

Sennett, Richard. (2007) *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama, pp. 54-91

#### (p.54) AUTORIDAD Y CONTROL

Autoridad designa un conjunto de procesos sociales de dependencia. Una persona con autoridad se diferencia de un tirano, que utiliza la fuerza bruta para hacerse obedecer. Como ya había observado Weber, la persona con autoridad incita a la obediencia voluntaria; quienes se someten, creen en ella. Puede que crean que es dura, cruel, injusta, pero, a pesar de todo, hay algo más. La gente de niveles inferiores confía en la que está por encima de ella. En las formas carismáticas de autoridad, quienes están en los niveles inferiores creen que la figura autoritaria completará (p.55) y hará útil lo que en ellos hay de incompleto y de inútil; en las formas burocráticas de autoridad, creen que las instituciones se harán responsables de ellos.

Los ejércitos ofrecen un claro ejemplo tanto de autoridad carismática como de autoridad burocrática. Los soldados mueren voluntariamente por oficiales de voluntad o valor superiores, pero también están dispuestos a morir por oficiales mediocres; el cargo inviste de autoridad al incompetente. Esta dualidad es familiar a cualquier lector de *Catch-22*, la novela de guerra de Joseph Heller en la que la sarcástica visión que los soldados tienen de sus incompetentes jefes coexiste con la obediencia voluntaria. Las jerarquías civiles producen la misma dualidad de autoridad. En un estudio clásico de la pirámide burocrática de trabajo, Reinhard Bendix encontró empleados que confiaban en sus jefes a la hora de pedir consejo, orientación o aprobación, aun cuando en las horas que trabajaban fuera de la empresa expresaran maliciosas observaciones acerca de la personalidad de sus empleadores.

La institución de tipo MP3 puede elogiar al líder carismático aun cuando no invite a la autoridad institucional. Esto se debe en parte a la manera de comportarse de los ejecutivos cuando actúan ellos mismos como consultores. La rapidez con que se cambian las personas en los cargos de nivel superior puede tener este efecto; en ese caso, nadie entre quienes ocupan cargos de poder ha dado muestras de compromiso alguno con la organización, nadie tiene experiencia de sus problemas, nadie puede servir como testigo de los trabajos de quienes están a sus órdenes. En parte, la pronunciada desconexión entre el centro y la periferia desvanece, en ésta, la creencia de que hay efectivamente un ser humano en particular o un grupo definible de personas a cargo del centro. A este respecto, me he encontrado con (p.56) que los empleados de una compañía de servicios financieros consideraban extraordinariamente aborrecible el estar «dirigidos por correo electrónico»; con mucha frecuencia la gente recibe mensajes por correo electrónico que le informan de que se la ha cambiado de lugar de trabajo o incluso que se la ha despedido. «Demasiado gallina -me dijo una persona- para decírmelo a la cara.» La evasión de responsabilidades tiene una dimensión más.

Al revisar los registros personales de una empresa de alta tecnología con un equipo de dirección en permanente renovación, me sorprendió la frecuencia con que se usaban en sentido negativo las palabras necesitado y dependiente. Una jefa de personal me dijo que lo que buscaba en sus empleados era algo así como autodisciplina sin dependencia. Esto tiene sentido institucional. Las operaciones están fragmentadas, ya sea geográficamente en la periferia cuando se trata de grandes empresas, ya sea internamente cuando se trata de organizaciones de tamaño medio en las que se realizan al mismo tiempo muchas



actividades sin conexión entre sí. En esas condiciones, la gente está realmente sola, abandonada a sus propios recursos para responder de la mejor manera posible a los objetivos, las órdenes y las evaluaciones de rendimiento del centro. La exaltación de la autogestión, sin embargo, dista mucho de ser inocente. La empresa necesita no tener que seguir pensando en términos críticos acerca de sus responsabilidades respecto de quienes están bajo su control.

Así como las organizaciones de vanguardia son casos especiales, también lo son los empleados. Para cierta gente, la combinación de mayor control central y menor autoridad funciona brillantemente. Las organizaciones de vanguardia desean atraer a la gente joven con mentalidad empresarial; se trata de buenos lugares para gente de todas **(p.57)** las edades con escaso deseo de servir como figuras de autoridad. A quienes hemos encontrado prácticamente más gusto en estas instituciones son a aquellas personas con habilidades técnicas muy desarrolladas. Si en un momento determinado sienten que han perdido interés, no les cuesta mucho trasladar sus habilidades a otro sitio. Los trabajadores de servicio de informática, los agentes de bolsa, los editores y los directores creativos de publicidad, todos ellos se ajustan a este molde.

Mi colega Michael Laskaway ha constatado que, entre los empresarios jóvenes, la comodidad en empresas de autoridad débil no dura mucho tiempo. Cuando asoma la edad mediana y hacen su aparición los hijos, las hipotecas y las matrículas escolares, aumenta la necesidad de estructura y predictibilidad en el trabajo. Consecuentemente, en ese momento el empleado desea que alguien por encima de él se haga cargo de las responsabilidades de adultos los trabajadores.

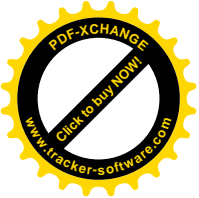
El divorcio entre el poder y la autoridad se vuelve problemático cuando las instituciones de vanguardia se convierten en modelo de las instituciones públicas. Los reformadores del Estado del bienestar en Gran Bretaña y en Alemania han adoptado el modelo fuertemente centralizado y de autoridad débil como meta en la provisión de prestaciones sociales; consecuentemente, se puede estigmatizar a los enfermos y a los ancianos por poner de manifiesto la necesidad. Pero, en el dominio público, el poder concentrado con autoridad débil se convierte en un peligro para quienes están en el poder. Para su legitimidad sólo pueden confiar en su carisma; a los reformadores que carecen de carisma se los considera arbitrarios, y de las instituciones que evaden responsabilidades se piensa que es justamente eso, irresponsables.

**(p.58)** Más adelante, en este mismo capítulo, trataré de analizar la crisis de legitimidad que tiene lugar cuando el nuevo modelo capitalista de empresa se aplica al dominio público. Por ahora deseo permanecer en el terreno de la vida social de la nueva institución económica. Los cambios estructurales implicados en el abandono de la jaula de hierro de la burocracia producen tres déficits sociales.

### TRES DÉFICITS SOCIALES

Los tres déficits del cambio estructural son la baja lealtad institucional, la disminución de la confianza informal entre los trabajadores y el debilitamiento del conocimiento institucional. Cada uno de ellos se hace sentir agudamente en la vida de los trabajadores corrientes y todos se relacionan entre sí al modo de una herramienta intelectual algo abstracta.

Esta herramienta se llama capital social y, como suele ocurrir entre los sociólogos, no estamos de acuerdo sobre su significado. Una escuela, representada por Robert Putnam, define el capital social en términos de compromiso personal voluntario en organizaciones sociales y cívicas. Otra escuela, desarrollada por Alejandro Portes y Harrison White, se



centra en redes: la familia, la educación y el trabajo. Mientras que Putnam destaca la voluntad de implicarse, Portes y White evalúan el capital social en función de la profundidad y la amplitud con que la gente está realmente implicada en redes, ya sea por decisión voluntaria, ya por necesidad. Mi idea personal del capital social, más cerca de Portes y White que de Putnam, pone el acento en los juicios que la gente hace de sus implicaciones. Según mi criterio, el capital social es bajo cuando **(p.59)** la gente decide que sus compromisos son de baja calidad, y alto cuando la gente cree que sus asociaciones son de buena calidad.

