

## TALLER

Introducción a la problemática  
del mundo contemporáneo

Profesor Titular: Ing. Agr. Carlos Mundt

4a clase

"Trabajo y Producción"

### 3. Flexible

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

Los primeros filósofos modernos compararon ese aspecto de la flexibilidad con la capacidad sensible del yo. Locke, en su Ensayo sobre el entendimiento humano, escribió: «El yo es esa cosa consciente y pensante... que es sensible al placer y al dolor, o consciente de ambos, capaz de sentir felicidad y desgracia...» Hume, en el Tratado de la naturaleza humana, afirmó que «cuando más íntimamente penetro en lo que llamo mi fuero interno, siempre tropiezo con una u otra percepción particular, calor o frío, luz o sombra, amor u odio, dolor o placer».<sup>29</sup> Estas sensaciones proceden de estímulos del mundo exterior, que «doblan» el yo ora hacia un lado, ora hacia el otro. La teoría de los sentimientos morales de Smith se basaba en estos estímulos externos y cambiantes.

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

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

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

Autor. Richard Sennet

Reinvención discontinua de las instituciones: Los manuales y las revistas empresariales actuales tienden a presentar el comportamiento flexible como dependiente del deseo de cambio; sin embargo, se trata de una clase especial de cambio, con consecuencias particulares para nuestra percepción del tiempo. El antropólogo Edmund Leach ha tratado de dividir la experiencia del tiempo cambiante en dos grupos. En el primero de ellos, sabemos que las cosas cambian, pero parecen tener una continuidad con lo que las ha precedido. En el otro, se produce una ruptura debida a actos que han alterado nuestra vida de manera irreversible.<sup>30</sup>

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

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

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

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

El término corriente para esas prácticas es reengineering; («reingeniería, reinvención»), cuyo resultado básico es la reducción de puestos de trabajo. Las estimaciones de las cifras de trabajadores americanos afectados por una reducción de plantilla desde 1980 a 1995 varían de un cálculo —a la baja— de trece millones, a la espectacular cifra de treinta y nueve millones. Estas reducciones han tenido una conexión directa con el aumento de la desigualdad, pues sólo una minoría de los trabajadores de mediana edad despedidos han encontrado otro trabajo con un salario

*Autor. Richard Sennet*

igual o superior. En una Biblia moderna sobre este terna —Re-engineering the Corporation—, los autores, Michael Hammer y James Champy, defienden la reestructuración organizativa frente a la acusación de que es un mero disfraz para despedir a la gente afirmando que «reducción de plantilla y reestructuración sólo significan hacer menos con menos. En cambio, reingeniería significa hacer más con menos».<sup>31</sup> Una afirmación que invoca a la eficiencia; la palabra misma evoca una operación más ajustada que se consigue mediante una ruptura crucial con el pasado. Sin embargo, exagerar la eficacia de la reingeniería puede conducir a engaño. El cambio irreversible se produce precisamente porque la reingeniería puede ser un proceso sumamente caótico.

A mediados de los años noventa, muchos directores de empresa vieron con claridad que sólo en la vida fantástica y muy bien pagada de los consultores puede una organización grande definir un nuevo plan comercial, reducirse y reinventarse con vistas a adaptarse y después avanzar hasta llevar a la práctica el nuevo plan. Eric K. Clemons, uno de los más sobrios y prácticos de estos consultores, observó con talante autocrítico que «muchos, incluso la mayoría, de los esfuerzos de reingeniería fracasan», y las más de las veces porque las instituciones se vuelven disfuncionales durante el proceso de reducción de plantilla: se descartan y revisan los planes comerciales, los beneficios esperados resultan efímeros, la organización pierde dirección.<sup>32</sup> Los cambios institucionales, en lugar de seguir la trayectoria de una flecha guiada, apuntan en direcciones diferentes y a veces conflictivas: una unidad operativa rentable se vende de repente, por ejemplo, y a pesar de ello, unos años más tarde, la empresa madre intenta volver al negocio en el cual sabía cómo hacer dinero antes de pretender reinventarse. Vueltas como ésta impulsaron a los sociólogos Scott Lash y John Urry a definir in extenso la flexibilidad como «el final del capitalismo organizado».<sup>33</sup>

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

A principios de los años noventa, la American Management Association (AMA) y Las empresas Wyatt efectuaron estudios de empresas que habían iniciado importantes procesos de reducción de plantilla. La AMA comprobó que los reiterados recortes de plantilla producen «menores beneficios y una productividad descendente»; el estudio Wyatt afirma que «menos de la mitad de las empresas han logrado sus objetivos de reducción de gastos; menos de un tercio han aumentado la rentabilidad, y menos de una de cada cuatro aumentaron la productividad».<sup>34</sup> Las razones de este fracaso son en parte evidentes: la moral y la motivación de los trabajadores bajaron en picado con los diversos recortes. Los trabajadores que sobrevivieron se quedaron, más que exultantes por una victoria competitiva frente a los despedidos, esperando el nuevo golpe de hacha.

