

Richard Sennett



Juntos

*Rituales, placeres y
política de cooperación*



ANAGRAMA
Colección Argumentos

Juntos

Richard Sennett

Juntos

Rituales, placeres y
políticas de cooperación

Traducción de Marco Aurelio Galmarini



EDITORIAL ANAGRAMA
BARCELONA

Título de la edición original:
Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation
Yale University Press
New Haven, 2012

Diseño de la colección: Julio Vivas y Estudio A
Ilustración: «La construcción de una escalera», Frances B. Johnston, Hampton
Institute, placa de vidrio, s.f. Foto © 2012, Digital Image, The Museum of
Modern Art, Nueva York / Scala, Florencia

a Stuart Proffitt y Elisabeth Ruge

Primera edición: noviembre 2012

© De la traducción, Marco Aurelio Galmarini, 2012

© Richard Sennett, 2012

© EDITORIAL ANAGRAMA, S. A., 2012

Pedró de la Creu, 58
08034 Barcelona

ISBN: 978-84-339-6348-2

Depósito Legal: B. 26452-2012

Printed in Spain

Reinbook Impres, sl, av. Barcelona, 260 - Polígon El Pla
08750 Molins de Rei

PREFACIO

Hace unos años decidí escribir tres libros sobre las habilidades necesarias para llevar una vida cotidiana satisfactoria. Me he pasado la vida exponiendo teorías, pero llegué a cansarme de la teorización entendida como actividad de contenido propio. Tengo la sensación de que, aun cuando el mundo está atiborrado de cosas materiales, no sabemos utilizar adecuadamente los objetos físicos y mecánicos. Por eso me gustaría reflexionar más a fondo sobre las cosas ordinarias, tarea nada novedosa, pues son muchos los filósofos que han explorado las habilidades de la experiencia cotidiana, pero nueva para mí a estas alturas de mi vida.

Comencé con un estudio sobre la artesanía, el empeño de producir cosas bien hechas. *El artesano* se proponía mostrar la conexión entre la cabeza y la mano, y más aún, las técnicas que hacen posible el progreso de una persona, ya se dedique a una actividad manual o mental. Entonces sostenía yo que hacer bien una cosa por el simple placer de hacerla bien es una cualidad que posee la mayor parte de los seres humanos, pero que en la sociedad moderna no es objeto de la consideración que merece. Todavía hay que liberar al artesano que todos llevamos dentro.

Mientras escribía este libro me asombró la presencia recurrente de un capital social particular implícito en la realización

del trabajo práctico: la cooperación. La cooperación lubrica la maquinaria necesaria para hacer las cosas y la coparticipación puede compensar aquello de lo que tal vez carezcamos individualmente. Aunque inserta en nuestros genes, la cooperación no se mantiene viva en la conducta rutinaria; es menester desarrollarla y profundizarla. Esto resulta particularmente cierto cuando se trata de cooperar con personas distintas de nosotros; con ellas, la cooperación se convierte en un duro esfuerzo.

En *Juntos* me centro en la sensibilidad para con los demás, por ejemplo la capacidad de escuchar en la conversación, y en la aplicación práctica de esa sensibilidad en el trabajo y en la comunidad. Es indudable que escuchar con atención y trabajar en armonía con los demás implica un aspecto ético; sin embargo, concebir la cooperación tan sólo como algo positivo desde el punto de vista ético entorpece su comprensión. Así como el buen científico-artesano puede dedicar sus energías a producir la mejor bomba atómica posible, también se puede colaborar con toda eficiencia en un robo. Además, aunque la cooperación se deba a que nuestros recursos propios no nos son suficientes, en muchas relaciones sociales no sabemos exactamente qué necesitamos de los demás, ni qué deberían ellos esperar de nosotros.

Por tanto, he tratado de explorar la cooperación enfocada como una habilidad. Como tal, requiere de los individuos la capacidad de comprenderse mutuamente y de responder a las necesidades de los demás con el fin de actuar conjuntamente, pero se trata de un proceso espinoso, lleno de dificultades y de ambigüedades y que a menudo tiene consecuencias destructivas.