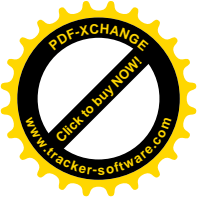
La lealtad es el primer test de esta versión del capital social. Las organizaciones militares tienen un capital social alto, que se pone de manifiesto cuando la gente está dispuesta al sacrificio de sus vidas por lealtad a la institución o a la red de soldados en el seno de un ejército. Las instituciones de vanguardia de la sociedad civil descansan en el extremo opuesto. Suscitan niveles extremadamente bajos de lealtad. No es difícil de señalar la razón de esto. Si un empresario le dice a uno que se las tiene que arreglar solo, que la institución no le ayudará cuando se encuentre en apuros, ¿por qué habría de sentir uno lealtad hacia ella? La lealtad es una relación de participación; ningún plan empresarial, por bello o lógico que sea, puede por sí mismo conseguir la lealtad de aquellos a quienes se impone, simplemente porque los empleados no han participado en su gestación.

En la reciente depresión económica las empresas se toparon con las consecuencias prácticas de la lealtad débil. El boom había hecho posible que las compañías emplearan Internet para encontrar proveedores o subcontratistas con vistas a mejorar las condiciones; cuando los negocios iban bien se podía conducir la empresa más al modo de transacciones a corto plazo que de relaciones a largo plazo. Durante el boom, los gurús de empresa anunciaron, no sin una pizca de orgullo, que la «lealtad ha muerto» y que todo empleado con energía debía comportarse como un empresario. Cuando los negocios fueron mal, las compañías necesitaron que los proveedores y los subcontratistas ampliaran el crédito y asumieran la deuda, pero ¿por qué alguien de fuera había de hacerse cargo de esos problemas?

**(p.60)** No se había desarrollado ninguna red de lealtad mutua. Lo mismo ocurrió con los empleados.

Cuando el ciclo de negocios empeoró, las empresas necesitaron que los empleados realizaran sacrificios en favor de la firma aceptando el recorte de salarios o de prestaciones sociales. La industria aeronáutica de Estados Unidos y Gran Bretaña constituyó un notable ejemplo, junto con el de los medios de comunicación y los sectores tecnológicos. Pero los empleados pusieron obstáculos. British Airways, por ejemplo, al borde de la quiebra, sufrió frecuentes huelgas salvajes de trabajadores del sector de servicios, a los que les traía completamente sin cuidado la suerte final de la empresa. Incluso cuando otros empleados actuaron prácticamente para salvar sus puestos de trabajo, realizaron muy pocos esfuerzos reales para coadyuvar a la supervivencia de las compañías.

La lealtad es un ingrediente necesario para la supervivencia en el ciclo de negocios; el capital social bajo tiene una gran importancia práctica para las firmas en el esfuerzo por ahuyentar depredadores. En los empleados, los déficits de lealtad exacerban el estrés, y sobre todo -hemos comprobado- el estrés producido por muchas horas de trabajo. Se puede tener la sensación de que la prolongada e intensa jornada de trabajo carece de sentido; la presión que se recibe, lejos de resultar estimulante, deprime. «Las jornadas largas no me hacen ningún bien -me dijo un diseñador de publicidad-, y yo no doy una mierda por esta empresa, así que ¿para qué?» Unos estudios recientes en gran escala



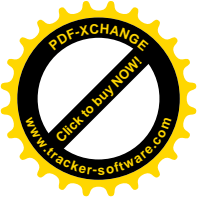
realizados en Gran Bretaña entre empleados que trabajaban más de diez horas diarias sacan a luz este sentimiento. En las empresas con bajo capital social, la presión se vuelve una experiencia cerrada en sí misma y tediosa; el resultado es que las probabilidades de hacerse **(p.61)** alcohólicos, divorciarse o dar muestras de mala salud son mucho mayores en los empleados presionados por esas audiciones que entre la gente que trabaja más de diez horas diarias en empresas con elevado nivel de lealtad.

Un segundo déficit social menos evidente que el de la baja lealtad es el que afecta a la confianza. La confianza se da de dos maneras: una formal y una informal. Confianza formal significa que una parte entra en un contrato con la creencia de que la otra parte hará honor a los términos del mismo. La confianza informal es una cuestión de saber con quién se puede contar, en especial cuando un grupo está bajo presión, esto es, quién se hundirá y quién estará a la altura de las circunstancias. La confianza informal necesita tiempo para desarrollarse. En un equipo o una red, sólo poco a poco se van acumulando indicios sobre el comportamiento y el carácter de sus integrantes. Lo normal es que la máscara que presentamos a los demás oculte lo fiables que podemos ser en un momento de crisis. En las burocracias orientadas al corto plazo se carece a menudo del tiempo necesario para desarrollar ese conocimiento de las otras personas. Un equipo con una vida de seis meses produce muchas menos muestras sobre el probable comportamiento de sus miembros en caso de estrés que una red cuya vida puede medirse en años.

He sido testigo del vigor y la debilidad de la confianza informal en dos accidentes industriales con treinta años de distancia entre ellos. En el primero, en una fábrica al estilo antiguo, se produjo un incendio y resultó que el circuito de bocas contra incendio estaba averiado. Los obreros de la línea de montaje se conocían lo suficiente como para decidir qué podía hacer cada uno de ellos. Los directivos lanzaron órdenes a gritos, pero, ante la emergencia, nadie les prestó atención; el daño a la planta quedó pronto bajo **(p.62)** control gracias a una poderosa red de trabajo informal. Treinta años después, me tocó estar en una planta de Silicon Valley cuando el sistema de aire acondicionado comenzó a absorber gases nocivos en lugar de expelerlos, fallo de diseño imprevisto, aunque desastroso, en ese edificio de alta tecnología. Los equipos de trabajo no se mantuvieron unidos. Mucha gente huyó peligrosamente por las salidas a toda velocidad, mientras otros, aunque más valientes, no sabían qué hacer para organizarse. Tras el suceso, los directivos, muchos de los cuales habían respondido bien, cayeron en la cuenta de que esa planta de tres mil doscientas personas, como dijo uno, sólo estaba «superficialmente organizada sobre el papel».

Formas más comunes de presión en el trabajo pueden producir déficits de confianza informal. Las empresas que tienen que reaccionar con rapidez a cambios en la demanda de los consumidores suelen disminuir la confianza informal, debido a la frecuencia con que cambian el personal de los equipos de trabajo. La remodelación empresarial de una institución, sea una empresa, sea una agencia gubernamental, puede menguar también radicalmente la confianza informal, pues la reorganización de las relaciones personales se produce bruscamente desde arriba y desde fuera.

La escasez de confianza informal es un déficit organizativo más que un simple problema relativo al carácter personal en la medida en que gira en torno al tiempo organizado. Aquí, una práctica perversa ha pasado del viejo al nuevo mundo del trabajo. Cuando Taylor y otros supuestos analistas científicos del trabajo realizaron sus estudios de tiempo y movimiento, se centraron en el tiempo miniaturizado, es decir, en lo máximo que era posible hacer en el menor tiempo. Raramente estudiaron en **(p.63)** términos de meses o años la



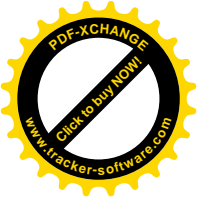
vida de una organización, tal vez porque daban por supuesta la perdurabilidad de la empresa. Ahora es imposible aceptar ese supuesto, y sin embarco la microgestión del tiempo sigue ocupando el centro, la atención. A los empleados de empresas tan volátiles, la (alta de conocimiento real de los demás trabajadores sólo puede incrementarles la ansiedad; estas empresas, volátiles pese al énfasis que ponen en los aspectos superficiales de la cooperación, son más impersonales y opacas que las instituciones cuyos empleados realizan en ellas largas carreras profesionales conjuntamente, de modo que llegan a adquirir un buen conocimiento recíproco. El resultado son redes que se pueden deshacer fácilmente.

