

Capítulo 1. No estamos preparados para esto

“... a commodity is simply a name for any actor/element –human, non-human, or ‘hybrid’ human/non-human- that can routinely circulate in a money economy. It is an ‘object’ that can play a particular sort of role in a particular sort of narrative of production and consumption”.
(William N. Kaghan)

Llegados a ese punto, dejé de escucharle durante un rato, quizá porque estaba acostumbrado a esas explosiones de sentimentalidad en las que solía emplear expresiones tremendistas a las que sabíamos que no debíamos hacer mucho caso. Estábamos ante la ventana abierta (era fumador) y podía observar la ciudad a su espalda. El frío, el neón y su actitud apesadumbrada provocaron que me invadiera un incómodo sentimiento de tristeza: últimamente había visto demasiadas personas así, tan llenas de vida como desorientadas, con tanta energía como pesadumbre.

Habíamos estado hablando esa noche de John Ford, director al que veneraba, y al que regresaba con cierta frecuencia. F. era de esa clase de personas a la que le gustaría afirmar que todo lo que le había enseñado su padre no había sido inútil y que todos los sacrificios de sus familiares habían tenido sentido, como hacían los personajes de *Qué verde era mi valle*. Y, como en ellos, se dibujaba en su rostro esa sensación de estar perdiendo pie en un mundo que se desvanece, esa nostalgia tan fordiana de un pasado del que nunca se llegará a gozar.

Me contó sus intenciones de encontrar una pareja estable, de dejar de ser el tío de los niños de los demás y de dar a su vida sentimental la solidez que le faltaba en lo profesional. Se ganaba la vida como abogado, y pertenecía a ese pequeño colectivo que recibía mayoritariamente sus ingresos del turno de oficio, una obligación estatal de garantizar el acceso a la justicia a todos los ciudadanos, incluidos los que carecen de recursos para poder costearse la defensa jurídica. Llevaba casi veinte años en el turno, y aunque tenía abierto un despacho en puerta de calle, su actividad en el área privada era escasa. El número en aumento de abogados ejercientes, la absorción de funciones tradicionales por parte de gestores y otras empresas de servicios, la cada vez mayor concentración del mercado y la dualización generalizada en las profesiones (así como el retraso en las decisiones judiciales y su ausencia de previsibilidad) habían dificultado enormemente la posibilidad de ganarse la vida ejerciendo. El turno fue, para una generación, el camino que les permitió continuar en el sector jurídico aun a costa de someterse a horarios y cargas de trabajo muy exigentes.

F. tenía cada vez más la sensación de que su trayectoria profesional dependía de factores que él no controlaba en absoluto, y era un sentimiento que le resultaba perturbador. Aún así, quería seguir ejerciendo por cuenta propia porque le ayudaba a satisfacer un deseo de independencia que le parecía básico. Desde su punto de vista, el asalariado gozaba de una situación más segura, pero prefería con mucho el margen de libertad que le proporcionaba ser autónomo. Sentía de un modo muy vivo que de esta manera podía ser mucho más él mismo que bajo las órdenes de una estructura empresarial o de una institución. Se trataba de una forma de pensar muy arraigada en F., en parte por convicción y en parte por la experiencia familiar. Su padre fue propietario de un taller, que comenzó a ir mal a raíz de un cambio en su sector y del aumento feroz de la presión fiscal a la que el primer gobierno socialista sometió a los pequeños empresarios. A pesar de aquello, encontraba reconfortante trabajar para sí mismo, incluso en momentos como estos, cuando sus ingresos distaban de ser los necesarios para vivir no sólo con la tranquilidad que esperaba cuando comenzó a cursar derecho, sino con el mínimo imprescindible para encarar el futuro desde cierta estabilidad.

Su deseo de dirigir su vida profesional de forma independiente, sin embargo, no pasaba de ser una ilusión. Sus ingresos dependían en gran medida del turno, lo que equivalía en la práctica a depender del reparto de asuntos que el colegio de abogados realizaba, y a hacerse cargo de los gastos derivados del ejercicio de la profesión (colegiación, mutualidad, autónomos, y otros costes fijos) obteniendo en contrapartida escasas ventajas. Fruto de la dualización que estaba transformando los sectores profesionales, el pequeño abogado, como el pequeño comerciante, cada vez lo tenía más difícil. Los clientes permanecían cautivos en pocas manos, dependían de la mediación del colegio o estimaban demasiado caros los servicios jurídicos, con lo que las opciones de subsistencia en un entorno de elevadísima competencia se antojaban escasas.

En el pasado, al igual que ocurrió con la pequeña tienda, el abogado tenía en el territorio un buen aliado, nutriéndose de una clientela que provenía tanto del entorno personal como del geográfico: un despacho en un buen lugar ayudaba a conseguir muchos clientes. Hoy, sin embargo, ese gasto produce una utilidad marginal, y es más un problema que una solución. La vieja territorialidad ha sido sustituida por la moderna inserción en redes difusas, donde las ventajas las otorga la visibilidad en un sector concreto o la capacidad de suscitar confianza en un conjunto amplio de contactos. La abogacía se ha convertido en una actividad de dedicación creciente que exige cualidades alejadas de la tradicional capacitación frente a las leyes y normas legales, tampoco está directamente vinculada con la posesión de una habilidad expresiva que garantice la atención de jueces y fiscales en las vistas, ni con un especial modo de desenvolverse entre confusos asuntos jurídicos. La abogacía requiere habilidades relacionales en mucha mayor medida que otros tiempos.

F. carecía de esas cualidades que permiten estar presente en muchos lugares e imbricado en muchas redes. Aun cuando era capaz de exhibirlas, como sabíamos quienes le conocíamos, el problema estaba en una falta de actitud emanada del desprecio por esas exigencias. El tipo de relaciones superficiales a que obliga esa dinámica se le aparecían demasiado falsas, como si le forzasen a adoptar una suerte de máscara. F. creía en el apretón de manos, en la validez de la palabra y la autenticidad personal. Era consciente de que los nuevos tiempos requerían de lo opuesto, de la facilidad para romper compromisos y para desvincularse de los proyectos fallidos, y no le gustaba en absoluto. Con frecuencia decía que era mucho mejor que le fuesen las cosas mal y poder mirarse al espejo (solía utilizar esa clase de expresiones) que actuar de un modo en el que no pudiera reconocerse.

Esos argumentos, que desde la perspectiva de quienes estaban en los lugares centrales de las redes conforman la posición del perdedor, constituían sus convicciones más firmes, y decía estar dispuesto a pagar por ellas el precio de quedar fuera de su tiempo. Entendía que su carácter y sus ideas eran los responsables de su inestabilidad laboral y vivía en la convicción de que, si fuese de otro modo, hubiera llegado mucho más lejos; Cuando hablaba en estos términos me recordaba las páginas en que Wright Mills dedicó en los años 50 al final del hombre independiente¹, haciéndome pensar que en estos tiempos postmodernos no hacemos más que repetir viejos procesos en nuevos sujetos, que el prefijo 'post' designa lo mismo de siempre empeorado. Parecía claro que F. se engañaba, porque iba a necesitar mucho más que un carácter amable para prosperar en un entorno masificado, de demanda descendente y precios a la baja y sin contactos familiares o profesionales que le pudieran proporcionar nuevas oportunidades.

Esa misma sensación de ir contracorriente, mezclada con la indignación generalizada respecto del mundo que le había tocado vivir y con cierta culpabilidad por no haber sabido situarse mejor en él, le asaltaba cuando hablaba del escenario futuro. En aquella época, se oían rumores insistentes de que los responsables políticos pretendían eliminar la forma de gestión del turno de oficio y que estaban barajando nuevas opciones para ahorrar en la factura final. La versión más amable afirmaba que los profesionales adscritos al turno serían sustituidos por funcionarios con dedicación exclusiva, al modo estadounidense; algo tentador para muchos de ellos, pero que se antojaba más un deseo que una realidad. La otra hipótesis era la posibilidad de que se proveyese la defensa jurídica mediante concurso en lugar de ser gestionada por el colegio de abogados, y se rumoreaba que consolidados despachos profesionales con buenas relaciones políticas estaban presionando en ese sentido.

¹ Wright Mills, C. Las clases medias en Norteamérica, Aguilar, 973

Fuera como fuese, los cambios asomaban por el horizonte, y aunque la mayor parte del colectivo tendía a valorar hostilmente los caminos que el futuro estaba trazando, la reacción más común era la indignación resignada, configurando un malestar continuo que no terminaba por solidificarse en acciones comunes. Esa actitud exasperaba a F., quien no lograba entender la pasividad de sus compañeros, a los que despreciaba a menudo por su adocenamiento. “Tenemos lo que nos merecemos” era una expresión que utilizaba con frecuencia, explicando la debilidad del colectivo a causa de su inacción. “Somos buenos abogados para los demás, pero muy malos para nosotros mismos”, sentenciaba, aunque también guardaba la esperanza de que cuando “se les empezara a tocar el bolsillo”, sus compañeros reaccionarían. Se refería, entre otras cosas, a la desaparición de lo que llamaban *confirming*, la posibilidad de que el banco financiase la deuda que la comunidad autónoma, a través del colegio de abogados, tenía con ellos. Dado que el retraso en los pagos administrativos era elevado, (más de un año) la financiación que el banco ofrecía era un instrumento útil para garantizarles una mínima estabilidad. Según contaba F., la desaparición del *confirming* podría resultar catastrófica. En reuniones con compañeros, había quien hablaba de defender como fuera el pan de sus hijos, y no parecía estar jugando la baza del melodrama con esas afirmaciones.

La posición de F. y de sus colegas era peculiar, porque a pesar de compartir intereses y valores carecían de mecanismos que permitieran estructurarlos de cara a conseguir presencia social y fuerza negociadora. Eran un colectivo precario e inestable al que le esperaban malos tiempos y cuyos miembros estaban paradójicamente aislados. Carecían de esos lugares de reunión (centros de trabajo o de ocio, barriadas, etc.) que favorecieron las interacciones de los trabajadores del pasado, no compartían rasgos de clase, ya que sus orígenes iban desde la procedencia obrera hasta la clase media alta empobrecida, y tampoco poseían una cultura de lucha, no sólo por el individualismo que generaba la vida sin lazos, sino por sus enormes dificultades a la hora de realizar sacrificios personales. En ese entorno, las acciones previsibles no pasaban de manifestaciones ocasionales y poco concurridas, y casi nadie se planteaba ir más allá, alegando a menudo que no era el mejor momento. Esta inacción reconcomía a F., quien señalaba con el dedo a sus compañeros como los principales responsables del deterioro de la situación profesional.