Me queda por delante la última etapa de mi proyecto: un libro sobre la construcción de las ciudades, algo que hoy no se hace demasiado bien; el diseño urbano es una habilidad en peligro. Físicamente, una parte demasiado importante del diseño urbano es homogéneo y formalmente rígido; desde el punto de

vista social, a menudo las formas modernas de edificación sólo tienen en cuenta una débil huella de experiencia personal y de experiencia compartida. Desgraciadamente, las quejas de este tipo son muy comunes. Trataré de aprovechar el trabajo realizado en libros anteriores para identificarlas; aliento la esperanza de que la comprensión de la habilidad artesanal y de la cooperación social sea capaz de inspirar nuevas ideas sobre una mejor construcción de las ciudades.

He bautizado estos tres libros como el «proyecto del *Homo faber*», inspirado en la antigua idea según la cual el Hombre es producto de sí mismo, creador de la vida por medio de prácticas concretas. Mi interés estriba en relacionar la formación del esfuerzo personal, los vínculos sociales y el medio físico. Pongo el énfasis en la habilidad y la competencia porque, a mi juicio, la sociedad moderna está descualificando a los individuos en lo que respecta a la conducta en la vida cotidiana. Tenemos a nuestra disposición muchas más máquinas que nuestros antepasados, pero menos idea de cómo utilizarlas con provecho; disponemos de mayores medios para conectarnos con otras personas gracias a las formas modernas de comunicación, pero sabemos menos de cómo comunicarnos bien. La habilidad práctica es más una herramienta que una salvación, pero sin ella los problemas del Sentido y el Valor son meras abstracciones.

El proyecto del *Homo faber* tiene un núcleo ético, cuyo foco es precisamente en qué medida podemos convertirnos en dueños de nuestro destino. En la vida social y en la personal, todos terminamos tropezando con los límites del deseo y de la voluntad, o con la experiencia de que las necesidades de los demás son incompatibles con las nuestras. Esta experiencia debería enseñarnos a ser modestos y, de esa manera, promover una vida ética en la cual reconozcamos y honremos lo que nos trasciende. No obstante, nadie podría sobrevivir como criatura pasiva privada de voluntad; hemos de intentar, al menos, ser autores

de la vida que vivimos. Como filósofo, me interesan los estudios sobre la frágil y ambigua zona de la experiencia en que la habilidad y la competencia encuentran resistencia y chocan con la diferencia irreductible.

Aunque mis tres volúmenes fueron concebidos como partes de un todo, cada uno está escrito para valerse como unidad independiente. Están destinados al lector general inteligente que con toda razón se pregunta: ¿por qué es esto importante?, ¿qué tiene de interesante? He tratado de eliminar de las páginas de este libro las diatribas académicas –odioso deporte que nunca presenta demasiada utilidad para el lector general–, o las he relegado a las notas.

Las listas de agradecimientos se están convirtiendo en guías telefónicas. En mi breve lista de agradecimientos figura, ante todo y sobre todo, mi mujer, Saskia Sassen. Es ella la que me ha impulsado a no ser demasiado erudito y es ella la que me ha servido para poner a prueba algunos de los casos analizados a fin de detectar cuándo comenzaba a aburrirse. Quisiera agradecer a Stuart Proffitt, editor inglés, y a mi editora alemana, Elisabeth Ruge, quienes, por el contrario, me han animado a ser más erudito. Son editores que aún ejercen eficazmente el perdido oficio de editar. Tengo una deuda práctica con mis ayudantes Hillary Angelo y Dom Bagnato, empeñados en hacer que todo funcionara bien. Lo mismo que con Elizabeth Stratford, que preparó el texto para imprenta. Soy deudor intelectual de dos viejos amigos, Craig Calhoun y Bruno Latour, apasionado corrector de errores mentales el primero y despreocupado provocador de ellos el segundo. Por último, deseo expresar mi agradecimiento a mi amigo el arzobispo Rowan Williams, cuyos escritos entremezclaban teología, filosofía y arte. No tenemos la misma religión, pero su comprensión de la finalidad a la que han de servir los libros ha sido para mí una fuente de inspiración.