El tercer déficit social atañe al debilitamiento del conocimiento institucional. Un defecto de la antigua pirámide burocrática era su rigidez, la inmovilidad de sus cargos, el conocimiento que el personal tenía de lo que se esperaba de cada uno. Sin embargo, la virtud de la pirámide estribaba en la acumulación de conocimiento sobre cómo lograr que el sistema funcionara, lo que equivalía a decir que se sabía cuándo debían hacerse excepciones a las reglas o llegar a acuerdos por vías indirectas de comunicación. Lo mismo que en los ejércitos, también en las grandes burocracias civiles el saber manipular el sistema puede convertirse en todo un arte. A menudo la gente con más conocimiento institucional de este tipo está en puestos bajos de la jerarquía de la empresa. En las fábricas, los encargados de taller tienen más dominio de éste que sus jefes, que son oficinistas; en las oficinas, el conocimiento institucional se halla en las secretarías y los asistentes personales, y en los hospitales es sabido que las enfermeras tienen mayor competencia burocrática que los médicos para quienes trabajan. Este tipo de conocimiento institucional (**p.64**) complementa la confianza informal; con el tiempo, a medida que la experiencia se acumula, el burócrata aprende a engrasar el engranaje de la burocracia.

Sin embargo, en la reforma de las pirámides burocráticas, estos funcionarios de bajo nivel son a menudo los primeros a los que se despiden. La administración se imagina que la tecnología informatizada puede sustituirlos, aunque la mayor parte del software de empresa aplica reglas, pero no las adapta. La consecuencia de ello puede serlo que el analista de sistemas Claudio Ciborra llama «efectos de deriva», para cuya explicación este autor recurre a la aplicación de un programa de organización, el Lotus Notes, a cuatro empresas diferentes. En la Zeta Corporation, donde el programa no sustituyó a las personas, los resultados fueron positivos, pues los empleados dispusieron de una nueva herramienta para afinar el conocimiento. En Unilever, donde el personal de bajo nivel fue sustituido por el programa, el resultado fue un exceso de formalización; en Telecom, que sufrió una remodelación análoga, se advirtió que el conocimiento no era compartido, y en Edfi hubo constancia de «rivalidad interfuncional». En el caso positivo, sostiene Ciborra, el conocimiento institucional aumentó gracias a la aplicación del ordenador, mientras que en los casos negativos dicho conocimiento disminuyó debido a la eliminación de sus portadores humanos.

Los nuevos sistemas de información prometen siempre mayor eficiencia en una organización y son particularmente atractivos para los consultores, que carecen del conocimiento institucional que se adquiere con el tiempo. Sin embargo, se trata de una promesa ingenua. Las máquinas no son en sí mismas el enemigo: en efecto, un programa como el Lotus Notes puede aumentar enormemente (**p.65**) el conocimiento de la organización, siempre que se deje al control y adaptación en manos de los usuarios habituales. Sin embargo, en la mayor parte de las remodelaciones las empresas, es cada





vez mayor la tendencia a limitar el acceso a la reconfiguración, pues se confina el control del programa a los grados jerárquicos superiores de la institución.

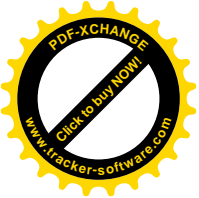
Para muchos ejecutivos, estos tres déficits sociales de lealtad, de confianza informal y de información para favorecer la adaptación- no son novedades. El especialista en cuestiones jurídicas Mark Roe sostiene que la raíz del problema reside en «la separación de la propiedad respecto del control» y piensa que el problema hunde sus raíces en el tamaño de las empresas, ya se trate de las antiguas organizaciones piramidales, ya de las modernas al estilo del MP3. Al gestor no le está permitido asumir la responsabilidad de la empresa de manera efectiva y a largo plazo; los que tienen en sus manos las riendas del poder son los inversores impacientes. El director eficaz, sin embargo, desea fomentar la lealtad, la confianza y el conocimiento institucional en el seno de la empresa, todo lo cual requiere tiempo. Los directores con mayor dedicación, según mi experiencia, dan testimonio del conflicto de esta manera. Lo que falta en esa versión de las instituciones con bajo capital social es la conciencia, igualmente frecuente, de quién construye el capital social en una empresa; el capital social se construye de abajo arriba. La cultura de una compañía, como toda cultura, depende del sentido que la gente común da a una institución, no de la explicación que se decreta en los niveles superiores de la misma. En las instituciones peculiares de la vanguardia del capitalismo se **(p.66)** emiten órdenes una y otra vez, a toda velocidad, constantemente; el margen para la interpretación es cada vez menor entre los trabajadores normales, mientras que el proceso de interpretación —el de dar sentido a estas organizaciones camaleónicas— se vuelve cada vez más difícil.

Para los que no tienen el control de las instituciones, el problema más difícil de la creación del sentido de inclusión social reside en la cuestión de la identidad laboral.

## LA COMPRENSIÓN DE UNO MISMO

Hace muchos años, en La división del trabajo, Émile Durkheim comprendió el inmenso valor que los individuos confieren al hecho de ser capaces de incluirse en una categoría. Como regla general, la identidad no concierne tanto a lo que uno hace como al lugar al que pertenece. En la década de 1970 me parecía claro que los hombres de clase obrera a los que entrevistaba tenían un profundo interés en el trabajo como fuente de honor familiar y comunal, con total independencia de las satisfacciones que el empleo les produjera por esto mismo. Esto quería decir que su identidad laboral descansaba en las consecuencias sociales de su trabajo. A las mujeres de clase obrera del mercado de trabajo, es lo que creí entonces, la dignidad que les confería el trabajo parecía importarles menos. Y a los trabajadores de clase media los contenidos de un trabajo parecían interesarles más que a quienes estaban por debajo de ellos. Considerando retrospectivamente la cuestión, veo que me equivoqué tanto en la dase como en el género. Me equivoqué en aquel momento, y desde entonces el tiempo ha ordenado las cosas de otra manera.

Muchas mujeres de clase obrera se incorporaban a la **(p.67)** fuerza de trabajo y la abandonaban de manera esporádica sólo para que la familia pudiera llegar a fin de mes, de modo que para ellas el trabajo era sólo un instrumento, pero otras mujeres trabajaban permanentemente, y para éstas el trabajo tenía la misma importancia familiar y comunal que para los hombres. Claire Siegelbaum ha señalado una razón de mi error: las mujeres de clase trabajadora tendían a no compartir la importancia de su trabajo con sus maridos, pues hacerlo implicaba un desafío a los roles sexuales en el seno de la familia.

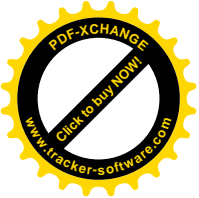


También me equivoqué en la implicación de los hombres de clase media en el contenido de su trabajo. Un buen número de estudios de comienzos de los años ochenta mostraron que había poca diferencia entre los trabajadores manuales y los oficinistas no cualificados en cuanto al deseo de satisfacción en el trabajo. Para quienes trabajaban con papeles, la antigüedad y los títulos contaban más o menos lo mismo que para los que trabajaban con las manos. Había confundido el mundo de la élite profesional con el más amplio de la clase media.

Donde había acertado era en la importancia de las organizaciones en sí mismas. Las pirámides tenían identidades relativamente claras y estables, y esto afectaba a los trabajadores en su percepción de sí mismos. Las compañías bien dirigidas conferían una sensación de orgullo; las mal dirigidas proporcionaban al menos una orientación: uno llegaba a conocerse en relación con las frustraciones o la rabia que se experimentaba en una realidad social anclada fuera de uno mismo.

Para los negros y los trabajadores inmigrantes, tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña, las burocracias de trabajo fijo tenían un sentido agregado: esas instituciones hacían las veces de antecedente prometedor para la inclusión social. En Estados Unidos, un trabajador negro que obtenía derechos de antigüedad lograba un arma importante desde el punto de vista personal contra la vieja fórmula según la cual era el último en ser contratado y el **(p.68)** primero en ser despedido. En ambos países, trabajar para el gobierno significaba en particular acceder al estatus del funcionariado. En la generación anterior había quienes sostenían, más ampliamente, que los extraños tenían un sentimiento más débil de identidad laboral que los que estaba seguramente instalados en el sistema legal o en la cultura dominante; en Estados Unidos se decía muy a menudo que los varones negros norteamericanos carecían de ética laboral. Ahora sabemos que esto es completamente erróneo: la investigación de William Julius Wilson y sus colegas ha mostrado que el acceso al trabajo seguro constituía entonces y constituye hoy la única gran meta vital para los varones negros desprovistos de poder e influencia.