En términos más generales, aunque las medidas de productividad a gran escala son infinitamente complejas, al menos hay buenos motivos para dudar de que la época actual sea más productiva que el pasado reciente. Tomemos, por ejemplo, una medida específica de crecimiento, el producto interior bruto (PIB). Según este indicador, el crecimiento fue mayor en la era de los dinosaurios burocráticos; las tasas de productividad han disminuido en todas las grandes sociedades industriales (véase la Tabla 3). Gracias a los avances tecnológicos, se ha producido un aumento

Autor. Richard Sennet

importante del sector de las manufacturas en algunos países, pero, calculada en todas las clases de empleados administrativos y obreros, la productividad, medida tanto en términos de producción de un trabajador individual como en horas de trabajo, ha mermado en todas partes. Algunos economistas han llegado a afirmar que si se suman todos los costes del trabajo informatizado, la tecnología, en realidad, arroja un déficit de productividad.<sup>35</sup>

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

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

Especialización flexible: para expresarlo con sencillez, la especialización flexible trata de conseguir productos más variados cada vez más rápido. En *The Second Industrial Divide*, los economistas Michael Piore Charles Sabel describen cómo funciona la especialización flexible en las relaciones fluidas entre empresas pequeñas del norte de Italia, y cómo permite que estos negocios reaccionen rápidamente a los cambios de la demanda. Las empresas cooperan y compiten a la vez, buscando sectores del mercado que cada una de ellas va ocupando con carácter temporal más que permanente y adaptándose a la corta vida de productos como el vestido, los textiles o las piezas de maquinaria. El gobierno desempeña un papel positivo, pues ayuda a estas empresas italianas a innovar juntas más que a quedarse encerradas en batallas a vida o muerte. Piore y Sabel llaman al sistema estudiado por ellos «estrategia de innovación permanente: adaptación al cambio continuo más que un esfuerzo por controlarlo».<sup>36</sup>

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

Los ingredientes necesarios para la especialización flexible son conocidos. La especialización flexible conviene a la alta tecnología; gracias a los ordenadores, las máquinas industriales pueden

*Autor. Richard Sennet*

reprogramarse y configurarse fácilmente. La velocidad de las comunicaciones modernas también ha favorecido la especialización flexible al permitir que las empresas gocen de acceso inmediato a los datos del mercado global. Además, esta forma de producción requiere una rápida toma de decisiones, y por eso es apropiado para el pequeño grupo de trabajo; por el contrario, en una gran pirámide jerárquica, la adopción de decisiones puede ralentizarse mientras los papeles llegan hasta la cumbre a fin de ser aprobados en la oficina central. El ingrediente más sabroso de este nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que las demandas cambiantes del mundo exterior determinen la estructura interna de las instituciones. Todos estos elementos de receptividad contribuyen a la aceptación del cambio decisivo y brusco.

Puede parecer extraño —al menos a los americanos— citar un ejemplo de la vanguardia de la innovación productiva en Italia. Aunque las empresas americanas y europeas han aprendido mucho de las técnicas japonesas de especialización flexible, la retórica de la economía americana suele suponer que la economía de los Estados Unidos es, en su conjunto, más flexible que otras, gracias a la mayor ausencia de interferencia estatal propia de este país en comparación con Europa y Japón, a una red más débil de amiguismo, sindicatos también más débiles y una opinión pública dispuesta a tolerar el cambio económico brusco (véase la Tabla 10).

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

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

El otro modelo, el «angloamericano», se refiere a la situación actual, más que a la pasada, en el Reino Unido y en Estados Unidos. Este modelo ofrece mayores posibilidades al capitalismo de libre mercado. Mientras que el modelo renano hace hincapié en ciertas obligaciones de las instituciones económicas con el sistema de gobierno, el modelo angloamericano subraya la subordinación de la burocracia estatal a la economía, y, en consecuencia, tiende a aflojar la red de seguridad que proporciona el gobierno.<sup>38</sup>

Respecto de los mercados, el modelo renano puede comportarse con tanta flexibilidad y decisión como el angloamericano. La Italia del norte, por ejemplo, es totalmente «renana» en su mezcla de empresa estatal y privada, pero también flexible a la hora de responder rápida y lábilmente a las cambiantes exigencias del mercado. En algunas formas de fabricación de alta tecnología, la densa red renana de asociaciones cambiantes puede, de hecho, ser más receptiva a la demanda de los

consumidores que su prima neoliberal encerrada en una dudosa batalla contra las interferencias «gubernamentales» y aplicada a aniquilar a sus competidores. La relación entre el mercado y el Estado compensa la diferencia real entre ambos regímenes.