INTRODUCCIÓN

El marco mental de la cooperación



Frances B. Johnston, «La construcción de una escalera», Hampton Institute, s.f., placa de vidrio.

En el patio de una escuela de Londres, una vez un compañero de mi nieto puso a todo volumen por el sistema de megafonía de la escuela una canción de Lily Allen: «¡Jódete, jódete porque odiamos lo que haces y odiamos a todo tu equipo!» Mientras, una niña de seis años balanceaba las caderas al ritmo de la música. La travesura escandalizó a las autoridades escolares, pues era un «uso no autorizado». Admito que el niño rebelde que llevo dentro admiraba la toma del sistema de megafonía. Sin embargo, yo también estaba escandalizado. Aquellos niños no tenían idea de que la cantante intentaba burlarse de sus propias palabras; a ellos, el «jódete, jódete» les parecía una declaración directa de guerra: «nosotros-contra-vosotros».¹ Se trata de un sentimiento peligroso en la zona de Londres donde se halla la escuela, pues la mezcla de religiones, razas y clases diferentes de esa zona de la ciudad convierte el nosotros-contra-vosotros en una incitación al conflicto, y lo cierto es que en esa zona de Londres los estallidos de violencia son frecuentes.

En Estados Unidos, cuando tengo una vena masoquista, escucho las tertulias radiofónicas de la derecha en las que se canta el «jódete, jódete» a las feministas, a los demócratas progresistas, a los humanistas laicos y a los homosexuales casados, así como, por supuesto, a los socialistas. En la actualidad, Estados Unidos

se ha convertido en una sociedad intensamente tribal, donde la gente se opone a reunirse con quienes son diferentes, pero los europeos tampoco pueden sentirse ufanos a este respecto, pues allí el tribalismo, en forma de nacionalismo, destruyó Europa durante la primera mitad del siglo XX; medio siglo más tarde, Holanda, otrora tan integradora, tiene hoy su versión propia de las tertulias radiofónicas norteamericanas, pues la simple mención de la palabra «musulmán» desencadena un aluvión wagneriano de quejas.

El tribalismo asocia solidaridad con los semejantes y agresión contra los diferentes. Es un impulso natural, pues la mayoría de los animales sociales son tribales. En efecto, cazan juntos en manadas y tienen territorios comunes que defender; la tribu es imprescindible para su supervivencia. En las sociedades humanas, sin embargo, el tribalismo puede resultar contraproducente. Las sociedades complejas como la nuestra dependen del flujo de trabajadores que llegan a través de las fronteras nacionales, comprenden en su seno etnias, razas y religiones diferentes y producen modalidades divergentes de vida sexual y familiar. Forzar a toda esa complejidad a encajar en un único molde cultural sería políticamente represivo y una falacia respecto de nosotros mismos. El «yo» es un complejo de sentimientos, afiliaciones y comportamientos que rara vez se ajustan claramente entre sí; cualquier llamamiento a la unidad tribal menoscabará esta complejidad personal.

Probablemente fue Aristóteles el primer filósofo occidental que se preocupó por la unidad represiva. Él concebía la ciudad como un *synoikismós*, una asociación de individuos de diversas tribus familiares, cada *oikos* con su propia historia y sus peculiares alianzas, formas de propiedad y bienes familiares. En bien del comercio y del mutuo apoyo durante la guerra, «una ciudad está compuesta por diferentes clases de hombres; gentes similares no pueden dar existencia a una ciudad»;² la ciudad, por tanto, obliga a los individuos a pensar en otros con diferentes leal-

tades y a llegar a acuerdos con ellos. Es evidente que la agresión mutua no puede mantener unida a una ciudad, pero Aristóteles daba mayor sutileza a este precepto. El tribalismo, decía, implica el supuesto de que uno sabe cómo son los demás sin conocerlos; al carecer de experiencia directa de los otros, se cae en fantasías marcadas por el miedo. Actualizada, ésta es la idea del estereotipo.