En términos estadísticos, el advenimiento de una nueva forma burocrática no ha eliminado en gran escala empleos integradores ni ha erosionado gravemente la identidad laboral al viejo estilo. Lo mismo que una generación atrás, el valor que la mayoría de la gente atribuye a su trabajo reside en sus resultados familiares o comunales. Al aspecto de la cultura común que más afectado ha sido por la experiencia de vivir en las especiales circunstancias del trabajo de vanguardia podríamos llamarlo prestigio moral de la estabilidad laboral. La socióloga Kathleen Newman ha observado esto en los niveles más bajos del trabajo siempre cambiante, el dominio de los llamados Mcjobs (asar hamburguesas o vender en tiendas de todo tipo). El acceso a esos trabajos remunerados es positivo para los jóvenes sin cualificación profesional, pero resultan preocupantes si **(p.69)** el ascenso es muy lento; el trabajo parece un callejón sin salida incluso cuando abre realmente una puerta." Esa impaciencia refleja un cambio en el sistema de valores de la cultura en general, en el que la estabilidad como tal va teniendo cada vez menos prestigio moral. Apenas un poco más arriba en esa escala ocupacional, el trabajo en la burocracia del gobierno se ha contagiado del mismo mal, de modo que para muchos jóvenes ya no son atractivos los empleos manuales de servicio. Es este un sector —el de la enfermería, el mantenimiento de escuelas y el transporte— que se va dejando cada vez más en manos de trabajadores inmigrantes, que se centran en la estabilidad y su compensación más que en la caracterización cultural del trabajo propiamente dicho.



En la clase media, el problema del prestigio moral es más transparente. En la formación de los jóvenes para la carrera empresarial se pone de relieve la asunción de riesgos; un porcentaje cada vez mayor de gente joven responde a esa llamada a expensas de carreras en la enseñanza u otros empleos en la administración del Estado. No pretendo reducir la crisis de contratación en el sector público exclusivamente a una cuestión de valores; también los ingresos y las condiciones del empleo desempeñan un papel importante. El efecto de la cultura es disminuir la creencia de una persona joven en la peculiaridad de ese trabajo, la creencia de que por trabajar como empleado de la administración pública se lograra el respeto de la sociedad general.

Si el riesgo se hubiera convertido en un valor dominante, debiéramos esperar que los trabajadores temporales, los que cambian constantemente de empleo y otros que flotan por debajo de la élite de vanguardia en el mismo tiempo fluido de trabajo, disfrutaran de un estatus **(p.70)** relevante. Como descubrí cuando investigaba para *La corrosión del carácter*, a menudo los trabajadores móviles encuentran satisfactorios los primeros años de trabajo flotante. Pero opinan que, si se prolonga mucho tiempo, este tipo de trabajo lleva a la frustración. Aspiran a que alguien los requiera de modo permanente; la participación en una estructura social adquiere para ellos más importancia que la movilidad personal. Esto refleja el mismo problema que se siente en el paso de la situación de joven empresario sin ataduras personales a la de empresario de edad mediana con una hipoteca. El prestigio moral del trabajo de vanguardia es un talismán de éxito difícil de practicar como proyecto vital para quienes no pertenecen a la élite. En esto, las condiciones de tiempo, envueltas en trabajo en los sectores de avanzada, se solapan con lo que tal vez sea la más lamosa de las formulaciones modernas de la identidad laboral como valor moral, la de *La ética protestante* de Weber.

El motor temporal que impulsa *La ética protestante* es la gratificación diferida en nombre de las metas a largo plazo. Weber creía que este motor temporal era el secreto de la jaula de hierro, ya que la gente se encerraba en instituciones fijas porque esperaba poder permitirse al final una recompensa futura. La gratificación diferida hace posible la autodisciplina; te armas de valor en el trabajo, con o sin sufrimiento, porque te centras en esa futura recompensa. Esta versión tan personalizada del prestigio del trabajo requiere la acreditación de cierta clase de institución, institución que ha de ser lo suficientemente estable para producir las recompensas futuras y cuyas autoridades han de permanecer en su lugar para atestiguar tu comportamiento.

En el nuevo paradigma, la gratificación diferida como **(p.71)** principio de autodisciplina no tiene sentido, esas condiciones institucionales han desaparecido. Es lo que el giro de la rueda económica ha puesto netamente de relieve en los últimos años. La depresión esclareció y agudizó un fenómeno que había permanecido más oculto durante el boom: cuando las cosas van mal, la gente de la elite tiene más espacio que la de abajo para maniobrar y adaptarse; en empresas con problemas, la red gerencial es más espesa y más rica, lo que permite a los de arriba escapar más fácilmente. El resultado es que los testigos de la recompensa, como el Dios desaparecido de Nietzsche, han huido de la escena burocrática. En la tecnología de punta, las finanzas y los medios de comunicación, esta puerta giratoria de las altas esferas de la administración vino a significar que el trabajador constante y autodisciplinado había perdido su público.

El problema de la gratificación diferida se hace aún más problemático en Norteamérica y en Europa debido a la gran cantidad de fondos privados de pensiones que se han hundido y al peligro que acecha a los programas gubernamentales de jubilación. El ahorro para el





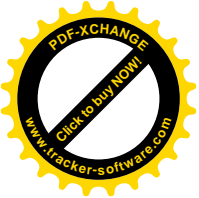
futuro, esencia misma de la ética protestante, está viciado por la debilidad de esas estructuras, que ya no son puertos seguros.

Tal vez lo más agudo de la erosión de la ética protestante se dé en el dominio de la planificación estratégica personal. Mi colega Michael Laskaway ha terminado hace poco un estudio comparativo de la planificación de la carrera profesional de adultos jóvenes en la década de los setenta y los de este momento. Ambos grupos son ambiciosos y tienen educación universitaria; la diferencia más llamativa entre ellos está en la orientación que dan a sus ambiciones. El grupo de la generación anterior pensaba en **(p.72)** términos de ganancias estratégicas a largo plazo, mientras que el grupo más reciente lo hace en términos de proyectos inmediatos. Para decirlo de modo más exacto, el grupo más antiguo era capaz de verbalizar objetivos, mientras que el grupo contemporáneo tiene dificultades para encontrar el lenguaje apropiado a sus impulsos. En particular, el primer grupo podía definir sus gratificaciones finales, mientras que el otro se mueve entre deseos más amorfos. Este descubrimiento no debiera sorprendernos. En los años setenta, el pensar en relatos estratégicos concordaba con la manera en que se percibían las instituciones; este modo de pensar, para un joven ambicioso, no se compadece con la manera en que las instituciones de avanzada se muestran hoy en día. El problema está en el modelo: aun cuando también hoy la gente joven entre en pirámides laborales relativamente rígidas, su punto de referencia es el modelo Huido, orientado al presente, más evocador de posibilidades que de progresos.

Aquí lo único que cuenta es la clase. Un hijo de la élite se puede permitir el lujo de la confusión estratégica; un hijo de las masas, no. Es más probable que el primero tenga más oportunidades en virtud del origen familiar y las redes educacionales; el privilegio disminuye la necesidad de trazar estrategias. Vigorosas y extensas cadenas de redes humanas permiten vivir en el presente a quienes ocupan los niveles sociales más altos; estas cadenas constituyen una red de seguridad que disminuye la necesidad de planificar estrategias a largo plazo. La nueva élite tiene, pues, menos necesidad de la ética de la gratificación diferida, pues las espesas redes proporcionan contactos informales y sensación de pertenencia con independencia de la empresa o la organización para la que se trabaje. Sin embargo, la **(p.73)** masa tiene una red menos densa de contactos y soportes informales, razón que la hace más dependiente de las instituciones. A veces se dice que la nueva tecnología puede corregir en parte esa desigualdad, pues los salones de chat y los grupos de afinidad sustituyen la información que una persona joven necesitaría para aprovechar el momento. En el mundo del trabajo, al menos por ahora, no es éste el caso. Lo que importa es la relación cara a cara. Por eso los expertos en electrónica acuden a tantas convenciones, y por eso, con más lógica aún, la gente que trabaja desde su casa, sólo conectada a la oficina a través del ordenador, queda con tanta frecuencia fuera de las reuniones informales de discusión y toma de decisiones.

