercial» que postula la *idea* de valores duraderos. Y por eso, Rico se encuentra atrapado en una trampa.

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

Esa dificultad se manifiesta en el lenguaje que Rico emplea para describir sus mudanzas de los últimos catorce años a lo largo y ancho del país. Aunque muchas de esas mudanzas no han sido por deseo propio, rara vez empleó la voz pasiva al recordar los acontecimientos. No le gusta, por ejemplo, la expresión: «Me despidieron en un recorte de plantilla»; en cambio, refiriéndose a este hecho que destruyó su vida en el parque de empresas de Missouri, dijo: «Tuve que hacer frente a una crisis y tomar una decisión.» Respecto de esa crisis afirmó: «Creé mis propias opciones; asumo

toda la responsabilidad por haberme mudado tantas veces.» Me recordó a su padre. «Hazte responsable de ti mismo» era la frase más importante del repertorio de Enrico. Sin embargo, Rico no comprendía cómo actuar de acuerdo con ella.

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

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

No podía hacer nada. Aun así, se siente responsable de este suceso, que está más allá de su control; literalmente, carga con él, como quien carga su propia cruz. Pero ¿qué significa «hacerse responsable»? Sus hijos aceptan la movilidad como la cosa más natural del mundo, y su esposa le está agradecida por haber estado dispuesto a mudarse por ella. Sin embargo, la afirmación «asumo toda la responsabilidad por haberme mudado tantas veces», sale de Rico como un rebelde desafío. En este punto de nuestro viaje, comprendí que lo último que debía responder a ese desafío era «¿Cómo pudiste imputarte a ti mismo la responsabilidad?». Habría sido una pregunta razonable y, a la vez, un insulto: en el fondo, *tú* no cuentas.

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

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

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

Es cierto que Rico no quiere vivir como un hombre schumpeteriano, aunque en la cruel lucha por la supervivencia no le haya

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

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

A finales del siglo XV, el poeta Thomas Hoccleve escribió en el *Regimiento de los príncipes*: «¡Ay!, ¿dónde está la estabilidad de este mundo?», un lamento que aparece también en Homero, o en Jeremías en el Antiguo Testamento.<sup>9</sup> A lo largo de la mayor parte de la historia humana, la gente ha aceptado que la vida cambia de repente por culpa de las guerras, las hambrunas y otras catástrofes, y también que, para sobrevivir, hay que improvisar. En 1940, nuestros padres y abuelos estaban desbordados por la angustia, tras haber resistido el desastre de la Gran Depresión y hacer frente a la sombría perspectiva de una guerra mundial.

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

desorienta la acción planificada, disuelve los vínculos de confianza y compromiso y separa la voluntad del comportamiento.

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