¿Pero la experiencia de primera mano debilitará el estereotipo? Esto era lo que creía el sociólogo Samuel Stouffer, quien durante la Segunda Guerra Mundial observó que los soldados blancos que pelearon al lado de los negros tenían menos prejuicios raciales que los soldados blancos que no habían tenido esa experiencia.³ El politólogo Robert Putnam puso patas arriba las ideas de Stouffer... y de Aristóteles. Putnam constató que, en realidad, la experiencia de primera mano de la diversidad lleva a los individuos a distanciarse del prójimo; a la inversa, los individuos que viven en comunidades locales homogéneas muestran una mayor proclividad social hacia los otros y más curiosidad por éstos en el mundo en general.⁴ El magno estudio en el que se fundamentan estas afirmaciones perfila más bien actitudes que comportamientos reales. En la vida cotidiana es posible que la gente tenga que dejar simplemente de lado tales actitudes, obligados como nos vemos continuamente a tratar con personas a las que tememos, que no nos gustan o a las que sencillamente no entendemos. La idea de Putnam es que, ante estos desafíos, la inclinación inicial es distanciarse o, en sus términos, «hibernar».

En las tranquilas interrupciones de mi actividad académica, preocupado por el estado del mundo y también, debo admitirlo, por el efecto del «jódete, jódete» en mi nieto, me pregunté qué se podía hacer en relación con el tribalismo. Puesto que los problemas de convivir con la diferencia son tan amplios, no puede haber una solución única ni definitiva. Sin embargo, una de las consecuencias peculiares de la vejez es que no nos

sentimos felices con la observación «qué pena que...»; la resignación no parece un buen legado.

En pocas palabras, la cooperación puede definirse como un intercambio en el cual los participantes obtienen beneficios del encuentro. Este comportamiento es reconocible al instante en los chimpancés que se acicalan mutuamente, en los niños que construyen un castillo de arena o en los hombres y mujeres que colocan sacos de arena para protegerse de una crecida inminente. Y es reconocible al instante porque el apoyo mutuo está inserto en los genes de todos los animales sociales, que cooperan para realizar lo que no pueden hacer solos.

Los intercambios cooperativos se dan de muchas formas. La cooperación puede combinarse con la competencia, como cuando los niños cooperan en el establecimiento de reglas básicas para un juego en el cual luego compiten entre sí. En la vida adulta se advierte la misma combinación de cooperación y competencia en los mercados económicos, en la política electoral y en las negociaciones diplomáticas. La cooperación se convierte en un valor por sí mismo en los rituales, ya sean sagrados o seculares: la observación de la Eucaristía o el Séder en comunidad trae la teología a la vida; los rituales de civismo, tan insignificantes como decir «por favor» o «gracias», ponen en práctica las nociones abstractas de respeto mutuo. La cooperación puede ser tanto informal como formal; las personas que pasan el rato en una esquina o bebiendo juntos en un bar intercambian chismes y mantienen la fluidez de una charla sin conciencia de «estar cooperando». Tales actos están envueltos en la experiencia del placer mutuo.

Como el tribalismo humano deja claro, el intercambio cooperativo puede producir resultados destructivos para otros; los banqueros practican esta cooperación bajo la forma de aprovechamiento de información privilegiada o arreglos entre compin-

ches. Lo suyo es un robo legal, pero las bandas de delincuentes operan sobre la base del mismo principio social. Los banqueros y los ladrones de bancos están en connivencia, que es el ángel negro de la cooperación. Es famosa la evocación de la confabulación que hizo en el siglo XVIII Bernard Mandeville en *Fábula de las abejas*, en la que el ingenioso autor creía que del vicio compartido podía desprenderse algún beneficio público, pero sólo a condición de no «padecer» de convicciones religiosas, políticas ni de ningún otro tipo.⁵

En este libro, sin apelar a tal cinismo, deseo centrarme en una pequeña parcela de lo que podría hacerse acerca de la cooperación destructiva del tipo de nosotros-contra-vosotros, o de la degradación de la cooperación en connivencia. La alternativa deseable es un exigente y difícil tipo de cooperación, que trata de reunir a personas con intereses distintos o incluso en conflicto, que no se caen bien, que son desiguales o que sencillamente no se entienden. El desafío está en responder a los demás respetándolos tal como son. Éste es el desafío de toda gestión de conflictos.