Los regímenes del Rhin tienden a frenar el cambio cuando perjudica a los ciudadanos con menos poder, mientras que el régimen angloamericano se inclina más hacia los cambios en la organización y en las prácticas laborales aunque los más débiles tengan que pagar un precio por ello. El modelo renano no se lleva del todo mal con la burocracia estatal, mientras que el angloamericano opera basándose en el principio de que el gobierno es culpable hasta que no se demuestre su inocencia. Ruud Lubbers, ex primer ministro de los Países Bajos, ha afirmado que la confianza holandesa en el gobierno ha permitido realizar dolorosos ajustes económicos que una ciudadanía más recelosa no habría aceptado.<sup>39</sup> Así, la etiqueta «neoliberalismo» se aplica a menudo al modelo angloamericano («liberal» en su sentido original de no regulado); «capitalismo de Estado» es la fórmula con la que se clasifica al modelo renano.

Ambos regímenes tienen defectos, pero diferentes. El anglo-americano, con baja tasa de desempleo, presenta una creciente desigualdad en los salarios. Nadie puede negar que la realidad de la actual desigualdad de la riqueza en el régimen angloamericano es asombrosa. El economista Simon Head ha calculado que para el 80% del tramo inferior de la población activa americana, los sueldos medios semanales (ajustados a la inflación) cayeron un 18% de 1973 a 1995, mientras que los percibidos por la élite empresarial aumentaron el 19% (sin tener en cuenta los impuestos), y un 66% después de que los asesores fiscales hayan hecho sus pases de magia.<sup>40</sup> Otro economista, Paul Krugman, afirma que el 1% superior de los asalariados americanos han más que doblado sus ingresos reales en la década que va de 1979 a 1989, en comparación con una tasa muy inferior de riqueza acumulada en las décadas anteriores.<sup>41</sup> En el Reino Unido, *The Economist* calcula que el 20% superior de la población activa gana siete veces más que el 20% del tramo inferior, mientras que hace veinte años la diferencia sólo era de cuatro.<sup>42</sup> Un secretario de Trabajo de Estados Unidos ha afirmado: «Estamos en vías de convertirnos en una sociedad de dos escalas, compuesta de unos pocos ganadores y un grupo mucho mayor que se queda atrás»; opinión que secunda el presidente del Federal Reserve Bank, quien no hace mucho declaró que los ingresos desiguales podían transformarse en «una seria amenaza para nuestra sociedad».<sup>43</sup>

Mientras que en los regímenes renanos la brecha en los salarios no ha aumentado tanto en la última generación, el desempleo se ha vuelto una maldición. Entre 1993 y 1996, la economía estadounidense generó casi 8,6 millones de puestos de trabajo, y a partir de 1992 también comenzó a florecer el mercado de trabajo, y a partir de 1992 también comenzó a florecer el mercado de trabajo británico. En cambio, durante la última década, casi todo el mercado europeo continental y del Japón estuvo estancado.<sup>44</sup> (véase Tabla 2)

Estableciendo estas diferencias se pone de relieve un hecho muy sencillo. La operación de la producción flexible depende de la manera como una sociedad define el bien común. El régimen angloamericano tiene pleno empleo, pero pocas restricciones políticas a la desigualdad de ingresos, mientras que los sistemas de los Estados del bienestar del modelo renano, más sensibles a los problemas de los trabajadores, son un obstáculo a la creación de empleo. El mal

*Autor. Richard Sennet*

que escogemos depende del bien que persigamos. Por esta razón es útil la palabra «régimen»; sugiere los términos de poder sobre los cuales se permite operar a la producción y a los mercados.

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

Uno de los alegatos a favor de la nueva organización del trabajo es que descentraliza el poder, es decir, que da a la gente de categoría inferior más control sobre sus propias actividades. Obviamente se trata de una afirmación falsa en lo que respecta a las técnicas empleadas para desmontar las viejas y gigantescas estructuras burocráticas. Los nuevos sistemas de información proporcionan a los directivos un amplio cuadro de la organización y dejan a los individuos. Igualmente, la desagregación vertical y el *delaying* son cualquier cosa menos procedimientos de descentralización. Hay una península de poder en el archipiélago del poder flexible, y en la tierra alguien decide que «Barbados – puede hacer el trabajo que una vez hicieron «Trinidad» y «Guadalupe», y «Barbados» raras veces elige aumentar sus propias cargas.