En general, cuanto más abajo se está en una organización, menos densa es la red de que se dispone y mayor la necesidad de pensamiento estratégico formal para la supervivencia de una persona. Y el pensamiento estratégico formal requiere a su vez un mapa social inteligible.

Una manera de resumir el problema que hemos desarrollado hasta ahora es decir que la erosión del capitalismo social ha creado una nueva formulación de la desigualdad. La tesis de la página nueva ha sostenido que el cambio liberaría de la jaula de hierro a la gente. La antigua estructura institucional ha quedado efectivamente disuelta en el marco especial de las organizaciones flexibles. En su lugar surge una geografía del poder, el centro que



controla las periferias de poder en instituciones con menos capas intermedias de burocracia. Esta nueva forma de poder elude la autoridad institucional, tiene bajo capital social. Los déficits de lealtad, de confianza informal y de conocimiento institucional acumulado dan como resultado organizaciones **(p.74)** de vanguardia. Para los individuos, aunque el valor del trabajo pueda seguir siendo poderoso, el prestigio moral del trabajo se ve transformado: el trabajo en la vanguardia extravía dos elementos clave de la ética del trabajo: la gratificación diferida y el pensamiento estratégico a largo plazo.

Por estas vías, lo social se ha visto mermado, mientras que el capitalismo permanece. La desigualdad tiene cada vez mayor vinculación con el aislamiento. A esta peculiar transformación es a lo que se han aferrado los políticos como modelo de la «reforma» en el dominio público.

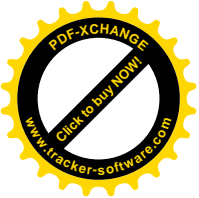
### **(p.75) EL TALENTO Y EL FANTASMA DE LA INUTILIDAD**

Una imagen que define la Gran Depresión de los años treinta es la que muestran las fotografías en las que se ve a grupos de hombres a las puertas de fábricas cerradas con la esperanza de trabajar, pese a la evidencia que tienen ante los ojos. Esas fotografías nos conmueven todavía hoy porque el fantasma de la inutilidad aún subsiste, sólo que ha cambiado el contexto. Grandes cantidades de personas de las economías ricas de Norteamérica, Europa y Japón quieren trabajo, pero no lo encuentran.

Durante la Gran Depresión, los individuos creían en un remedio personal para la inutilidad más allá de cualquier panacea del gobierno: sus hijos debían educarse y adquirir una habilidad especial gracias a la cual siempre serían necesarios, siempre tendrían empleo. Este es el escudo que se busca también hoy, pero, una vez más, ha cambiado el contexto. En la «sociedad de las habilidades», muchos de aquellos que se encuentran en paro son educados y tienen formación profesional cualificada, pero el empleo al que aspiran ha migrado a lugares del mundo en los que la fuerza de trabajo es más barata. De modo que se necesita una clase completamente distinta de habilidades.

**(p.76)** En las páginas que siguen me propongo explorar el vínculo existente entre el fantasma de la inutilidad y la solución al problema de la educación y la formación, esto es, como dicen los alemanes, la Bildung de una persona. La conexión nos obliga a hacernos algunas preguntas básicas. ¿Qué significa «habilidad», o, más en general, «talento»? ¿cómo se traduce en valor económico una persona de talento? Estas preguntas tienden un puente entre la economía, la psicología y la sociología; su alcance es tan vasto que no espero encontrar respuestas, sino sólo dejar más claramente planteados los problemas.

El fantasma de la inutilidad adoptó su aspecto moderno con el desarrollo de las ciudades, cuyos inmigrantes se habían quedado sin tierra bajo los pies para trabajar. Los campesinos se trasladaron a las ciudades en calidad de refugiados agrícolas desposeídos con la esperanza de que las fábricas mecanizadas proveyeran a sus necesidades. Sin embargo, en 1840, para escoger un ejemplo representativo, había en Londres seis trabajadores de sexo masculino por cada empleo fabril no cualificado disponible. David Ricardo y Thomas Malthus fueron los primeros teóricos modernos de la inutilidad; el primero exploró cómo los mercados y la maquinaria industrial reducían la necesidad de mano de obra, mientras que el segundo reconoció las perversas consecuencias del crecimiento de la población. Ninguno



de los dos entrevió que el cerebro sería un remedio para la oferta superabundante de manos. En los comienzos de la era industrial eran muy pocos los trabajadores que tenían acceso a la educación; la movilidad hacia arriba era rara. Ni siquiera los reformadores más ilustrados creían que el grueso de la población podía adquirir habilidades útiles por otra vía, es decir, en el propio trabajo. Malthus, lo mismo que Adam Smith antes que él y John (p.77) Ruskin después, pensaba que el trabajo fabril embotaba la mente. Así las cosas, mientras las ciudades seguían creciendo, la inutilidad se consideró una consecuencia del crecimiento, trágica pero necesaria.

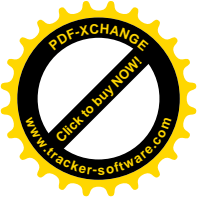
Uno de los logros efectivos de la sociedad moderna es haber eliminado la oposición entre lo masivo y lo mental. Las instituciones educacionales mejoraron los niveles de alfabetización y de habilidades aritméticas elementales en una escala inimaginable para los Victorianos. El sueño de la era de la Depresión, el del muchacho —o, mucho más raramente, la chica— pobre y con talento que llegaba a ser médico o abogado, parece todavía hoy un sueño de lo más común. Cálculos aproximados estiman que la movilidad ascendente de los hijos de trabajadores no cualificados que pasan a la clase media baja es de un veinte por ciento en Gran Bretaña y Estados Unidos, de un quince por ciento en Alemania y de alrededor del treinta por ciento en China, no mucho si se tiene en cuenta la movilidad descendente que la contrarresta, pero notablemente más que en los comienzos de la era industrial.

Esos logros indudables sólo sirven para dar nueva y dolorosa forma a la primitiva idea de David Ricardo. La economía de las habilidades sigue postergando a las mayorías; para decirlo más refinadamente, el sistema de educación culmina en una gran cantidad de jóvenes educados a los que es imposible dar empleo, o al menos imposible en los campos para los que se han preparado. En su forma moderna, la proposición de Ricardo sostiene que la sociedad de las habilidades tal vez necesite sólo una cantidad relativamente reducida de personas educadas y con talento, sobre todo en los dominios punteros de las altas finanzas, la tecnología de vanguardia y los servicios sofisticados. Tal vez la maquinaria económica sea capaz de funcionar (p.78) beneficiosa y eficientemente sobre la base de una élite cada vez más estrecha.

## EL FANTASMA DE LA INUTILIDAD

Fres son las fuerzas que hacen del fantasma de la inutilidad una amenaza moderna: la oferta global de fuerza de trabajo, la automatización y la gestión del envejecimiento. Ninguna de ellas es realmente lo que parece a primera vista.

Cuando la prensa publica historias para no dormir acerca de la oferta global de fuerza de trabajo que desplaza los puestos de trabajo de lugares ricos a lugares pobres, el relato suele presentarse como «una carrera hacia lo más bajo» en términos meramente salariales. Se supone que el capitalismo busca la fuerza de trabajo dondequiera que sea más barata. Esto es cierto sólo a medias. También está en juego un tipo de selección cultural, de modo que los puestos de trabajo abandonan países de salarios altos como Estados Unidos y Alemania, pero se trasladan a economías de salarios bajos con trabajadores cualificados, y a veces incluso sobrecualificados.