Le pregunté si había valorado otras opciones laborales, y mencioné a una conocida común que estuvo en una situación parecida y decidió buscar otros caminos, que encontró tras mucho esfuerzo. F. era reacio a abandonar la abogacía, y no sólo por la falta de otras perspectivas, sino porque la profesión le proveía de un sentido de la identidad al que le cuesta renunciar. “Llevo ya mucho tiempo en esto y me gusta. Si tuviera que dejarlo, sentiría que he tirado a la basura veinte años de mi vida”, me dice. Su resistencia, sin embargo, no proviene tanto de la

solidez simbólica que le otorga el ejercicio de una profesión liberal, o de la negativa a ganarse la vida con trabajos socialmente menos apreciados, lo cual ha sido frecuente en la clase media, sino de su creencia en unos valores a los que se aferra.

El caso de F. es significativo porque en sus palabras se reconocen muchos de los males del trabajo contemporáneo, pero también porque contiene las convicciones de esa clase media a la que una vez perteneció. Sus preguntas y sus quejas están formuladas desde la lógica de su estrato social, por lo que en ellas aparecen elementos típicos como la desilusión por un futuro que ya no será, la indignación por la inutilidad de los valores en los que creció, la sensación de aislamiento y la intuición de que para gente como él ya no hay salida.

Pertenecer a la clase media no sólo suponía la posesión de cierto nivel material y de una posición simbólica satisfactoria, sino también la creencia en una serie de ideas acerca del mundo en el que se vivía. Se confiaba en la eficacia de las normas y en la capacidad de autocorrección del sistema: si había errores o abusos de poder, podían ser denunciados, y siempre habría una prensa que lo reflejase y un sistema que terminaría reaccionando y depurando responsabilidades. Se creía que la democracia, siendo falible, era el mejor de los sistemas, que la vida, en última instancia, era justa, y que si alguien tenía talento y se esforzaba lo suficiente acabaría consiguiendo sus metas.

Es a esa clase de ideas a las que se niega a renunciar, y más aún en la medida en que intuye que ya poco tienen que ver con la realidad. Su posición es peculiar porque esa forma de pensar imposibilita el pragmatismo: los valores que ha interiorizado y su empeño por seguir las reglas son los que le colocan fuera de juego, y a pesar de todo sigue confiando en ellos. Al igual que los personajes de *Qué verde era mi valle*, es consciente de que el mundo que le espera no tiene ningún lugar para él.

Inventar, no defender

“El cambio es un riesgo pero la inmovilidad es mucho peor. Quedarnos quietos es ser antihistóricos. Es ser antirrealidad. El cambio es prácticamente una ley física, pero nos cuesta mucho aceptarlo”. Para D. director y dueño de una prestigiosa escuela de negocios, este proceso que tanto asusta al abogado de clase media debería ser observado con mucha más tranquilidad. En ese fluir dialéctico que es la existencia, quienes se quedan mirando al pasado son arrastrados por la corriente. Desde su perspectiva, esta reflexión no se ha producido

todavía en una sociedad española que bien podría rodar por la pendiente si no se adapta a tiempo, y el profesional de clase media es el primero que debería ser consciente de lo que nos estamos jugando. Estamos en su despacho, en el centro de una moderna y puntera escuela, que suele estar en los *rankings* como una de las más innovadoras y que más atención brindan a la diversidad, y sin embargo, conversamos en una estancia donde reina la madera vieja, envuelta en una reconfortante penumbra. Hay una contradicción evidente en ese espacio donde los recuerdos parecen estar muy presentes y donde el pasado puede casi olerse, y el entorno en el que se inserta, en el de una institución que destila ideas que pretenden llevarnos al futuro. Esa dialéctica entre las raíces y el cambio incesante saldrá a relucir en numerosas ocasiones durante la conversación, en tanto motor del discurso con que D. describe nuestra época.

El diagnóstico que me ofreció J.M., entonces decano de la escuela de derecho de una business school, al describirme las grandes transformaciones que estaban aconteciendo en el mundo jurídico y las consecuencias que estaban teniendo para sus profesionales fue muy similar. El derecho de los negocios había cobrado sorprendentes dimensiones globales en un terreno aún sometido a tradiciones y legislaciones de fuerte arraigo nacional. Los contratos se estandarizaban, minimizándose las diferencias entre normativas muy dispares. Abogados americanos, alemanes, españoles o brasileños utilizaban ya lenguajes comunes y las legislaciones nacionales tendían a incluir en sus códigos gran parte de las convenciones establecidas en las prácticas cotidianas por los grandes contratos. Del mismo modo que normas y cláusulas de distintos países se van asemejando, también lo hace la personalidad del abogado del mundo de los negocios, cuyos rasgos de origen se pierden en favor de esa estandarización profesional. Acostumbrados a desarrollar sus carreras en entornos como Londres o Nueva York, a tener que visitar Buenos Aires, Pekín, Madrid o México D.F., letrados de muy diversas partes del mundo adquieren maneras de actuar, formas de pensamiento, *habitus* y costumbres semejantes.

J.M. era especialmente consciente de la existencia de ese nuevo lenguaje, dado que muchos de sus estudiantes provenían de fuera de España, se trasladaron aquí para completar su formación y utilizaron esta experiencia como puente para dar el salto a otros países. Algunos de sus exalumnos, con los que tuve la oportunidad de conversar, sentían que este tipo de formación les había abierto puertas a la hora de avanzar en sus carreras. Muchos de ellos eran latinoamericanos y disponían de un notable sentido de la pertenencia. Eran muy conscientes del lugar que procedían, y sabían que terminarían regresando en algún instante, pero también tenían claro que la vida les llevaría a muchos otros lugares antes de volver a casa.

Los abogados de perfil global, cuya procedencia social suele ser acomodada, son los ganadores de estos tiempos. No sólo por su capacidad de moverse en diferentes contextos y de progresar laboralmente en distintas ciudades, sino porque han aprendido a realizar la función principal de la profesión jurídica contemporánea, que no es sólo la de proveer soluciones a tiempo real, sino que se convierte mucho más en un anticipador de las mismas². El buen profesional jurídico inventa, no defiende. Ha de adelantarse a los problemas, estableciendo nuevas oportunidades de negocio. Ya no debe dotar de seguridad y de solidez legal a las decisiones que otros toman, sino que ha de abrir oportunidades para conseguir mejores resultados. Son inventores, innovadores, incluso artistas, en lugar de expertos. Frente a ellos, el profesional de clase media, que prestaba sus servicios a convecinos, conocidos y demás personas de su entorno social, y que era el dominante en el sector, se convierte en simple *commodity*.

Cierra los ojos

Cuando describo esta situación a V., una letrada que forma parte muy activa de la asociación de abogados de oficio de Barcelona, no parece en absoluto preocupada. A pesar de que en el horizonte asoman problemas serios, V. confía en sus posibilidades y en las de su colectivo para salir adelante, algo que me transmite de una forma sincera. Tras detallarme las acciones que tenían previstas para los próximos meses, se vuelve sonriente hacia sus compañeros, con los que comparte mesa y bebe alegre de la copa de vino. Estamos en una cena tras una reunión informal con abogados madrileños, en una atmósfera distendida que da pie a la franqueza, y el sentimiento dominante es, a pesar de todo, el de esperanza. Saben que su situación es difícil, pero se sienten en movimiento, y aunque eso no hace que el futuro se les aparezca brillante, ayuda a sentir que podrán modificarlo en su favor.

Su situación, sin embargo, es bastante más difícil de lo que intuyen, ya que el problema central, el que ocupa sus reuniones, el relacionado con un aspecto puntual de la gestión de los servicios que debe prestar el Estado, sirve también para ocultar la cuestión de fondo, como es que se están quedando sin sitio. Y no sólo porque la acción institucional y los recursos a ella dedicados, que eran los que costeaban el empleo de gran parte de los profesionales universitarios, estén desvaneciéndose con una rapidez inesperada, ni tampoco porque todavía no dispongan de mecanismos colectivos de acción que puedan plantar cara con eficacia frente a tales recortes, sino porque la crisis del pequeño abogado, de aquel que ejerce por su cuenta

² Brint, S. In an age of experts. The changing role of professionals in public life. Princeton University Press. 1994

y a pequeña escala, parece definitiva.

La profesión lleva tiempo mostrando signos evidentes de decadencia, con numerosos licenciados que prueban fortuna ejerciendo sólo para abandonar poco después, cuando se hace evidente que les será prácticamente imposible abrirse camino en un entorno saturado de oferta; algunos de ellos sobreviven a duras penas, otros persisten en la profesión como manera de complementar los ingresos o de ocupar unas horas, y apenas una minoría logra ganarse la vida, algunos de ellos con excelentes salarios. El derecho fue una opción habitual para los hijos de las clases trabajadoras y de las medias, que emprendían una aventura laboral que esperaban les proveyera de los ingresos y del reconocimiento social de los que carecieron sus ascendientes. Y por eso ponían en juego, aun cuando sólo fuera discursivamente, buena parte de los valores que se presuponían a su clase: la importancia del trabajo bien hecho, la del sacrificio (sus padres habían tenido que trabajar muchas horas para costearles los estudios) o la de la dedicación, entre otras. Es cierto que los resultados finales a menudo se alejaban de lo explicitado en los discursos, pero existía una suerte de ética profesional flotante que se hacía valer frente a los clientes y que por eso mismo, forzaba a adecuarse a ella.

Esa defensa de los valores del profesionalismo corporativo del siglo XX continúa vigente pero ya no como elemento dominante de la práctica, sino como acentuada resistencia a los cambios. La percepción de que son cualidades en desuso, deterioradas por la necesidad de innovación y por la exigencia de la consecución de objetivos, está muy presente. Cuando menciono este asunto, buena parte de los comensales mueven la cabeza en señal de disgusto. Para ellos, la comodidad y la avidez marcan a las nuevas generaciones, que no están dispuestas a subir de peldaño en peldaño gracias al sudor y al esfuerzo. “Yo no empecé como abogada sino como secretaria. Y me pagaban 40.000 pesetas al mes”, “La gente quiere ganar mucho dinero enseguida pero no quiere trabajar”, y afirmaciones de esa clase salen en defensa de su percepción. Como gran parte de las clases en declive, tienden a observar lo que están perdiendo en términos caracteriales, como defectos en la forma de ser y de pensar de los demás y no como parte de las transformaciones que está sufriendo su sociedad.