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

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

Harrison llama a esta red de relaciones desiguales e inestables «concentración sin centralización»; complementa el poder para re-organizar una institución de arriba hacia abajo en fragmentos y nódulos de red. El control puede ejercerse fijando objetivos de producción o de beneficios para una amplia variedad de grupos de la organización, y cada unidad tiene la libertad de alcanzarlos como le parezca conveniente. Sin embargo, esta libertad es engañosa. Es raro que las organizaciones flexibles se fijen objetivos fáciles de alcanzar; por lo general, las unidades son presionadas para que produzcan o ganen mucho más de lo que está dentro de su capacidad inmediata. Las realidades de la oferta y la demanda raramente van sincronizadas con estos objetivos; el esfuerzo, a pesar de esas realidades, es empujar a esas unidades más y más; la presión viene de la cumbre de la jerarquía institucional.<sup>45</sup>



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

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

El horario flexible surgió con la nueva entrada de mujeres en el mercado de trabajo. El número de mujeres pobres que trabajan, como Flavia, siempre ha sido mayor que el de mujeres de la burguesía. En la última generación, como ya hemos señalado, una importante cantidad de mujeres de clase media han entrado en las filas del trabajo en Estados Unidos, Europa y Japón y han seguido formando parte de la fuerza de trabajo incluso después de tener hijos, sumándose a las mujeres que ya trabajaban en servicios de menor nivel y en el sector de manufacturas. En 1960, un 30% de las mujeres norteamericanas formaba parte de la fuerza de trabajo remunerado, y el 70% no; en 1990, era casi el 60% y sólo el 40% no. En las economías desarrolladas en 1990, casi el 50% de la fuerza de trabajo profesional y técnica estaba formado por mujeres, la mayoría empleadas full-time.<sup>46</sup> La necesidad, así como el deseo personal, ha impulsado el trabajo femenino; hoy, un estándar de vida de clase media requiere por lo general dos asalariados adultos. No obstante, estas mujeres trabajadoras necesitaban un horario de trabajo más flexible; al margen de su clase social, muchas de ellas trabajan a tiempo parcial y siguen siendo madres a tiempo completo (véase la Tabla 5).

La llegada de más mujeres de clase media a la fuerza de trabajo contribuyó a una mayor innovación en el horario flexible, sea a tiempo completo, sea a tiempo parcial. Ahora estos cambios ya han traspasado las barreras de los sexos y los hombres también tienen horarios más elásticos. En la actualidad el horario flexible conoce distintas variantes. En la más sencilla, utilizada de una manera u otra por el 70% de las empresas norteamericanas, un trabajador debe cumplir una semana entera de trabajo pero decide a qué horas del día está en la fábrica o en el despacho. En el extremo opuesto, hay un 20% de empresas que permiten «comprimir» el horario de trabajo, como cuando un empleado completa una semana en cuatro días. Trabajar en casa es

*Autor. Richard Sennet*

una opción que hoy ofrece el 16% de las empresas, en particular para trabajadores de ventas, técnicos y del sector servicios, una opción viable en gran medida gracias al desarrollo de las redes internas de comunicaciones (intranets). En Estados Unidos, los hombres y las mujeres blancos de clase media tienen hoy mayor acceso a los horarios flexibles que los operarios de una fábrica o los trabajadores hispanos. El horario flexible es un privilegio de la jornada de trabajo; el trabajo por las tardes o por la noche aún recae en las clases menos privilegiadas (véase la Tabla 6).

Este hecho pone de relieve una de las formas en que el horario flexible, pese a que en apariencia promete mayor libertad de la que gozaba un obrero uncido al carro de la rutina de la fábrica de Smith, se entreteteje, en cambio, en un nuevo entramado de controles. El horario flexible no se parece al calendario de vacaciones que permite a los trabajadores saber exactamente que esperar; tampoco es comparable al total de horas de trabajo semanales que una empresa puede fijar para sus empleados de nivel inferior. La programación flexible del horario es más un beneficio otorgado a empleados privilegiados que un derecho de los trabajadores, según la analista de gestión empresarial Lotte Bailyn; es un beneficio injustamente distribuido y estrictamente racionado. Esta afirmación es exacta hoy en Estados Unidos; otros países están introduciendo las prácticas americanas.<sup>47</sup>