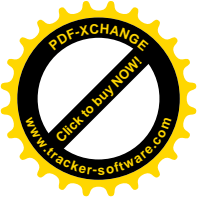
Un buen ejemplo de ello son las centralitas indias. Los puestos de trabajo en estos centros están a cargo de personas al menos bilingües; han perfeccionado sus habilidades lingüísticas de tal manera que quien llama no sabe si se ha comunicado con Hartford o con Bombay. Muchos trabajadores de centralitas han tenido un curso de formación universitaria de dos o más años. Además, han sido bien entrenados en el empleo. Las centralitas indias insisten en la «ampliación del aprendizaje», que consiste en retener en la cabeza todo el conocimiento necesario **(p.79)** para responder rápidamente a las preguntas más previsibles, lo que permite atender una mayor cantidad de llamadas. Estas instituciones también preparan a sus trabajadores en «habilidades sociales», de tal modo que, por ejemplo, nunca se deje traslucir la impaciencia ante un cliente confundido. Los trabajadores indios están mejor educados y mejor preparados que sus homólogos de Occidente (a excepción de Irlanda y Alemania, que operan a un nivel próximo al de los indios). Los salarios que se pagan por este trabajo a gente altamente capacitada son realmente vituperables.

El mismo fenómeno se advierte, en parte, en algunos empleos industriales que se trasladan al Sur globalizado. En este caso, un ejemplo elocuente es el de las plantas de montaje de la industria automotriz de la frontera norte de México. Muy a menudo, muchos de quienes realizan trabajos completamente rutinarios son obreros altamente cualificados que han dejado la sección de carrocería para trabajar en la línea de montaje. En las maquiladoras mexicanas, los trabajadores de la línea de montaje pueden ser subcapataces o incluso capataces.

La imagen más terrible de la carrera económica hacia lo más bajo es la de los niños que abandonan la casa y la escuela para trabajar en talleres del Sur globalizado donde se los sobreexplota. Esta imagen no es falsa, pero es incompleta. El mercado de trabajo también busca talento barato. La atracción que los trabajadores altamente cualificados ejercen sobre los empleadores es la misma en el Sui globalizado que en el mundo más desarrollado. Esos trabajadores capacitados demuestran ser valiosos a la hora de resolver problemas, sobre todo cuando algo falla en la rutina del trabajo.

A su vez, la gente que acepta estos empleos suele ser **(p.80)** muy emprendedora. En las maquiladoras mexicanas, los trabajadores de la línea de montaje pueden, tras unos años de trabajo con salario fijo, hacerse con un expediente de crédito que les permite acudir a los bancos en busca de préstamos para establecer una pequeña empresa por su cuenta. El incentivo del crédito tiene mucho menos poder en la India, donde la fuerza impulsora es el subcontrato empresarial. En las centralitas indias, muchos trabajadores, una vez formados, crean pequeñas empresas que subcontratan trabajo de grandes compañías extranjeras.

Por supuesto, es importante considerar todo esto sin perder la perspectiva. En la medida en que los puestos de trabajo del Sur globalizado emplean trabajadores agrícolas desposeídos, para muchos la esperanza de convertirse en pequeños empresarios o pequeñas empresarias será tan sólo una esperanza, no obstante el aumento prácticamente exponencial de la cantidad de pequeñas empresas que se han montado en la India, México, China e Indonesia. Pero hay que destacar que ésta no es la gente de Ricardo. No se la



puede clasificar simplemente como víctima, porque participa del sistema y tiene interés en él.

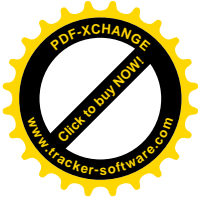
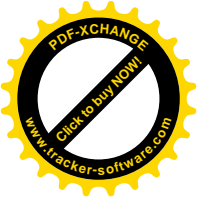
Insisto en esto debido a sus repercusiones en el orden interno. El estatus de estos trabajadores es más alto que el de sus pares en el Norte global, pese a estar peor remunerados. Su combinación de motivación y formación, su Bildung, constituye una atracción particular para los empresarios. En el orden nacional, quienes resultan perjudicados tendrían que aumentar su capital humano para competir, pero pocos pueden hacerlo; incapaces de competir con sus pares extranjeros, han de hacer frente al hecho de no ser ya necesarios. El fantasma de la inutilidad se solapa aquí con el temor a los extranjeros, temor que, por debajo de la costra del simple prejuicio étnico o racial, está teñido de **(p.81)** la ansiedad que deriva de la posibilidad de que los extranjeros estén mejor preparados para la supervivencia. Esa ansiedad tiene sin duda una base real. Entre otras cosas, el término «globalización» alude a la percepción de que las fuentes de energía humana se están desplazando, y de que, como consecuencia de ello, quienes están en el mundo desarrollado pueden quedar marginados.

El segundo fantasma de la inutilidad acecha en la automatización. El temor de que los seres humanos sean sustituidos por máquinas es muy antiguo. Ya la aparición de los primeros telares de vapor provocó motines de tejedores franceses y británicos, y a finales del siglo XIX muchos trabajadores del acero tuvieron la dolorosa experiencia de que serían «descualificados», de que las máquinas realizarían los trabajos complicados y los hombres se verían reducidos a tareas rutinarias de bajo salario. Sin embargo, la amenaza de la automatización fue sin duda objeto de excesiva dramatización en el pasado.

El problema reside en el diseño y el desarrollo de las máquinas en sí mismas. Permítaseme poner un ejemplo personal. Mi abuelo, diseñador industrial, trabajó dieciséis años (de 1925 a 1941) en el prototipo de un brazo cibernético capaz de realizar manipulaciones con precisión milimétrica: los engranajes y las poleas que se necesitaban para esa máquina de alta tecnología costaban una fortuna, y el propio brazo exigía un reajuste constante. Después de gastar un dineral en mi abuelo, el empresario que lo empleaba decidió que los hábiles dedos humanos eran más baratos. Esta historia se repitió por doquier en el campo del diseño industrial. El verdadero ahorro que supuso la automatización —en la que la mayor parte del proceso de producción, o todo, tiene lugar mediante máquinas— se dio en las industrias pesadas y de gran volumen que **(p.82)** producían bienes tales como cables eléctricos y tubos metálicos.

Gracias a la revolución en informática y en microelectrónica, hoy el brazo cibernético de mi abuelo es una herramienta rápida y efectivamente diseñable en pantalla; los microprocesadores sustituyen los complicados y vulnerables engranajes, así como las palancas de su invención se han visto reemplazadas por microprocesadores. Pienso en los aparatos inteligentes con respuesta de voz —la amenaza de la automatización para las centralitas—, o en los lectores de códigos de barras, que han transformado la contabilidad administrativa, la gestión de inventarios y las ventas en mostrador. La electrónica, además, hace posible la automatización del control de calidad al sustituir el ojo humano por los más rigurosos sensores de láser.





Los fabricantes emplean estas tecnologías de una manera particular. La automatización no sólo les permite responder rápidamente a las variaciones de la demanda, puesto que las máquinas son susceptibles de rapidísimas reconfiguraciones, sino también ejecutar en muy poco tiempo bruscas adaptaciones de la producción cuando esas variaciones tienen lugar y, en consecuencia, mantener bajas las existencias.