Uno de los reproches más comunes que formulan a su colectivo es el de guardar una mirada egoísta y acomodaticia que les lleva a lamentarse insistentemente por las condiciones en que han de realizar su trabajo mientras permanecen en una lánguida inacción. Quienes están implicados en la cotidianeidad de la asociación, sólo unas pocas personas, ven a la mayoría de sus colegas como personas que sólo piensan en sí mismas y que a pesar de saber que las cosas van a ir a peor, no moverán un dedo para evitarlo. Interpretan esas actitudes de maneras

diversas (conservadurismo, indiferencia o de la simple estupidez) pero siempre definiéndolas como parte de la forma de ser de los demás.

Sometidos a una competencia en aumento, tanto por el número de titulados como por el descenso en las retribuciones, con unos gastos fijos crecientes, y sin un valor añadido que hacer valer, parece que las dificultades son mucho más amplias que la simple falta de actitud por parte de los ejercientes o la insensibilidad de los poderes públicos. Viven fuera de los circuitos en los que se mueve el dinero y carecen de los contactos, de la formación y la experiencia que permiten que las oportunidades se presenten. Han perdido, en gran medida, la baza de la territorialidad, esa que les permitía ganarse una clientela fiel a través de la confianza que da la convivencia. El abogado o el gestor del barrio ya no pueden subsistir simplemente por serlo. Las viejas formas con las que la profesión resultaba rentable para el pequeño abogado, que son las que todavía tienen en la cabeza, ya no están operativas.

Abocados a un mundo de redes, han perdido la ventaja de lo local y a cambio se ven inmersos en entornos en los que carecen de las conexiones necesarias. En una sociedad fluida, siguen pensando en términos tradicionales, lo que les lleva a perder pie con demasiada frecuencia. La conversación con ellos es muy agradable, la cena termina siendo divertida, pero uno no deja de tener la sensación de estar visitando un mundo que dejará de existir a corto plazo. Es una profesión que se desvanece, al menos en estas formas, sin que aún hayamos adivinado las nuevas. Les ha alcanzado un nuevo tiempo, que parece no tener sitio para ellos, y su manera de afrontarlo es cerrar los ojos.

Subir o caer

La línea que dividirá a los abogados exitosos de los fracasados, la misma que operará en el resto de profesiones, no está muy lejos de la que hemos podido conocer en estos años globales. Los perdedores lo son porque han quedado anclados en la lógica del territorio, atados al mismo y a las formas de acción heredadas; los triunfadores han llegado lejos porque han conseguido escapar de ese tiempo que les ata, proyectándose hacia un mundo en cambio, entendiendo que aferrarse a lo sólido era un error y sustituyendo las viejas tradiciones por nuevas formas de hacer. Es algo que acontecerá en todos los niveles, incluso en aquellos tan necesariamente apegados a lo local como las instituciones educativas, escuelas de negocio incluidas. Veremos cómo una línea muy marcada separará la formación de segundo nivel, que se nutrirá de clientes de su entorno, que estará sometida a notable competencia, (a pesar de la cual no se advertirán grandes diferencias entre las distintas ofertas, salvo el precio) y cuyos

títulos carecerán de valor en el ámbito de las empresas relevantes. El primer nivel estará formado por universidades y escuelas que captarán a sus estudiantes y posgraduados en todas partes, que contarán con un notable número de alumnos globales, cuyos precios serán elevados y cuya oferta formativa resultará diferenciadora. Estos son los centros que continuarán aumentando sus ganancias y su prestigio: también en la educación las fronteras se cerrarán atrapando a quienes no hayan estado dispuestos a moverse rápido.

Esta transformación radical va mucho más allá de la dialéctica entre las redes y los territorios. Señala que ha aparecido un nuevo mapa sectorial que explica cómo desenvolverse en el mundo de los negocios y que afecta plenamente a los mecanismos identitarios. La conversión de los profesionales en inventores de soluciones y en mejoradores de los procesos, que choca frontalmente con aquella concepción que los veía como parte de los sistemas expertos que cumplían la función de ordenar, estabilizar y dar solución a los problemas de la sociedad³ ha terminado por generar profesiones donde las estrategias de posicionamiento en el mercado se multiplican y fragmentan. La identidad común se pierde, toda vez que las profesiones, y en el mundo jurídico resulta evidente, terminan por constituir una constelación de ocupaciones relacionadas mucho más que un grupo homogéneo. Estamos asistiendo a un proceso de polarización entre unas élites predominantemente masculinas que controlan las posiciones clave en las más grandes firmas y en las instituciones, y una masa en expansión de trabajadores rasos⁴, que componen la plantilla de estas firmas o que trabajan en los mercados más marginales. Los primeros disponen de una capacidad estratégica y de gestión cada vez mayor, lo cual se dejan sentir en sus beneficios, mientras que los segundos se enfrentan a niveles incrementados de supervisión, control, competición, e inseguridad, ya sea en lugares de trabajo burocratizados (los trabajadores en las firmas más grandes) o en los abarrotados mercados marginales (pymes y autónomos).

Dado que la prestación de servicios sufragada por el Estado disminuirá drásticamente, algo que han sufrido de modo muy evidente profesionales de todo tipo, esa bifurcación se agravará en la medida en que las firmas más grandes pueden estandarizar, rutinizar y computerizar procesos de trabajo y recoger las ventajas de las economías de escala, mientras que las pequeñas empresas habrán de competir con el coste y la cercanía como principales bazas en un contexto donde las especializaciones, que parecían su mejor opción, ya han sido copadas por las compañías más prestigiosas o por firmas de tamaño medio que encontraron un espacio propio en el mercado.

³ Giddens. A. Consecuencias de la modernidad. Alianza Editorial, 1993

⁴ Ackroyd, S; Muzio, S; Chanlat, J.F. Redirections in the study of expert labour. Palgrave, 2008

La explicación de esta reconfiguración es evidente, me asegura J.M. y tiene que ver con las necesidades de las empresas actuales. En un mundo donde el conocimiento está al alcance de la mano, solamente aquellos que logran ofrecer algo diferente podrán justificar unas minutas o unos salarios más elevados que el resto. Las empresas necesitan cubrir muchos aspectos de su cotidianeidad, y la mayoría de ellos son rutinarios, por lo que no tiene sentido pagar demasiado por ello. Pero cuando están ante asuntos complejos o verdaderamente importantes, quieren tener a su lado a quienes saben ayudarles. El profesional que genera valor añadido puede contemplar su futuro con mayor confianza; el resto, aun cuando realice esas tareas estándar y con solvencia y rapidez, lo tendrá más difícil. O se posee la mirada adecuada, acertando a manejar y rentabilizar procesos complejos, anticipando los problemas e innovando para dar al cliente lo que necesita, o se es pura *commodity*, alguien sustituible cuya posibilidad de subsistencia pasa por prestar servicios más baratos que los demás

Este proceso alcanza a la mayoría de los empleados contemporáneos, cualificados y no cualificados, incluidos aquellos que pensaron que el conocimiento siempre podría hacerse valer en el mercado del trabajo, como médicos, consultores, arquitectos, buena parte de los ingenieros, además de los siempre en crisis psicólogos, periodistas, politólogos, sociólogos, etc. En esta bifurcación parece consistir el siglo XXI: es un mundo de innovación, de nuevas posibilidades, que pertenece al talento y en el que o añades algo nuevo o te conviertes en prescindible. Lo diferente, lo innovador, lo brillante será muy demandado y bien retribuido, mientras que aquello que todo el mundo puede ofrecer se volverá una mercancía de muy bajo precio. Está ocurriendo en todos los niveles: respecto de regiones y países, respecto de servicios y profesiones y respecto de las mismas personas. En el fondo, lo que atormenta a los abogados de oficio, y a la gran mayoría de los profesionales contemporáneos, es la certeza inconsciente de que se están convirtiendo en *commodity*: son cada vez más prescindibles, y eso siempre es doloroso de reconocer.

Pero eso es la vida, me dice D., el director de la escuela de negocios, regresando al hecho de que el cambio siempre está presente. Quien es capaz de apreciar las oportunidades que traen las transformaciones y de cogerlas entre sus manos en lugar de apostar por el inmovilismo y el deseo de persistencia en situaciones seguras, se convertirá en parte de las nuevas élites. El mundo se reconfigura continuamente a partir de estos desplazamientos, en los que quienes son capaces de abrir nuevos caminos expulsan a quienes se han quedado parados pensando que su situación de privilegio lo sería para siempre. Cuanto antes seamos conscientes de ello, más pronto podremos enfilarnos el camino de salida. Lo cual no deja de ser sorprendentemente tranquilizador.

Cualquier momento de la vida es un momento nuevo

Lo que aparenta ser un mal diagnóstico puede convertirse fácilmente en una buena salida. No deja de resultar seductor que para situarse en el nuevo mundo sólo haya que echarle inventiva, ser creativos y mirar los problemas de otra forma. Es reconfortante porque soluciona el asunto de un plumazo: basta con poner a trabajar ese caudal de talento que poseemos, con prepararse mejor y utilizar la imaginación para que todo se arregle. Y es, además, algo positivo, porque nos permite salir de una vida laboral gris y repetitiva y adentrarnos en un futuro complejo pero prometedor, arriesgado pero vivo. Tendríamos que formarnos más y mejor, estar más preparados, dedicar más atención y tiempo al trabajo, y por supuesto habría gente que se quedaría por el camino, pero al final conseguiríamos nuestro propósito.

Pero, para llegar a ese objetivo, tendremos que atrevernos a tomar la vida en nuestras manos, afirma D., lo que no es fácil. Hemos de ser capaces liberarnos de ataduras y de rigideces, y debemos renunciar a seguir delegando en las instituciones la solución a nuestros problemas, algo a lo que los españoles no estamos dispuestos. Desde la gran empresa patriarcal hasta el Estado y su red de seguridad institucional, nos habíamos acostumbrado a que otros salieran en nuestra defensa. Y, señala D., es hora de que cada cual dé un paso adelante. Hemos de ser conscientes de que esa lucha entre lo viejo y lo nuevo tiene lugar, antes que en ningún otro sitio, en nuestro interior. Del mismo modo que se plantean resistencias locales a las dinámicas globalizadoras y que las tradiciones y las costumbres levantan barreras al avance del futuro, aferrarse psicológicamente al pasado provoca que no sepamos apreciar las opciones que nos abre el cambio. Nuestra meta debe ser la construcción de un nuevo yo, lo que sólo podremos conseguir si nos libramos de ese pasado que demasiado a menudo obstaculiza nuestro deseo. Debemos forjarnos una mentalidad que no se quede anclada en lo aprendido y que sepa vencer esas resistencias enraizadas que nos niegan nuestras verdaderas posibilidades.