El filósofo de la política Michael Ignatieff cree que esa sensibilidad es una disposición ética, un estado mental interno que tenemos como individuos; a mi juicio, surge de la actividad práctica.⁶ Un resultado de la buena gestión de conflictos, como en el caso de una guerra o una lucha política, es que dicha cooperación apoya a los grupos sociales a través de las desventuras y las agitaciones del tiempo. La práctica de este tipo de cooperación puede, además, ayudar a los individuos y a los grupos a entender las consecuencias de sus propias acciones. Seamos generosos y no neguemos al banquero su condición de humano: para encontrar una vara ética con la que medir su conducta, tendría que reconocer las consecuencias de sus acciones en personas que no se le asemejan, en pequeñas empresas, en deudores hipotecarios morosos, o en cualquier otra suerte de esforzados clientes. Lo cual no es otra cosa que decir más ampliamente

que lo que podemos ganar con tipos de cooperación exigentes es una mayor conciencia de nosotros mismos.

Lo más importante en lo relativo a la cooperación rigurosa es que requiere habilidad. Aristóteles la definió como *tekhné*, la técnica de hacer que algo suceda, de hacerlo bien; el filósofo musulmán Ibn Jaldún creía que la habilidad era el ámbito especial de los artesanos. Tal vez al lector, como a mí, le disguste la expresión «habilidades sociales», que sugiere personas con soltura para conversar en una fiesta o con la pericia necesaria para venderle a uno lo que no necesita. Pero hay habilidades sociales más serias. Cubren el espectro que va del saber escuchar al comportarse con tacto, encontrar puntos de acuerdo y gestionar la desavenencia o evitar la frustración en una discusión difícil. Todas estas actividades tienen un nombre técnico: «habilidades dialógicas». Antes de explicar qué significa esta expresión debemos preguntarnos por qué estos tipos de cooperación cualificada producen la impresión de pertenecer más al reino ideal del deber ser que al dominio práctico de la conducta cotidiana.

LA DESCUALIFICACIÓN

A menudo, las críticas al tribalismo contienen un trasfondo de acusación, como si el individuo de mentalidad tribal no hubiera conseguido estar a la altura de los niveles de cosmopolitismo de su crítico. Además, es fácil imaginar que el duro trabajo de cooperación con los diferentes ha sido siempre excepcional. Sin embargo, la sociedad moderna ha debilitado la cooperación por distintas vías. La más directa de esas debilidades tiene que ver con la desigualdad.

De acuerdo con la medida de una herramienta estadística de amplia utilización, el coeficiente de Gini, la desigualdad se ha incrementado de manera espectacular en las últimas generaciones, tanto en las sociedades en desarrollo como en las desa-

rolladas. En China, el desarrollo ha hecho que el coeficiente de Gini se disparara, pues los ingresos de los residentes urbanos aumentan mucho más que los de los campesinos. En Estados Unidos, la caída de los ingresos ha aumentado la desigualdad interna; la pérdida de empleos fabriles de alta cualificación ha disminuido los ingresos de las masas, mientras que los ingresos del uno por ciento más rico de la población, y dentro de esta estrecha franja, la del 0,1 %, han crecido de manera astronómica. En la experiencia cotidiana, las desigualdades económicas se traducen como distancia social; la élite se aleja de las masas, las expectativas y las luchas de un camionero y un banquero tienen muy poco en común. Este tipo de diferencias exasperan a la gente corriente; la consecuencia racional de ello es la actitud mental y la conducta concreta propias del nosotros-contraellos.

Las transformaciones en el trabajo moderno han debilitado también en otro sentido tanto el deseo como la capacidad de cooperar con los diferentes. En principio, todas las organizaciones modernas están a favor de la cooperación, pero, en la práctica, su propia estructura la impide, lo que se conoce en los análisis de gestión empresarial como «efecto de silo», esto es, el aislamiento de los individuos y departamentos en unidades distintas, personas y grupos con poco que compartir y que en realidad ocultan información útil a los demás. Los cambios en el tiempo durante el cual los individuos trabajan juntos aumenta este aislamiento.