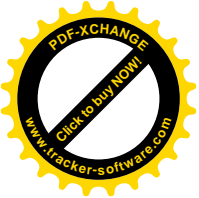
Hoy en día, la automatización es causa de mejoras en la productividad y de ahorro en la mano de obra. He aquí dos ejemplos: gracias al uso de software avanzado de reconocimiento de voz, en el período de cuatro años comprendido entre 1998 y 2002 la Sprint Corporation aumentó el quince por ciento su productividad e incrementó anualmente sus ingresos en el 4,3 por ciento, a la vez que recortó su plantilla en 11.500 trabajadores. En la industria pesada, la producción de acero de los Estados Unidos pasó de 75 a 102 millones de toneladas entre **(p.83)** 1982 y 2002, mientras que el número de trabajadores, cayó de 289.000 a 74.000. Estos puestos de trabajo no fueron exportados, sino que la mayor parte de ellos fue absorbida por la sofisticada maquinaria.

Lo que equivale a decir que los trabajadores modernos, están finalmente afrontando el fantasma de la inutilidad automatizada.

En el pasado, cuando los sociólogos pensaban en la automatización, se imaginaban que cuando muchos pares de manos fueran sustituidos por máquinas, se crearían nuevos o más puestos de trabajo administrativo y en el sector de servicios humanos. Esta creencia inspiró la tesis "posindustrial" propuesta tanto por Daniel Bell como por Alain Touraine. La idea de ese desplazamiento tenía sentido habida cuenta de la índole de las máquinas de hace cincuenta años, que, en la práctica, solo eran útiles para tareas mecánicas. Pero las máquinas que hoy poseemos pueden absorber cualquier tipo de tareas; de hecho, las pérdidas de empleo en Sprint se produjeron en el sector de servicios humanos.

¿Qué clase de maquinaria es ésta? Cuando, a mediados del siglo XVIII, el relojero Jacques de Vaucanson fabricó un flautista mecánico, la maravilla estaba en la semejanza del robot con un ser humano vivo. Buena parte de la tecnología de automatización actual, fiel al espíritu de Vaucanson, sigue centrada en la imitación de la voz o de la cabeza humana, esto último mediante cantaras inteligentes de vigilancia que giran y enfocan cualquier objeto que «vean» anormal. Pero otras tecnologías no imitan a los seres humanos, en especial las informáticas, que calculan a velocidades inalcanzables para cualquier ser humano. Por tanto, es inexacta la imagen de la sustitución de un par de manos por una máquina: como ha observado el analista **(p.84)** del trabajo Jeremy Rifkin, el dominio de la inutilidad se expande a medida que las máquinas logran resultados de valor económico fuera de las posibilidades de los seres humanos.

Tanto la migración de los puestos de trabajo globalizados como la verdadera automatización son casos especiales que afectan a una parte del trabajo, pero no a todo. El envejecimiento define un campo mucho más vasto de inutilidad. Todos envejecemos, y, debilitados, todos nos volvemos hasta cierto punto inútiles, en el sentido de improductivos. Sin embargo, en la economía moderna y como medida de inutilidad, la edad se modula de dos maneras.



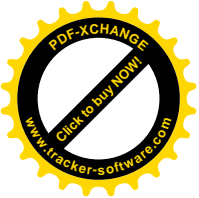
La primera, a través del prejuicio puro y duro. Cuando, a comienzos de los años noventa, entrevisté a personas que trabajaban en el mundo de la publicidad, las encontré preocupadas porque al doblar los treinta años «comenzaría la decadencia» y cuando pasaran de los cuarenta quedarían «marginadas». En efecto, la organización de vanguardia tiende a considerar estancados, lentos y con energía menguante a los empleados de mayor edad. En la publicidad y en los medios de comunicación, el prejuicio contra la edad se combina con el de género: las mujeres de edad mediana son particularmente estigmatizadas por falta de impulso. La combinación de estos prejuicios también se da en los servicios financieros.

El envejecimiento entraña una paradoja evidente. La medicina moderna nos capacita para vivir y trabajar más tiempo que en el pasado. En 1950 tenía sentido jubilarse a los cincuenta y cinco o sesenta años, porque la esperanza de vida de un trabajador medio estaba en los comienzos de la setentena. Hoy, el cincuenta por ciento de los varones norteamericanos vive más de ochenta años y la **(p.85)** mayoría goza de buena salud pasados los setenta. Cuando se mantiene la edad de jubilación en los antiguos niveles, estas personas tienen aún quince o veinte años durante los cuales se las podría emplear productivamente, pero no se las emplea. «Estar quemado» es una expresión que se aplica más rigurosamente al aspecto técnico del trabajo que al citado físico del trabajador. Sería perfectamente posible, desde el punto de vista fisiológico, que un hombre de mediana edad trabajase como agente global de inversiones doce horas al día, en la medida en que no tuviera familia ni intereses al margen de su profesión.

Si se la considera desde el punto de vista de la duración de las habilidades, la edad afecta más directamente a la cuestión del talento. Si uno es ingeniero, ¿cuánto tiempo le servirán las habilidades que ha adquirido en la universidad? Cada vez menos. «La extinción de las habilidades» no sólo se ha acelerado en el trabajo técnico, sino también en medicina, derecho y diversos oficios. Una estimación para reparadores de ordenadores calcula que deben reciclarse tres veces en el curso de su vida laboral, y la cifra es más o menos la misma para los médicos, lo que quiere decir que no por haber adquirido una habilidad se ha logrado una posesión permanente.

Es aquí donde la economía del mercado de trabajo interviene de una manera particularmente destructiva. Un empresario podría escoger entre reciclar a un empleado de cincuenta años para que se ponga al día o contratar un joven talentoso de veinticinco; más barato es contratar a éste, no sólo porque el primero tendrá un salario de base superior, sino también porque los programas de reciclaje de los empleados en activo son operaciones costosas.

Pero hay en el proceso de sustitución otro pliegue social. Los empleados más viejos son más dueños de sí **(p.86)** mismos y más críticos con sus jefes que los trabajadores más jóvenes. En los programas de reciclaje, los primeros se comportan de la misma manera que otros estudiantes más duros, esto es, juzgan el valor de la habilidad que se les ofrece y las maneras de enseñarla a la luz de su propia experiencia vital. El trabajador experimentado, hombre o mujer, enriquece el significado de lo que ha aprendido y juzga su valor en función de su pasado personal. El joven rebelde, por el contrario, es un estereotipo desmentido por muchos estudios sobre trabajadores jóvenes: como carece de experiencia o de antigüedad

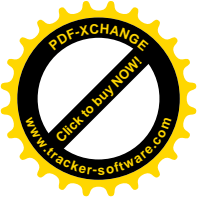


en una empresa, tiende a comportarse con prudencia, y si no le gustan las condiciones de un lugar de trabajo, se inclina más por abandonarlo que por resistir, opción de la que dispone en la medida en que los jóvenes tienen menos responsabilidades familiares y cargan una mochila comunitaria más ligera. Por tanto, en las empresas la edad marca una diferencia importante entre lo que el economista Albert Hirschmann ha llamado «mutis» y «parlamento». Los trabajadores jóvenes, más dóciles, prefieren desaparecer de escena cuando están descontentos; en cambio, los trabajadores mayores, más críticos, dan voz a su malestar.

Aunque Hirschmann considera que ésta es una línea divisoria en todas las empresas, su importancia es mayor aún en las de vanguardia, impacientes como son respecto de las reconsideraciones empresariales y la introspección moderada. Precisamente porque las firmas flexibles esperan que los empleados se desplacen de un sitio a otro, y precisamente porque estas firmas no premian el servicio ni la antigüedad, la elección del empresario no presenta dudas. La persona más joven es al mismo tiempo más barata y menos problemática. Muchas de las firmas que invierten a largo plazo en las habilidades de sus empleados tienden **(p.87)** a tipos más tradicionales de organización. A juicio de Hirschmann, las empresas que apuestan por esas inversiones serán sobre todo las que valoran la lealtad como un auténtico bien.