Algo así diagnosticaban los expertos hace casi dos décadas, cuando entendían que el temor a tomar las riendas era uno de los principales escollos que debíamos vencer a la hora de realizar las posibilidades que llevamos dentro, esto es, de llegar a ser nosotros mismos: “el individuo debe estar preparado para romper más o menos completamente con el pasado, si fuera necesario, y considerar nuevos rumbos de acción que no se pueden guiar simplemente por hábitos establecidos. La seguridad lograda al precio de cargar con las pautas establecidas es

frágil y se quiebra en algún momento. Más que suministrar los medios para dominar el futuro, presagia el miedo a él”⁵.

Mediante ese acto de voluntad que implica la ruptura con estas seguridades previas, el individuo reflexivo se cuestiona lo que desea para sí mismo. Desde entonces, cualquier momento de la vida es un momento nuevo: si algún aspecto no nos agrada, hemos de ser conscientes de que la elección de cambiarlo está en nuestra mano. “Para que su vida cambie a mejor, deberá aprovechar las oportunidades. Tendrá que salir de su rutina, encontrarse con gente nueva, explorar nuevas ideas y recorrer senderos que no le resulten familiares. En cierto sentido, los riesgos de crecer implican penetrar en lo desconocido, en una tierra ignota cuya lengua y costumbres son diferentes y donde usted deberá aprender a moverse”⁶.

Entendiendo esto, la readaptación no sólo es posible, sino que resulta relativamente sencilla. Hemos de estar atentos a las señales, hemos de saber leer los tiempos e intuir nuevos rumbos en lugar de quedarnos presos de las rutinas y las viejas seguridades. Los cambios tecnológicos y las innovaciones que producen suelen generar cambios radicales que pillan a los actores que dominan el mercado a contrapié, en especial a aquellos que rechazan con desdén las innovaciones pensando que podrán integrarlas con facilidad⁷.

Claro que esta solución suele ser erróneamente interpretada en clave de clase media. En la medida en que lo importante es el talento, sólo tendríamos que apretar los dientes, dedicar más horas y más recursos a prepararnos (y a que nuestros hijos se preparen para el futuro) y más horas y más esfuerzo a la formación, y todo permanecerá, más o menos, en el mismo sitio. Según esta creencia, que es la que perdura en la mente de buena parte de los ciudadanos, los acontecimientos derivados de la crisis son un grave inconveniente pero no quiebran la idea de la historia como proceso acumulativo, según el cual los hijos vivirán mejor que los padres. En el fondo, es una clase que se aferra a una ilusión: no pasa nada, no es tan grave, será más difícil encontrar empleo, habrá que estudiar idiomas e invertir más esfuerzo y recursos y formación, pero todo terminará saliendo bien, salvo para aquellos que se nieguen a prepararse o quienes hayan sido demasiado perezosos.

⁵ Rainwater, J, citado en Giddens, A *Modernidad e identidad del yo, el yo y la sociedad contemporánea*, 92-105 Península, Barcelona, 1995

⁶ Wegscheider-Cruse, S. cit. en Ibid. 102

⁷ Sennet, R. *La corrosión del carácter*. Anagrama, Barcelona. 2000

Esta concepción un tanto idílica, sin embargo, no parece corresponderse con una realidad que exige muchas más cosas. El futuro nos depara un destino muy diferente, como puede atestiguar el fracaso de muchos emprendedores, entendiendo por tales las personas caracterizadas por «la aceptación de los riesgos, la confianza en sí mismos y la capacidad de admitir responsabilidad por ellos mismos y por sus actos»⁸.

“Me voy a vivir la buena vida”

“Gano mucho menos que hace tres años. Y no he cerrado porque me queda poco para jubilarme. Pero echas un vistazo a las cuentas de antes de la crisis y vendíamos el doble de lo que ahora vendemos”. L. F., dueño de una pequeña tienda de ultramarinos que cerraría pocos meses después de nuestra conversación, resumía con tanto disgusto como resignación una tesitura relativamente habitual en nuestras pymes, la de una familia de pequeños emprendedores que aprovecharon épocas en las que había capital y clientes disponibles para los pequeños comercios para iniciar una aventura comercial. Ese tipo de emprendimiento, que fue el más habitual durante las décadas precedentes, parece tener los días contados, tanto para quienes llevan tiempo peleando como para quienes pretenden arrancar ahora. L. F. percibe ese declive como una situación injusta, como una mala respuesta del destino al enorme esfuerzo empleado en mantener el negocio en marcha durante tantos años. Es cierto que la llegada de la recesión le hizo intuir que tenía que tomar una decisión pronto, porque el descenso en el número de clientes y en el gasto que realizaban parecían preocupantes, pero los últimos meses habían sido ya muy complicados. Debía hacer frente a demasiados impuestos y a demasiados costes fijos, que habían aumentado sorprendentemente en los últimos años, pero también a un margen decreciente a causa de la competencia de las grandes cadenas. En ese contexto, la cercana jubilación aparece como una suerte de liberación, un anhelado punto y final a tanta brega inútil.

Se trata de un sentimiento compartido por mucha gente de su generación que está inmersa en situaciones similares. No es inusual encontrar carteles en comercios que agradecen a sus clientes la fidelidad que les han dispensado durante todos estos años al tiempo que anuncian su próxima clausura (algunos son más lacónicos, como aquel que declaraba: “Cierro, me voy a vivir la buena vida”). Son pequeñas empresas que llegan a un final acelerado por la crisis pero cuyo declive era patente en los últimos años. En algunos sectores, como el detallista, se deja sentir especialmente, pero la tendencia abarca la mayoría de esas pymes que fueron creadas

⁸ Du Gay, P. Hall, S. *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu 2003, p. 257

por jóvenes que contaban con mucha ilusión y un contexto favorable. Se trata de un punto y final muy diferente del que habían planificado. Ellos crecieron con la idea de la acumulación progresiva, y los tiempos les dieron la razón durante décadas. Imaginaban una vejez materialmente estable, consecuencia del esfuerzo de tantos años, y en la que habrían dejado atrás la situación de precariedad que vivieron en su infancia y adolescencia. Pero esas generaciones mayores ven cómo sus sueños, en el mejor de los casos, se cumplieron sólo durante un tiempo. Sus hijos están transitando por una época complicada, que aún lo será más para sus nietos, al tiempo que los bienes que acumularon se deprecian o deben ser invertidos en ayudar a sus descendientes. Hay en gente como L. F. una sensación de inmerecido final de camino, así como un sentimiento de rabia difusa ante una situación que no acaban de explicarse.

Algunos expertos opinan que en lugar de lamentarse harían bien en volcar ese malestar sobre sí mismos, porque ha sido su falta de planificación a la hora de organizar su negocio la que les aboca a este final. No fueron previsores, creyeron que el contexto que vivían era eterno y no supieron anticipar los cambios. Esa falta de visión y ese dejarse arrastrar por la inercia son las causas principales de sus problemas, mucho más que los políticos o la recesión, por más que se nieguen a aceptarlo.

El declive de las pymes, no obstante, tiene causas mucho más profundas que el de la falta de olfato y de previsión. Por una parte, muchas de las pequeñas empresas que apuestan por la venta al público y que pretenden hacer valer bazas como la cercanía y el trato personal parecen abocadas al cierre. El gran coste de la financiación, el aumento del precio de alquiler y venta de los locales, la concentración en la distribución y el incremento en los costes fijos, así como las dificultades para asumir gastos salariales, suelen ser insalvables para muchos establecimientos. Por otra, mucho nuevos emprendedores no han surgido desde la tradicional intermediación con el comprador, sino desde la desarticulación de las formas fordistas de producción y desde el aumento de la desintegración vertical de las grandes empresas y el alargamiento de las cadenas de valor de los productos y los servicios, dinámicas que han generado procesos de *outsourcing* que favorecieron el nacimiento de nuevas pymes y muchos autónomos⁹.

En ese paso de la venta y la fabricación a los servicios, desde las tiendas generalistas hasta los servicios especializados, desde los productos económicos hasta los de marca, desde las tiendas de barrio hasta las franquicias y desde la pyme hasta el falso autónomo es donde se

⁹ Ahedo, M. Brunet, I. Desarrollo local, PYMEs innovadoras y bienes colectivos de competitividad. RES, Revista Española de Sociología, nº 15

desenvuelven nuevos y viejos negocios. Salvo los bares y restaurantes (que ahora se denominan establecimientos de restauración), que han tenido más sencilla la readaptación dado que trabajan con mayores márgenes y que pueden hacer valer consistentemente su ubicación, el resto de pymes han sufrido en su piel los profundos cambios acontecidos en las estructuras empresariales y en las formas de comercio, aún más importantes que las transformaciones de gustos y costumbres.

Fruto de ello y de la aparición de nuevas formas de transmisión de información y de gestión de procesos laborales, las posibilidades de que un emprendedor tenga éxito se han reducido enormemente. La crisis ha traído también un agotamiento de modelo y la aparición de nuevos hábitos de compra, lo que está configurando, me asegura G. profesor de una escuela de negocios, un nuevo paradigma que está acabando con las pymes a través de la competencia. Este *new normal*, que no es más que la acentuación y el aceleramiento de las tendencias presentes en los últimos tiempos, ha causado una paulatina e intensa reestructuración del sector. En este entorno, la vieja pyme es una anomalía, y no sólo porque las personas que las pusieron en marcha estén ya cerca de la jubilación o porque la falta de financiación dificulte nuevas iniciativas, sino porque el contexto económico, comercial y social ha variado tanto que hace imposible su supervivencia.

Muchas empresas orientadas hacia un producto o servicio tradicional han tratado de seguir el patrón con el que llevan décadas funcionando, y que fue exitoso en la medida en que les fue posible repercutir a las subcontratas, a los empleados o al consumidor final las variaciones que ocurrían en su sector. Pero ese modelo ya no puede perdurar. Según me cuenta G., las características personales de los dueños de las pymes les llevaron a gestionar las empresas desde lo intuitivo, desde el conocimiento extraído del día a día o de la cercanía con el consumidor final, en lugar de complementar esa información con la preparación para la gestión. Acostumbrados a la presencia directa en el negocio y a resolver los problemas conforme surgían, se olvidaron de anticipar los cambios y de modificar sus empresas lo suficiente como para adecuarse a ellos. Muchas pymes eran dirigidas de un modo completamente *amateur* que las incapacitaba para resituarse en el futuro, ya que carecían de la estructura y de las habilidades precisas para poner en marcha nuevas iniciativas.