El trabajo moderno tiende por naturaleza cada vez más al corto plazo, pues los empleos temporales o a tiempo parcial sustituyen a las carreras laborales que se desarrollaban íntegramente en la misma institución. Según una estimación, un joven incorporado a la fuerza de trabajo en 2000 cambiará entre doce y quince veces de empleador en el curso de su vida laboral.⁷ En el seno de las organizaciones, también las relaciones sociales son a corto plazo, pues la gestión empresarial recomienda

no mantener unidos los equipos de trabajadores durante más de entre nueve y doce meses, a fin de que los empleados no establezcan estrechas relaciones personales entre ellos. La superficialidad de las relaciones sociales son una consecuencia de la temporalidad del empleo; cuando las personas no permanecen mucho tiempo en una institución, tanto su conocimiento como su compromiso con la organización se debilitan. La combinación de relaciones superficiales y vínculos institucionales breves refuerza el efecto de silo: los individuos se ciñen a sí mismos, no se implican en problemas ajenos a su ocupación inmediata, y menos aún con quienes hacen cosas distintas en la misma institución.

Aparte de las razones materiales e institucionales, las fuerzas culturales operan hoy en día contra la práctica de la cooperación exigente. La sociedad moderna está produciendo un nuevo tipo de personaje: el individuo proclive a reducir la ansiedad a la que pueden dar lugar las diferencias, ya sean de índole política, racial, religiosa, étnica o erótica. El objetivo de cada persona es evitar excitaciones, sentirse lo menos estimulada posible por diferencias profundas. El retraimiento de que habla Putnam es una manera de reducir estas provocaciones. Pero también lo es la homogeneización del gusto. La homogeneización cultural es evidente en la arquitectura moderna, lo mismo que en la vestimenta, la comida rápida, la música popular, los hoteles... y una interminable lista globalizada.⁸ La afirmación «todos somos básicamente iguales» expresa una visión del mundo que busca la neutralidad. El deseo de neutralizar la diferencia, de domesticarla, surge (es lo que trataré de mostrar) de una ansiedad relativa a la diferencia, que se entremezcla con la cultura económica del consumidor global. Una consecuencia de ello es el debilitamiento del impulso a cooperar con los que siguen siendo irreductiblemente Otro.

Por estas razones materiales, institucionales y culturales, los tiempos modernos están mal equipados para hacer frente a los de-

safíos que plantea la cooperación rigurosa. Tal vez resulte a primera vista extraño el modo en que formularé esta debilidad: la sociedad moderna «descualifica» a las personas para la práctica de la cooperación. El concepto de «descualificación» proviene de la sustitución de hombres por máquinas en la producción industrial, lo que ocurrió cuando máquinas complejas ocuparon el lugar del trabajo artesanal cualificado. En el siglo XIX esta sustitución se produjo, por ejemplo, en la producción de acero, lo que sólo dejó en manos de los trabajadores cualificados las tareas más simples e inhumanas; en la actualidad, es ésta la lógica de la robótica, que se propone sustituir el costoso trabajo humano tanto en el suministro de servicios como en la producción de cosas. La descualificación también se está dando en el campo de lo social, y en la misma medida: las habilidades para gestionar diferencias de difícil tratamiento se pierden al tiempo que la desigualdad material aísla a los individuos y que el trabajo temporal hace más superficial sus contactos sociales y activa la ansiedad respecto del Otro. Estamos perdiendo las habilidades de cooperación necesarias para el funcionamiento de una sociedad compleja.

Mi argumento no se debe a la nostalgia de ese pasado mágico en el que todo parecía indiscutiblemente mejor. Al contrario, la capacidad de cooperar de maneras complejas hunde sus raíces en las etapas iniciales de la evolución humana; estas capacidades no desaparecen en la vida adulta. En la sociedad moderna se corre el riesgo de desaprovechar estos recursos evolutivos.