En las firmas que abandonan las estructuras del capitalismo social, la consecuencia personal del enfoque centrado en el talento juvenil es que la experiencia pierde valor a medida que se acrecienta. En mis entrevistas he observado que este menosprecio de la experiencia era notablemente marcado entre los consultores, cuyo interés profesional les empuja a pensar así. Su trabajo en la reorganización de las instituciones despierta la sospecha de los empleados más arraigados, cuyo conocimiento institucional acumulado constituye una barrera para la transformación rápida. Naturalmente, no todos los consultores son iguales; por ejemplo, gran parte del trabajo que en la actualidad realiza el Boston Consulting Group acepta la conexión inseparable entre habilidad y experiencia. Sin embargo, el boom de los años noventa tuvo como consecuencia la legitimación de las formas de consultoría más superficiales y de resultados rápidos, perfectamente ejemplificadas por la intervención en la BBC que ha descrito Georgina Born. Lo que en este enfoque se define como «habilidad» es más la capacidad para hacer algo nuevo que la inspiración en lo que ya se ha aprendido a hacer. El cambio repentino de la ingeniería de la consultoría tiene que basarse en un elemento clave del yo idealizado de la nueva economía, es decir, en la capacidad para rendirse, para renunciar a la posesión de una realidad establecida.

La fórmula según la cual la experiencia pierde valor a medida que se incrementa tiene una realidad profunda en la economía más depurada de hoy. La extinción de las habilidades es una característica constante del avance **(p.88)** tecnológico. La automatización es indiferente a la experiencia. Las fuerzas del mercado continúan abaratando la compra de habilidades nuevas en comparación con el coste del reciclaje. Y el trabajador del Norte globalizado no puede, con la invocación de su experiencia, contrarrestar la atracción que ejerce el trabajador capacitado del Sur globalizado.



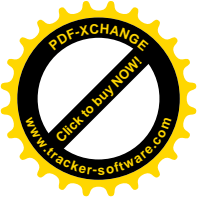
Combinadas, estas condiciones confieren hoy solidez sustancial al fantasma de la inutilidad en la vida de mucha gente. El mero mantra de la «habilidad» no puede abordarlas. Antes de hablar de qué tipo específico de habilidad podría hacerlo, tengo que poner en relación este panorama económico general con la esfera pública.

El fantasma de la inutilidad lanza un desafío al Estado del bienestar, que en términos amplios es el Estado concebido como proveedor de asistencia a los necesitados. ¿Qué ofrecerá a quienes han quedado marginados?

La respuesta que se ha dado a finales del siglo XX no ha sido satisfactoria. Incluso en países como Gran Bretaña y Alemania, que disponen de buenos programas de reciclaje, resultó difícil contrarrestar el desempleo derivado de la automatización. El Estado del bienestar del siglo XX no supo tratar adecuadamente la automatización porque a los responsables políticos les faltó imaginación. Los planificadores no entendieron que la automatización afectaría de manera fundamental a la naturaleza misma del proceso productivo. Por ejemplo, en la industria del acero, las mismas fuerzas que redujeron los talleres de fundición, redujeron también el personal administrativo. No sólo el gobierno eludió su responsabilidad ante la magnitud de esta transformación, sino que los propios sindicatos se **(p.89)** resistieron a pensar la cuestión a fondo y se centraron en proteger el empleo de los trabajadores existentes más que en dar forma a la futura fuerza de trabajo. Theodore Kheel, mediador laboral norteamericano y fundador de la Automation House, habló como un profeta en el desierto cuando sostuvo ante los gobiernos occidentales que el único «remedio» para la verdadera automatización consistía, en crear puestos de trabajo remunerados a partir del trabajo hasta entonces no pagado, como el cuidado de niños o el servicio comunitario.

El Estado del bienestar también se demostró incapaz de afrontar el tema de la edad. El desarrollo de los sistemas de jubilación y de sanidad con financiación pública en el siglo XX puede entenderse como una forma de redistribución de la riqueza, pues transfiere los beneficios de las generaciones más jóvenes a las mayores. Pero, en la actualidad, la longevidad en constante crecimiento crea tensiones en esta redistribución, y lo mismo ocurre con la caída de la natalidad en las sociedades desarrolladas, de modo que cada vez son menos los trabajadores que mantienen el sistema. En términos de atención sanitaria, los mayores consumen hoy la parte del león de los recursos médicos. Aunque justo, el sistema, como todo el mundo sabe, se ha vuelto insostenible desde el punto de vista financiero. En este atolladero, el ethos de la edad propio del nuevo capitalismo está empezando a desempeñar un papel fundamental. Este ethos resta legitimidad a los necesitados. Las últimas encuestas de trabajadores jóvenes muestran que les molesta pagar por sus mayores, e incluso alguien de mi edad comprende ese malestar. A los jóvenes no se les ha pedido su opinión sobre la redistribución de la riqueza.

Finalmente, las actitudes culturales han detraído del **(p.90)** dominio público la atención que éste prestaba a la inutilidad. El «hombre nuevo» se enorgullece de evitar la dependencia, y los reformadores del Estado del bienestar han tomado esa actitud como modelo, es decir, que cada uno es su propio consejero médico y el gestor de su propio fondo de pensiones. En la práctica, tal como ocurre en la empresa privada, esto reduce la responsabilidad pública. Pero también elude una verdad igualmente dura: que la inutilidad engendra dependencia; que la insuficiencia crea la necesidad de ayuda.



La mayoría de los sujetos afectados que hemos entrevistado investigadores como Kathleen Newman y yo mismo son varones de edad mediana y de clase media que, privados de la vieja cultura empresarial, tienen dificultades para hallar un lugar en la nueva. Para poder entender sus problemas es importante abstenerse de sentimentalismos a la hora de abordar su situación. De aquellos que Newman y yo hemos entrevistado, pocos dieron muestras de auto compasión. Cuando se establecen como consultores individuales, que es lo que hacen muchos, persiguen con toda energía cualquier oportunidad que se les cruce en el camino; es su propio «miedo a caer», como dice Newman, lo que la mayoría está decidida a afrontar. Pero, en sus respectivas comunidades, estos hombres marginales resultan invisibles. Otros consiguen evitar que se les hagan demasiadas preguntas, por miedo a que surja el tema de la inutilidad. «Tus amigos hablan contigo de deportes y de los niños, pero evitan los temas de trabajo», me dijo un programador informático de mediana edad. Otro observó que, cuando los hombres marginados tratan de emplear la red de contactos que desarrollaron en sus antiguas empresas, «es como si nadie te conociera». El silencio que rodea su marginalidad señala el mayor tabú social de **(p.91)** Estados Unidos, el mayor fracaso, nuestro tema imposible de mencionar.

La mayor parte de la gente que hemos entrevistado que necesita ayuda, pero no sabe en qué forma podría llegarle. Las instituciones públicas están en realidad mal .adaptadas para tratar con quienes van perdiendo estatus. El Estado del bienestar asiste a quienes están absolutamente en paro, pero estos hombres tienden a estar subempleados y, por tanto, no son tenidos en cuenta. La marginalidad en forma de subempleo o semiempleo plantea interrogantes acerca de los recursos humanos que escapan al cálculo estadístico, pese a tratarse de un fenómeno bien real: un cálculo para Estados Unidos estima que la quinta parte de los hombres entre cincuenta y sesenta años de edad padecen subempleo. No hay cifras para mujeres de esta franja de edad, pero dados los prejuicios sobre las mujeres trabajadoras en general, y las trabajadoras de mediana edad en particular, el subempleo no puede ser menor en su caso.

La cuestión del subempleo lleva a un problema más general. Las discusiones públicas sobre política de seguridad social tienden a emplear una retórica de humillación, de vidas perdidas y cosas por el estilo; la manera más simple de reformar es establecer un tajante contraste entre dependencia e independencia. Pero la inutilidad y la marginalidad se dan con muchos matices del gris. Al eliminar estos matices, el Estado evita los complejos problemas relativos al sostén de los relativamente necesitados, de los que de alguna manera son dependientes. Las políticas que abordan estos complejos problemas debieran ser mucho más elaboradas y matizadas de lo que son en la actualidad. Para decirlo de una manera abstracta, un Estado del bienestar puede perder riqueza como tal si trata la dependencia, la marginalidad y la necesidad como absolutos.