Si el horario flexible ha de considerarse una recompensa, también coloca al empleado bajo el estricto control de la institución. Consideremos, por ejemplo, el más flexible de los horarios flexibles, el trabajo en casa. Esta recompensa les provoca una gran ansiedad a los empleadores, pues temen perder el control de los trabajadores no presentes en la empresa y sospechan que los que se quedan en casa abusarán de esa libertad.<sup>48</sup> Como resultado, se ha puesto en marcha un montón de controles para regular el proceso de trabajo real de aquellos que no trabajan en la oficina. Por ejemplo, la gente tiene que llamar a la oficina regularmente y se utilizan controles intranet para vigilar al trabajador ausente; los supervisores suelen abrir el correo electrónico. Son pocas las empresas que ofrecen horario flexible y que, siguiendo el modelo del Tagwerk, proponen a los trabajadores: «Tenemos esta tarea; hágala como le plazca, pero hágala.» Un trabajador o una trabajadora con horario flexible controla la ubicación del trabajo, pero no por ello obtiene mayor control sobre el proceso de trabajo en sí. Actualmente, varios estudios sugieren que la vigilancia suele ser, de hecho, más estricta para los que no trabajan en la oficina que para los presentes en la empresa.<sup>49</sup>

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

Estas son, pues, las fuerzas que inclinan a la gente hacia el cambio: reinención de la burocracia, especialización flexible de la producción, concentración sin centralización. En la rebelión contra la rutina, la aparición de una nueva libertad es engañosa. En las instituciones, y para los individuos,

*Autor. Richard Sennet*

el tiempo ha sido liberado de la jaula de hierro del pasado, pero está sujeto a nuevos controles y a una nueva vigilancia vertical. El tiempo de la flexibilidad es el tiempo de un nuevo poder. La flexibilidad engendra desorden, pero no libera de las restricciones.

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

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

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

Davos está dedicado al calentamiento económico global, y el centro de conferencias está a rebosar de ex comunistas que ensalzan las virtudes del libre comercio y el consumo indiscriminado. La lengua franca es el inglés, una prueba del papel dominante de Estados Unidos en el nuevo capitalismo; la mayoría de los asistentes habla un muy buen inglés. El Foro Económico Mundial funciona más como una corte que como un congreso. Sus monarcas son los gobernadores de los grandes bancos o los directores de empresas internacionales, todos ellos buenos oyentes. Los cortesanos hablan con fluidez y en un toro bajo, siempre a punto de solicitar un préstamo o de concretar una venta. A estos hombres de negocios (son, en su mayor parte, hombres), la semana de Davos les cuesta un montón de dinero; sólo acude gente del más alto nivel, pero esa atmósfera cortesana está contaminada por cierto temor, el temor a quedar fuera de combate, a ser excluido de este nevado Versalles.

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

*Autor. Richard Sennet*

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

El hombre de Davos mis conocido por el público es Bill Gates, el ubicuo presidente de Microsoft Corporation. Hace mucho apareció —como todos los principales oradores del Foro— en persona y a la vez en una pantalla de televisión gigante. Algunos de los tecnólogos presentes comenzaron a murmurar cuando la cabeza gigante habló; para ellos, la realidad de los productos Microsoft es mediocre. Sin embargo, para la mayoría de los ejecutivos Bill Gates es una figura heroica, y no solamente porque ha construido una gran empresa a partir de cero. Es el epítome misma de magnate flexible por excelencia, como se demostró hace muy poco cuando descubrió que no había previsto las posibilidades de Internet. Gates hizo girar sus inmensas operaciones alrededor de una moneda de diez centavos, y reorganizó el foco de su empresa en busca de la nueva oportunidad del mercado.

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

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

Esta falta de apego duradero está relacionada con un segundo rasgo de carácter de la flexibilidad, a saber, la tolerancia a la fragmentación. En su conferencia del año pasado, Gates nos dio a todos un consejo muy especial, nos advirtió de que el crecimiento de las industrias tecnológicas es un asunto turbio, caracterizado por muchos experimentos, pasos en falso y contradicciones. Otros

*Autor. Richard Sennet*

tecnólogos americanos les enseñaron lo mismo a sus colegas europeo-renanos, que, aparentemente aferrados a viejos procedimientos formales, aspiran a diseñar una «política tecnológica coherente» para sus empresas o sus respectivos países. El crecimiento, dijeron los norteamericanos, no se produce de esta manera nítida y burocráticamente planificada.

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

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