La errónea mentalidad de clase media

Los problemas enumerados, más que equivocaciones propias de un tipo de negocio, son expresiones de la dificultad de fondo, la de la resistencia al cambio, un modo insistente de

negar que algo está ocurriendo y de empeñarse en permanecer en el mismo lugar hasta que la corriente los arrastra. En muchas ocasiones, ni siquiera son conscientes de la trampa en la que están cayendo, lo que les lleva a tratar de solucionar los nuevos problemas con las mismas soluciones del pasado. Siguen funcionando con una mentalidad de clase media, y eso suele llevarles a un empobrecimiento sin freno.

Desprenderse de los valores y de una forma adquirida de ver el mundo es siempre costoso, pero la frecuencia con que la clase media queda adherida a viejos modelos no es sólo producto de los impulsos psicológicos que les hacen buscar formas seguras de organización y funcionamiento, sino de una dificultad creciente para entender el nuevo contexto. Cuando las pequeñas empresas entran en crisis, sus diagnósticos, y las vías de salida que encuentran, tienen que ver con la adhesión a unos valores y formas de acción que se les revelan inteligibles. Si las ventas bajan o si el sector está atravesando un mal momento, suelen entender como solución válida la reducción del precio o la oferta de una mayor atención o de un mejor producto. En su mente, cuidar al cliente (ofreciéndole más cercanía o un mejor servicio) podrá eliminar las dificultades que encuentra en el orden de los precios. Ya que sus desventajas respecto de los más grandes competidores son evidentes al no poder hacer valer las posibilidades de las economías de escala, trazan una serie de estrategias que les permitan subsistir a pesar de que sus productos o sus servicios no sean los más baratos.

Lo que los nuevos tiempos nos dicen, sin embargo, circula en sentido contrario. En un mercado en el que la velocidad y la intensidad a la hora de hacer circular la información es decisiva, y donde el consumidor apuesta cada vez más por productos de precio bajo, pensar que la distribución de bienes diferentes, innovadores o cualitativamente distinguidos pueden ser una ventaja en el consumo de masas es un error, ya que las ventajas que la calidad aporta han quedado restringidas a nichos muy precisos ligados a la exclusividad. La innovación que se hace valer hoy, me asegura F., economista y escritor, no tiene que ver con la creación de un producto exclusivo o de una novedad llamativa, como el *iPhone*, algo que raramente ocurre, cuanto con los pequeños cambios, las pequeñas mejoras o la capacidad de producir con menores costes.

Ese quedarse fijado a la calidad o a las normas del oficio es una estrategia resistente más propia del tiempo de los lugares que del de los flujos. Situarse en los nichos, la versión moderna de abrir una tienda en el barrio, se convierte muy a menudo en un modo de restringir opciones de acceso a los mercados de masas mucho más que en una estrategia comercial válida. Quien busque la rentabilidad, me asegura I. profesor de una escuela de negocios, tiene que pensar sus innovaciones en términos de modelo de negocio. La mentalidad de la mayoría de los emprendedores, muy similar a la de los profesionales, debe transformarse por completo para poder tener éxito. Su reconversión debe comenzar por observar el mundo con otra

mirada, por olvidarse de los espacios reducidos y de las raíces del pasado y comenzar a pensar desde la adaptación y el aprovechamiento de las circunstancias existentes.

I. me señala como mejor indicador de las trampas a las que nos abocan los viejos modos de pensar el elevado porcentaje de fracaso que se produce en el emprendimiento actual, generalmente nacido de la necesidad de encontrar una solución personal a la crisis. Muchas personas, ante la ausencia de respuesta del mercado de trabajo, optan por capitalizar el paro e iniciar una nueva aventura, que además suele abordarse desde una perspectiva liberadora, ya que piensan que por fin podrán trabajar en aquello que les gusta y tomar sus propias decisiones. Sin embargo, esa aspiración suele abocar al fracaso, me dice I., porque suele concretarse en proyectos poco ambiciosos. La mayoría de negocios que se inician están ligados a los pequeños espacios, al territorio y a los modos de funcionamiento aprendidos, y suelen consistir en bares, peluquerías, panaderías o pequeñas tiendas o pequeñas unidades de servicio pensadas para operar en comunidades muy concretas. Y eso es condenarse a sufrir las mismas dificultades que han llevado al cierre a muchos otros antes.

I. me dice que debemos olvidarnos de esos negocios, que ya no tienen futuro, y tenemos que empezar a pensar en grande desde el principio, imaginando proyectos con potencial de crecimiento. Las empresas sin ambición, las ligadas a dar servicio a pequeñas comunidades, ya se trate de barrios, pueblos o nichos, también pueden innovar, pero se quedarán ancladas en terrenos donde su novedad no será apreciada y, por tanto, no supondrá una ventaja competitiva. Hay que pensar en nuevos productos, pero también en nuevas formas de distribución, en nuevos mercados, en la internacionalización. Hemos de trabajar en el mismo terreno que lo hacen las compañías estadounidenses o las del norte de Europa, empezando por las formas de financiación. Hemos de poner en marcha proyectos que atraigan a *business angels* y a capital semilla, debemos pensar qué podemos ofrecer a personas muy alejadas de nosotros y buscar los apoyos económicos necesarios desde el mismo inicio, de forma que quedemos adecuadamente integrados en este mundo global.

En este orden, la crisis es la mejor de las oportunidades. Ahora que muchas empresas se han visto obligadas a cerrar, es el momento de que apostemos por nuevas empresas, y que esa mentalidad de clase media desaparezca para que se abran paso nuevos sectores económicos. Tenemos una oportunidad para contribuir a la transición de la economía, de avanzar desde un entorno basado en la eficiencia y la calidad hacia otro fundamentado en la competitividad, la creatividad y los intangibles y ahí es donde los emprendedores pueden tener su oportunidad. Del mismo modo que pasamos de una economía de producción a una de distribución o que

dejamos morir sectores fabriles, ahora deberemos afrontar una reconversión. Que ha de ser, en primer lugar, mental. Hay enormes resistencias que deben vencerse.

Hay tantas mujeres, tantas opciones, que...

Si se pensaba en términos de posibilidades, el número de parejas que nos era dado conocer resultaba amplísimo. Con tantos millones de personas en el mundo, habría muchísimas de ellas con las que podríamos encajar y, por lo tanto, con las que podríamos iniciar una relación sentimental. En el mundo de fronteras rígidas y comunicaciones lentas en que vivimos hasta finales del siglo XX, eran los entornos locales los que determinaban buena parte de nuestra existencia, también a la hora de relacionarnos afectivamente con otras personas. Las posibilidades reales se encontraban muy por debajo de las que las matemáticas nos atribuían, incluso para aquellos sectores de la sociedad, como los de las élites, que tenían más sencillo convertir lo probable en un hecho. Por eso, cuando las fronteras se abrieron gracias a la I oportunidades baratas de desplazamiento físico y a las redes velocísimas de comunicación, todo pareció cambiar de golpe, abriendo escenarios insospechados a la hora de iniciar relaciones. Internet permite conocer hoy a un elevado número de personas de los más diferentes lugares, cercanos y lejanos, acceder a múltiples entornos virtuales donde compartir tiempo con gente que disfruta con nuestras aficiones, e incluso poner en marcha empresas dedicadas a que futuros amantes se encuentren, sea cual sea su origen y lugar de residencia.

Sin embargo, cuenta la socióloga Eva Illouz, el efecto de esa abundancia sobrevenida es mucho más negativo de lo que en primera instancia podríamos pensar. La paradoja es que esas nuevas posibilidades, que nos prometen una elección más adecuada a nuestros deseos, no terminan conduciéndonos a mejores experiencias, sino que nos llevan hacia elecciones racionalizadas, cuando no puramente utilitarias, y hacia relaciones contingentes y poco profundas. Que la oferta sea tan numerosa fomenta que valoremos instrumentalmente a los/las posibles optantes, contabilizando los beneficios económicos, físicos o de posición social que nos aportarían, y que no seamos capaces de vincularnos afectivamente con la misma intensidad que en el pasado, porque las opciones abiertas nos hacen dedicar menos tiempo y menos atención a cada posible *partenaire*. De este modo, estaríamos formalizando la búsqueda de pareja como una simple transacción económica, cuya esencia quedaría reflejada en actitudes como esta¹⁰:

¹⁰ Illouz, Eva. *Intimidades congeladas*. Katz Ed., Madrid 2007 p. 188

“-Cuando examina perfiles que pueden interesarle, ¿cómo decide ponerse en contacto con alguien? Por ejemplo, cuando una de las mujeres cuyo perfil ve es atractiva pero no tiene exactamente el tipo de profesión o educación que a usted le gustaría, ¿qué hace? ¿Se pone en contacto con ella?

- “No. Como dije antes, hay muchas opciones, infinitas opciones, mmm... ¿Para qué molestarse? Sólo me pongo en contacto con aquellas que responden exactamente a lo que quiero”.

Puede que este enfoque de la relación amorosa parezca demasiado desprovisto de aquello que da sentido a las relaciones, como son los sentimientos, pero haríamos bien en tomarlo en cuenta como guía para los estilos de vida y de empleo que nos esperan en el futuro. Enfrentados a un mundo donde el abanico de elecciones se abre, no sólo debemos celebrar la gran cantidad de as opciones que tenemos a la hora de elegir, sino que también estamos obligados a hacernos atractivos ante los ojos de un mundo cada vez más abierto y transparente; estamos obligados a dar razones a los demás para que nos elijan. En lo que se refiere a las trayectorias profesionales, habremos de tomar decisiones mucho menos conservadoras que aquellas a las que estábamos acostumbrados y tendremos que romper fronteras interiores, convirtiendo la visibilidad en un recurso en lugar de sentirla como una amenaza. Y en lo que hace a nuestros proyectos como emprendedores, los conceptos que deberemos manejar serán muy similares. Los proyectos locales, apegados a pequeños espacios, físicos o de nichos, no podrán competir con empresas cuyas estrategias se han hecho mucho más visibles, ya sea por su tamaño, por su recurso o por las ofertas de producto o de precio, por lo que habrán de inventar nuevas formas de rentabilidad ligadas a otros funcionamientos.

Si hay una lección que debemos entender del nuevo contexto es que no lo es tanto de oportunidades como de riesgo. La mayoría de los participantes en el juego verán empobrecidas sus condiciones de funcionamiento y disminuidos sus recursos e ingresos, algo que suena amenazador tanto en lo individual como en cuanto sociedad. Y el ejemplo de Illouz es muy pertinente: el nuevo mundo de la visibilidad multiplica las opciones de aquellos que cuentan con cualidades ampliamente demandadas pero reducen las de los demás. Las personas atractivas, con un nivel económico acomodado y con formación elevada gozarán de muchas más oportunidades en un entorno global, pero también concentrarán la demanda, de forma que el resto de participantes sufrirá una competencia mucho más intensa.

De modo que si hay una forma de entender la innovación, no es como la invención de un producto o de una cualidad formativa que nos ayude a mejorar nuestra situación, y ni siquiera como el añadido de un elemento que nos haga más atractivos en el escaparate de las redes, sino como una manera novedosa de gestionar la incertidumbre en que nos sumen estas transformaciones. En un mundo en continuo movimiento, hemos de aprender a desplazarnos, ya que quedarse detenido implica salir de la red rápidamente. La clave está en saber sumar valor añadido en cada movimiento, en anticipar las necesidades de los demás, en construir nuevas posiciones que nos ayuden a movernos a la par de los tiempos.

El “new normal”

De esto, y de la ecología de la innovación, hablé con J. con motivo de la celebración de una de las ediciones de una feria de innovación tecnológica que se celebraba en Barcelona. J. era consejero delegado de un distrito tecnológico al que se habían trasladado numerosas empresas y que contaba con varios clústeres muy activos en los que se potenció la incubación de empresas y se habían puesto en marcha diversos instrumentos de atracción de talento. A la iniciativa se sumaba la feria como medio de atracción de capital riesgo, como elemento con el que dar salida real a todas las acciones y actividades que la ciudad estaba desarrollando para situarse en el mapa global de la innovación.

El clúster tecnológico era una opción interesante que un buen número de ciudades optaron por poner en marcha como forma de ganar capital simbólico en el nuevo entorno globalizado, pero su popularidad a menudo no se correspondió con su efectividad. Al igual que el nicho en el área comercial, o el profesional creativo en el área laboral, implica un punto de partida débil. Del mismo modo que ese propietario de una tienda ha de inventarse su propio espacio de rentabilidad entre franquicias y centros comerciales o a ese productor que estando fuera del mercado ha de hacerse visible de algún modo, el clúster supone fabricar un espacio en el mundo de las redes a partir de una oferta diferente y atractiva, lo cual suele ser muy complicado en un entorno global con las posiciones muy marcadas.

Los centros históricos del comercio internacional y la banca se han reconvertido en centros estratégicos que funcionan, afirma Saskia Sassen¹¹ como puestos de mando altamente concentrados en la organización de la economía mundial, pero también como centros de producción de la innovación en los sectores punta, aprovechando las posibilidades de conexión

¹¹ Sassen, S. *La ciudad global*. Universidad de Buenos Aires, 1999

cara a cara entre inversores y emprendedores, lo cual les ha permitido absorber casi toda la oferta.

En las redes que abastecen a esos nuevos centros históricos, la mayoría de las ciudades occidentales ocupan un lugar alejado (no siempre geográfica pero sí estratégicamente), dado que han perdido sus puntos de conexión. Las grandes ciudades globales necesitan información, ideas y productos de primera necesidad, y en el proceso de suministro la mayoría de las ciudades no tienen papel alguno. Por eso trazan con frecuencia iniciativas que les permitan resituarse como mediadores en los procesos globales, haciendo valer bazas turísticas, inmobiliarias, financieras, tecnológicas o creativas. Con estos proyectos aspiran tanto a colocarse en el mapa como a no perder pie, y ese era también el objetivo que Barcelona perseguía con su distrito tecnológico, intentando establecer una línea de parada en este mundo de los flujos, un intento de constituirse como nodo en la red a partir del talento y del contexto innovador.

J. era uno de los convencidos de que la crisis había contribuido a acelerar un cambio que ya estaba en marcha, que nos halláramos ante un *new normal*, también en lo que se refiere a la distribución espacial de influencias y recursos, y esperaba que explorando en ese nuevo entorno se encontrasen mejores posibilidades que las del pasado. No en vano, uno de los invitados a la feria que se celebraba en el tiempo de nuestra conversación es Richard Florida, el teórico de la clase creativa, quien se ha distinguido por ahondar positivamente en las opciones que trae consigo esta reconfiguración. Florida me contó¹² que vamos a vivir la redefinición de conceptos como riqueza y éxito, y que por tanto, también entenderemos el consumo de otra manera. “Las cosas que siempre han significado riqueza y seguridad, la propiedad de una casa, un nuevo coche o los bienes de lujo, que se han convertido en una carga para mucha gente, van a ser reemplazadas por consumo de experiencias relacionadas con el viaje, la automejora, y la autorrealización”. Lo que sugiere Florida es que, en un mundo tan fluido como el nuestro, las grandes posesiones, como una costosa vivienda, tendrán mucho menos sentido; preferiremos relaciones mucho más ocasionales y pragmáticas en lugar de grandes inversiones que nos aten de por vida. Del mismo modo, la exhibición de lujo vinculado a los objetos irá dejando lugar a la distinción a través de las experiencias, probablemente porque la conexión de los objetos a la identidad opere cada vez más en las capas medias y bajas de la población, mucho más dadas a anhelar objetos de lujo y marcas. Nuestras vidas, por tanto, van a estar mucho menos definidas por la posesión y por la permanencia, y mucho más por el cambio, el viaje y la autorrealización. Los vínculos sociales están transformándose, también los deseos personales, porque ya no vivimos en un mundo tradicional, donde la

¹²<http://www.creativeclass.com/rfcgdb/articles/4-5.pdf>

geografía era el destino, sino en un entorno que nos abre enormes posibilidades siempre que sepamos entender la lógica de la fluidez, nos olvidemos de las raíces y seamos capaces de desplazarnos allí donde existan oportunidades y donde existan comunidades de intereses y experiencias y no familiares o territoriales.

Esos cambios en los estilos de vida se corresponderán con transformaciones en la producción. Vamos a vivir un reajuste, asegura Florida, en el que los principales productos de la era industrial deberán rebajar costes de producción para lograr precios más baratos, lo que permitirá dedicar los recursos disponibles a las industrias del futuro. Florida me explicó que para estimular el crecimiento industrial después de la Gran Depresión y de la Segunda Guerra Mundial, la comida se hizo más barata y el porcentaje de americanos empleados en la agricultura descendió dramáticamente, pero eso permitió liberar recursos y manos de obra que pudieron ser empleados en las compañías de la era industrial, las que producían coches y electrodomésticos y construían viviendas. Algo similar debería ocurrir hoy: necesitamos que los bienes principales de la era industrial se hagan mucho más baratos si queremos alimentar la demanda de nuevas tecnologías y de las firmas del futuro, desde la salud hasta la biotecnología, y si queremos consolidar los avances en los sectores de la información, la educación y el entretenimiento.

Florida subrayó que esa visión no era producto de las preferencias privadas de unos cuantos profesionales, sino la mejor indicación de que estamos ante transformaciones macro. La economía mundial ya no se estructura alrededor de los Estados sino que su núcleo se ubica en un par de decenas de megarregiones y en un número todavía menor de ciudades, y se trata de un movimiento que se intensificará a corto plazo, por lo que las ciudades que no sepan captar talento verán cómo empeoran sus niveles de empleo y sus condiciones de vida. Ese desplazamiento se retroalimentará, ya que las personas de talento también partirán a la búsqueda de entornos urbanos que les resulten acogedores, que potencien sus posibilidades y donde se sientan integrados. Hablamos de profesionales del sector financiero y del legal, de científicos y educadores, de ingenieros y arquitectos, pero también de artistas, diseñadores o escritores. Con ellos convivirán las personas encargadas de darles servicios, que ejercerán de proveedores bajo precio de comodidad y tiempo libre para esta clase creativa que será el motor de la economía mundial.

Esa dualización también operará en lo que se refiere a las ciudades. La insistencia en hacerse visibles en el mapa de la innovación tiene que ver sobre todo con la necesidad de no caer en el pozo del *low cost*. La apuesta por la producción de los bienes industriales tradicionales implica la puesta en marcha de estrategias para que sus bienes sean más baratos, terreno en el cual

es muy difícil competir con los países asiáticos, cuyos costes laborales son ínfimos. La única solución, me apunta J., es dar un salto para intentar alcanzar al estrato superior, allí donde se activan todas las cadenas de valor en los sectores vinculados a la ciencia, la tecnología, la industria y el comercio. No podemos competir con China y con los países emergentes, por lo que estamos obligados a hacerlo con los de nuestro entorno.

Y más aún ahora, cuando percibimos el mundo como un tablero complejo, en el que se funciona desde la competitividad exacerbada, Hablo con P., un consultor especializado en estrategia y que trabaja en el campo de la marca España, quien me cuenta que antes existían mercados vírgenes en los que por el solo hecho de ofrecer el producto adecuado ya tenías los clientes asegurados. Hoy no. La tecnología se ha democratizado, por lo que, si se tiene dinero, se puede hacer un buen producto en cualquier parte, lo cual ha provocado que los mercados estén mucho más repartidos y que la competencia se multiplique. “Antes jugabas partidas en las que competías contra ti mismo, en la que luchabas por mejorar lo que hacías. Hoy estamos metidos en una partida múltiple de ajedrez en las que los mejores jugadores no sólo mueven las fichas para fortalecer su posición sino que tratan por todos los medios de debilitar la de los contrarios. Ellos tratarán de destacar tus defectos y tú deberás hacer visibles tanto tus virtudes como las debilidades de tus competidores. Y eso que ocurre en el comercio, ocurre también con los países”.

Lo mismo que ocurría con la elección de las parejas, donde los rivales más atractivos hacían visibles nuestras debilidades en el mismo momento de emitir su oferta, ocurre en el ámbito de los negocios, en la prestación de servicios profesionales o en el posicionamiento de sociedades y países. En ese contexto tan transparente, la innovación resulta esencial: dado que los productos y servicios básicos operan en un terreno de juego de escasas oportunidades necesitamos ofrecer algo distinto que sea visualizado de la manera más amplia posible.

Una vez más, el diagnóstico deja una sensación agri dulce. Por una parte, genera confianza en el futuro, porque ya sabemos cuál es nuestra tarea: si queremos que las cosas nos vayan bien, nos dicen, tenemos que desarrollar una mentalidad mucho más enfocada a la innovación y ser capaces de reinventarnos en lo individual y como país. Por otra parte, provoca muchos y muy bien fundados temores.

La verdadera definición del talento

Al menos en cuanto discurso, la necesidad de un cambio en el modelo productivo es una idea ampliamente compartida. Nos percibimos en transición, en un instante de dificultad que debemos solucionar con ingenio, construyendo iniciativas diferentes que nos ayuden a superar el mal momento, y la idea de la innovación, que percibimos como la puerta de salida hacia una modernidad definitiva, conjuga ambos requerimientos. La novedad, que tiene en un entorno tecnológico como el nuestro un matiz de progreso, supone la continuación actualizada de esas creencias del siglo XX según las cuales los avances científicos y técnicos mejorarían definitivamente nuestra vida.

Cuando hablamos de innovación, en seguida salen a colación la formación y el talento. Preparación, esfuerzo e inventiva son señaladas como las virtudes principales para encontrar nuestro sitio en el nuevo mundo, porque es a través de ellas que generaremos la visión que necesitamos. La ecuación se completa así de un modo extraño, en tanto tratamos de llegar al nuevo mundo a través de los viejos caminos, pero pisando el acelerador a fondo: la solución para el siglo XXI se parece muchísimo a la del XX, salvo que debemos redoblar el esfuerzo y que habrá menos corredores que alcancen la meta. Lo cual es un error, me dice M.H., director del departamento de gestión emprendedora de una *business school*, ya que muchas personas que creen que el talento les llevará lejos acaban adentrándose en callejones sin salida a causa de sus fantasías. Según M.H., ideas de verdad innovadoras hay muy pocas en el mundo, y se pueden contar con los dedos de una mano las cosas que otros no han hecho antes. En consecuencia, no sólo tenemos que preguntarnos varias veces si esa visión o ese producto que creemos tan novedoso de verdad lo es, sino que hemos de ser conscientes de que incluso en aquellos casos en los que verdaderamente contemos con algo distinto tampoco tendremos asegurada una ventaja de partida. La novedad por sí misma no sirve de nada, porque nadie nos va a pagar por ser únicos, sino por crear algo que añada valor. Los clientes compran porque el producto les genera valor, no porque nosotros pensemos que es rompedor. La recomendación esencial es ponerse siempre en los zapatos del otro, algo que explica de modo muy gráfico: “entiendo bastante bien por qué quiero casarme con Angelina Jolie, pero de lo que se trata es de entender por qué ella querría casarse conmigo”.

La verdadera innovación, pues, pone el acento en otro lugar. En este mundo de redes, el papel esencial lo juegan aquellos que saben conectar las necesidades y recurso y los que saben poner en relación a unos y otros y no quienes sólo tienen talento o dinero. La esencia del comercio durante los siglos XIX y XX consistía en conseguir materias primas baratas y abundantes, readaptarlas y llevarlas a los lugares donde podían ser adquiridas a un precio superior. Se extraía la materia prima de territorios remotos a los que se sometía a un control estricto para asegurar el suministro, a menudo a través de la presencia militar, y se transportaba a países económicamente poderosos, donde era transformada y vendida en un

circuito de rentabilidad creciente. Aun cuando la distribución geográfica de la producción es hoy muy distinta, y a pesar de que la naturaleza de los bienes que se venden también ha cambiado, la esencia de los negocios en el siglo XXI sigue siendo la misma. Puede que los productos se fabriquen o se cultiven en el tercer mundo, que la producción se haya centralizado en unas cuantas empresas de dimensiones globales y que los centros fabriles hayan desaparecido de Occidente, pero el trayecto desde la adquisición a bajo precio hasta la venta con elevado beneficio es el mismo. Y, en ese contexto, la innovación se ha convertido en una materia prima en sí misma, dando forma a nuevos productos y servicios que nacen fruto de ideas brillantes y que satisfacen una nueva demanda.

Dado que lo determinante es conseguir que alguien pague por un producto o servicio más de lo que nos ha costado a nosotros, la prioridad consiste en encontrar nuevas formas de realizar ese trayecto. El talento no consiste sólo en idear una solución técnica a una necesidad del consumidor o en inventar una mejora de los procesos comerciales de venta o de distribución, sino en hacer valer una predisposición, un caudal de conocimientos o de aptitudes para conseguir que las materias primas (como son la idea y la innovación) terminen reconvertidas en bienes o servicios demandados por el consumidor.

En ese salto, la figura del gestor, especialista en convertir el talento en ingresos, es la figura esencial. Como me señala R., experto *venture capitalist*, “la innovación y la creatividad existen en cualquier parte del mundo, ya que residen en el núcleo mismo del espíritu humano y nadie tiene el monopolio sobre ellas. Sin embargo, el emprendimiento es una profesión, que tiene una forma de hacer las cosas y cuenta con un catálogo de mejores prácticas”. Ese es el conocimiento que el gestor aportará, tomando un punto de partida no pulido y poniéndolo a rendir. Un inversor habrá de extraer de los análisis del producto o de la empresa las lecturas precisas, un manager habrá de proporcionar a su empresa un salto de visibilidad y rentabilidad, un directivo tendrá que realizar reformas en una compañía de modo que se pueda hacer más con menos y un buen emprendedor habrá de captar el capital y realizar el *business plan* apropiado para que esa idea se convierta en un negocio verdadero. Todos ellos tomarán un elemento bruto (la idea, la empresa, la apuesta) y lo harán alcanzar, gracias a sus manos expertas, su potencial máximo. A esto, y no a otra cosa, es a lo que el capitalismo del siglo XXI llama talento.

Ese oscuro objeto de deseo

Esa definición difiere sustancialmente de las creencias de la clase media del siglo XX, que entendía que un exhaustivo conocimiento sobre un sector, un alto coeficiente de inteligencia, una gran capacidad analítica o una especial habilidad para encontrar causas y prever efectos eran las cualidades que debían gozar quienes aspiraban a llegar a los escalones sociales superiores. Pero cuando, como hoy, la cualidad esencial es conseguir que la materia que se tiene entre las manos alcance su máxima rentabilidad, las habilidades necesarias y la manera de llegar a ellas se hacen mucho más difusas.

David Knights, uno de los padres de los *Critical Management Studies*, y el académico británico Darren McCabe descubrían una cualidad en los modernos emprendedores que les identificaba más allá de sus creencias y la simbolizaban en la pasión que sentía Jay Gatsby por un amor de juventud prohibido¹³. Ese deseo arrollador que El Gran Gatsby, el personaje de Scott Fitzgerald, focalizaba en una mujer que no había podido conseguir, era la esencia de la innovación contemporánea, definida por la llama del deseo mucho más que por la creatividad.

Una perspectiva similar recoge David Fincher en su sorprendente análisis del éxito de Facebook, sólo explicable desde un acto de dolorida pasión, la de un joven por la chica que le acaba de abandonar. Si Gatsby entendía que ser millonario era la única vía de acceso al objeto de su pasión, el desechado Mark Zuckerberg de la ficción, que deseaba intensamente ser admitido en las sociedades de élite de su universidad, entendía que ser rico y famoso era la puerta de entrada al reconocimiento: si tenía éxito, esa mujer que le había rechazado tendría que rendirse a sus pies, y esos millonarios que se reían de él se verían obligados a abrirle las puertas de sus clubes.

Zuckerberg no acepta que la vida no le dé lo que él quiere y merece, por lo que su trabajo se convierte en una suerte de exorcismo de la realidad: el estajanovista creador de Facebook se pasa días sin dormir escribiendo códigos, traiciona a quienes están a su lado o busca por todos los medios abrir nuevos mercados para su empresa porque cree que, si toca techo, sus anhelos se realizarán. Esa ansia por llegar a lo más alto, nos dicen Knights y McCabe, es el mantra del genio empresarial contemporáneo, que entiende que el valor diferencial no reside en el talento, la intuición o el conocimiento, sino en estar poseído por un deseo irrefrenable.

Las habilidades del Zuckerberg de *La red social* no parecen especialmente destacables. No inventa nada, sino que lleva a la práctica la idea que otros, los hermanos Winklevoss,

¹³ Knights, D. McCabe, D. Organization and innovation. Open University Press. 2003

imaginaron; tampoco es un inversor que arriesgue su dinero y que logre sacar rendimientos a su apuesta, porque se limita a recoger el dinero que otros le ponen; tampoco es un empresario clarividente, sino que simplemente aprovecha la red de contactos en el mundo del capital riesgo que le procura Sean Parker, su socio *cool*; y tampoco parece que sea un gestor eficaz a la hora de retener el talento, ya que se desprende del personal más capacitado con demasiada frecuencia. Sin embargo, Zuckerberg es capaz de levantar una empresa de la nada y de desarrollarla y de escalarla internacionalmente. Su habilidad no pertenece al orden que suelen reconocer a primera vista los teóricos de las escuelas de negocio, pero es una cualidad sustancial en el nuevo mundo. El Zuckerberg cinematográfico es alguien que, poseído por la pasión de llegar a lo más alto, sabe salir con bien de toda clase de circunstancias, prescindiendo de las personas que dificultan sus planes, aliándose con los socios adecuados, surfeando por las olas del mundo empresarial con pericia, adaptándose con rapidez a cada contexto y pensando siempre en cuál será el paso a dar para llegar al siguiente escalón. Es alguien que vive para crecer y que siempre busca la forma de conseguirlo. Esa determinación, que vale su peso en oro, es la que posee el verdadero innovador. Dicho en pocas palabras, el ingrediente definitivo del talento y la innovación no es otro que el deseo.

“No podemos vivir juntos en el mismo universo”

Entender la innovación como el arma definitiva para tener éxito en este mundo de dos velocidades, más que resolver el dilema, multiplica los interrogantes que una gran mayoría de la clase media se formula sobre sí misma y su futuro. En la medida en que no estamos especialmente preparados para desenvolvemos con agilidad en el nuevo contexto, no acertamos a encontrar más que desdibujadas opciones de salida. Si la mayor parte de las preconcepciones y de las pautas en que nos movíamos se muestran inservibles para operar en el siglo XXI, y si las cualidades con las que contamos tampoco parecen especialmente válidas, es complicado que los próximos años nos vayan a traer algo propicio. Por eso, insiste D., el director de la escuela de negocios, va siendo hora de que dejemos de pensar como españoles o como europeos, y pensemos más como supervivientes, que es, en esencia, lo que somos. En lugar de lamentarnos por los cambios que estamos viviendo, es hora de que repensemos nuestro lugar y de que nos pongamos manos a la obra para seguir haciendo que circule la riqueza que hemos conocido y a la que tanto nos cuesta renunciar. D. entiende imprescindible, en lo que respecta a España, que reparemos en la parte de innovación que podríamos aportar simplemente modificando viejas dinámicas y en qué parte podría provenir de las mejoras de las características existentes. Así lo ha hecho el Reino Unido, cuyas exportaciones están vinculadas en más del 50% con la cultura, me subraya. Le señalo entonces que quizá esa sea una buena vía para nosotros. Dado que la especificidad de un medio de innovación es su capacidad para generar sinergias, produciendo valor añadido a partir de la interacción de

elementos ya presentes, España puede situarse en un lugar de mediación obligado. Pertenece a Europa, contamos con el tercer idioma del mundo, con un mercado natural en América Latina y en el área hispanohablante norteamericana, tenemos experiencia en el sector cultural y gozamos de infraestructuras que bien aprovechadas, podrían otorgarnos grandes ventajas comerciales. D. me mira entonces con desdén, como si hubiera pasado por alto algo muy evidente, como si hubiera caído en ese error típico de quienes no entienden nada. Toma aire, meneaba la cabeza y afirma con tono firme:

-No, no estamos preparados para eso. Nos queda mucho para llegar a eso.

No es posible, prosigue, porque vivimos entre continuas rigideces, ya que nuestros 500 años de burocracia autoalimentada y periódicamente renovada hace que sea muy complicado aprovechar las oportunidades cuando éstas se producen. En España se cercena el cambio continuamente porque vivimos en una sociedad gremial. De modo que quizá contemos con posibilidades en el plano teórico, pero hemos de ser conscientes de que no estamos, ni mental ni materialmente, preparados para sacarles el partido que tienen. Otros países, como el Reino Unido, cuentan con una flexibilidad que les permite revalorizar capacidades y convertirlas en fuentes de innovación o de exportación, creando riqueza a partir de ellas. "Pero ese no es nuestro caso, ni mucho menos".

J. ha pasado gran parte de su vida profesional trabajando en empresas financieras en Londres y Nueva York, en esa clase de escenarios donde todo lo que va a ocurrir, asegura, se atisba mucho antes. Y cuando mantenemos la conversación (2010), en un instante en que aún no ha estallado la crisis de la deuda pública y de la prima de riesgo, ya me advierte de la necesidad de llevar a cabo transformaciones de calado, en tanto existe un pesimismo profundo respecto del futuro de España y de Europa en general.

Según J. hay contradicciones profundas en nuestra forma de vida que hemos de resolver, ya que queremos operar con ventajas del pasado en un siglo nuevo. Vivimos en países en los que la jubilación se produce a edades tempranas, que proporcionan educación y sanidad gratuitas, donde las pensiones son costeadas por el Estado, que ofrecen a sus trabajadores cuatro o más semanas de vacaciones al año, y que cuentan con permisos de paternidad y maternidad y con sueldos muy altos. Y además, pensamos que tales ventajas son derechos adquiridos y consolidados que incluso tendrán que mejorarse en el futuro. Y eso es un grave error, porque aunque la ley los reconozca, los países han de tener con qué pagarlos, y ese no es ahora el caso ("si no hay dinero, lo que diga la ley tiene la misma validez que un cheque sin fondos"). El

mundo se ha embarcado en un proceso de globalización con el que resulta incompatible el mantenimiento de estándares de protección tan altos. Un mundo en el que los europeos compran por 600 euros un *Ipad* que fabrican en China personas que cobran 100 euros al mes y que trabajan muchísimas horas no es posible: “No podemos vivir ambos en el mismo universo”. Esa divergencia tan notable nos aboca a una situación en que se tenderá a reducir las diferencias, de modo que los asiáticos verán crecer sus salarios y los países occidentales estarán obligados a rebajar derechos y prestaciones para resultar competitivos.

Es muy probable que gran parte de la población europea no esté de acuerdo con este diagnóstico, asegura J., lo que viene causado por una percepción incorrecta del lugar que hoy ocupamos. Europa no es ya el centro del mundo, en gran medida porque las características que llevan al futuro nos las han arrebatado los países emergentes. Los consumidores no apalancados y los gobiernos poco apalancados, me dice, definirán la segunda década del siglo XXI, y estos están en Hispanoamérica y Asia.

Le hago notar que si bien contamos con costes sociales más altos, también poseemos ventajas, como una mano de obra más preparada, mayores posibilidades de innovar e infraestructuras más sólidas que nos podrían dar un plus definitivo en el siglo XXI. Pero J. entiende que esa perspectiva parte de un error notable, el de sobrestimar las capacidades del viejo continente. El talento es el mejor ejemplo. Ni los ordenadores ni el software son europeos, y apenas hay recientes inventos relevantes que provengan del viejo mundo. Y es peor todavía en lo que toca a España, ya que en las últimas décadas “no hemos inventado nada de nada”. Sí, tenemos investigadores que hacen un trabajo valioso, pero lo realizan fuera de nuestras fronteras. Para J. no somos más que un país del montón, ni peor ni mejor, muy parecido a otros de Europa.

Quizás por eso, insisto, sea particularmente adecuado que apostemos decididamente por la economía del conocimiento, y que pongamos en marcha instituciones y programas que nos puedan situar en el nuevo contexto, que nos olvidemos del ladrillo y del sol y playa y comencemos a pensar en otros términos. El problema de esa visión, me contesta, es que sólo puede ser efectiva a largo plazo. Ha habido territorios, como Finlandia o Singapur, que se han reinventado, pero les ha llevado mucho tiempo. Conseguir que los niños hablen inglés perfectamente, que posean un elevado nivel de matemáticas y que las universidades produzcan muchos licenciados brillantes en ingeniería llevaría dos o tres décadas, de modo que hasta 2030 no empezáramos a ver los resultados. Necesitamos hacer algo antes, me dice con preocupación, y el único modo que entiende posible para encauzar la situación y salir del estancamiento es acometer reformas, abaratando costes, y no incurriendo en gastos. Pero eso

implica sacrificios, en particular respecto de los salarios, que no estamos dispuestos a realizar. Y aun cuando entiende que las resistencias pueden demorar las reformas precisas, cree que no habrá otro escenario al final del camino que el descenso en el nivel de vida (“Hay maneras más anestesiadas de llegar a esa situación, como que tu moneda se devalúe, y probablemente ese sea el camino que sigamos”).

Es normal, me señala, que quien sale perdiendo se resista a los cambios. Los europeos debemos acostumbrarnos a vivir de otra manera, pero nuestra mentalidad nos impide renunciar a las condiciones de vida de las que gozamos, a la protección que los Estados nos dispensan, a los ingresos de los que hemos dispuesto en las últimas décadas. Y el caso español, señala, es todavía peor. La generación nacida en la posguerra tuvo que salir adelante en un contexto difícil, y dispuso de escasos derechos que nunca dio por supuestos. Pero sus hijos y sus nietos ya crecieron pensando que esa protección les era debida y que habría de durar siempre. Una actitud típica de la clase media, subraya, que en cuanto posee algo se acomoda y no quiere renunciar a ella. Y no sólo nos hemos acostumbrado a lo que tenemos, sino que pensamos que ese nivel de vida debe mejorar de año en año. Pero eso no es lo que el futuro nos depara, ni mucho menos, y la generación de los adolescentes actuales va a ser la primera en mucho tiempo que vivirá peor que la de sus padres.

Con una mentalidad tan enraizada en lo adquirido, no es de extrañar que vayan a producirse fricciones. El problema es que los procesos son a largo plazo, me dice, y las resistencias se producen a corto. Siempre que se acometen reformas aparecen posturas que las niegan y que intentan activar frenos muy poderosos, y en este inicio del siglo XXI la oposición más encarnizada está viniendo de unas clases medias que no han asimilado que deben dar un paso atrás y aprender a vivir peor.

Lo que J. y D. afirman no es una lectura personal acerca del signo de los tiempos, sino el resumen de la forma de pensar dominante en nuestra época. La insistencia en gestionar los Estados a través de reformas, de reducción del déficit, de rebajas en la protección social y en los costes laborales, nace de esa sensación generalizada de que hemos de pelear en un mundo globalizado que exige sacrificios para resultar competitivos, y más aún después de la crisis financiera. Pero ese diagnóstico, necesario para una gestión adecuada que encauce el futuro, choca con la realidad de unas poblaciones, las europeas, reacias a cualquier pérdida y la de unos políticos que, concedores del desgaste en votos y en deterioro social que supone llevar a cabo las reformas, las aceptan sólo a regañadientes.

A lo largo de su discurso, la clase media es retratada con frecuencia como un núcleo hostil a lo que los tiempos requieren. Los análisis sobre innovación, los cambios en el mundo profesional y en el de los pequeños negocios y las teorías sobre la acción económica de los Estados terminan por encontrar una roca que impide los avances, como es la mentalidad de clase media. Su fidelidad a formas de pensamientos aprendidas, su deseo de seguridad, su afición a no desprenderse de las raíces, su ansia de estabilidad, su aversión al riesgo, su insistencia en salvaguardar los pequeños espacios y su apego a la familia son las causas principales de que no avancemos. Son valores que fueron útiles en el siglo XX, pero que ya no se corresponden con las necesidades de los tiempos. Las clases medias son uno de esos colectivos que habiendo sido superados por su época, se niegan a desaparecer, convirtiéndose en una suerte de muertos vivientes que no quieren aceptar que el corazón ya no les late. Su alabanza de la palabra dada, de la mirada recta y de la honestidad suena atractiva, pero no tiene sitio en un mundo donde llegas a menudo a acuerdos a través de la red con personas a las que nunca llegas a conocer.

Las clases medias son el punto nodal del siglo XXI, el obstáculo que ha de quebrarse para conseguir que toda la potencialidad de los tiempos sobrevenga. Las capas sociales que surgieron del Estado del bienestar se han convertido en el problema número uno para el capitalismo, mucho más que en sus aliadas, como habían sido hasta ahora. Ese núcleo rocoso que se niega a sumarse a la corriente de los tiempos se ha convertido en un cuerpo extraño para las necesidades globales, por lo que la primera tarea para alcanzar el futuro es la de adecuarlas a los nuevos tiempos. Una tarea que no ha sido en absoluto extraña para un capitalismo que, al menos en los últimos 100 años, se ha definido mucho más por su forma de lidiar con las resistencias que por sus preceptos explícitos. La preocupación principal de los gestores siempre ha consistido en avanzar a través de un medio que se resiste, por utilizar la fórmula con que Clausewitz definía la guerra, y lo sigue siendo hoy, cuando la mejor formulación del talento y de la innovación es exactamente esa.