LA COOPERATIVIDAD EN LA INFANCIA

El psicólogo infantil Alison Gopnik observa que el niño pequeño vive en un estado de extremada fluidez evolutiva; en los primeros años del desarrollo humano tienen lugar cambios asombrosamente rápidos en las facultades perceptivas y senso-

riales, y estos cambios modelan nuestra capacidad de cooperación.⁹ Todos llevamos profundamente implantada en nosotros la experiencia infantil de relación y comunicación con los adultos a cuyo cuidado estuvimos; de bebés, tuvimos que aprender a operar con ellos a fin de sobrevivir. Estos experimentos infantiles con la cooperación son algo así como un ensayo, pues los niños prueban diversas posibilidades de llevarse bien con los padres y con sus pares. La conformación genética ofrece una orientación, pero las crías humanas (como las de todos los primates) también investigan y experimentan con su propio comportamiento y lo mejoran.

La cooperación se hace actividad consciente entre el cuarto y el quinto mes de vida, que es cuando los bebés comienzan a colaborar con la madre en la lactancia; el niño comienza entonces a responder a señales verbales que le indican un comportamiento determinado —de las que, si no el significado de las palabras, capta ciertos tonos de voz—, adoptando una posición que facilite la operación. Gracias a las señales verbales, la anticipación entra en el repertorio de la conducta infantil. Hacia el segundo año de vida, a su manera infantil, los niños se hacen mutuamente sensibles y anticipan recíprocamente sus movimientos. Ahora sabemos que la mencionada conducta sugerida —las estimulaciones de anticipación y respuesta— ayudan al cerebro a activar sendas neurales previamente latentes, de modo que la colaboración hace posible el desarrollo mental del niño.¹⁰

Exceptuando los primates, las señales que emite el resto de los animales sociales son estáticas en el sentido de que son legibles de forma instantánea; cuando las abejas efectúan su «danza» emiten señales precisas, por ejemplo, de que el polen puede encontrarse a cuatrocientos metros al noroeste, y las abejas que observan la danza saben de inmediato cómo interpretar esas señales. En la experiencia infantil, el modo de emitir señales se parece cada vez menos al de las abejas. El niño prueba gestos manuales, expresiones faciales, formas de agarrar o tocar, que

para los adultos, lejos de ser instantáneamente legibles y comprensibles, resultan auténticos quebraderos de cabeza.

El psicólogo Jerome Bruner ha subrayado la importancia de tan enigmáticos mensajes y signos de desarrollo cognitivo. El niño intenta cada vez más producir un significado a su manera, como ocurre, por ejemplo, con el llanto. A los dos meses de edad, un niño que llora se limita a informar de un dolor; con el tiempo, el llanto adquiere formas más variadas porque el niño trata de decir algo más complicado, algo más difícil de interpretar para los padres. Este salto se produce hacia el segundo año de vida y cambia el significado del término «mutuo»; el niño y el adulto continúan vinculándose a través del dar y tomar, pero ya no es tan seguro qué es lo que intercambian, pues el proceso de emisión de señales se ha vuelto más complejo. La brecha entre la transmisión y la recepción, dice Bruner, constituye un «nuevo capítulo» en el vínculo entre el niño y los padres.¹¹ Pero el nuevo capítulo no es un desastre. Tanto los niños como los padres aprenden a adaptarse a él, ya que en realidad los estimula a prestarse mutuamente más atención. La comunicación no se ha roto; sólo se ha hecho más compleja.

Sin embargo, para los padres es fácil imaginar que los bebés han abandonado el Jardín del Edén cuando entran en lo que Benjamin Spock ha bautizado con la ya famosa expresión de los «terribles dos años». ¹² En esta etapa, la explicación común de una rabieta es que, al separarse físicamente de su madre, el niño se vuelve hosco. Los psicólogos infantiles D. W. Winnicott y John Bowlby fueron los primeros en trazar un cuadro más elaborado. En sus estudios, Winnicott se basó en la observación común de los padres según la cual, al colaborar con la madre durante la lactancia, el niño llega a reconocer que el pezón de ella no forma parte del propio cuerpo; Winnicott mostró que cuanto más libertad se da a un niño para tocar, lamer y chupar el pezón, mayor es su conciencia de que se trata de algo exterior, de una cosa separada que pertenece únicamente a la

madre. Bowlby realiza la misma observación acerca de la libertad táctil en el juego infantil después del segundo año de vida; cuanto más libremente interactúa con los juguetes, más conciencia toma el niño de que se trata de cosas físicas que tienen existencia por sí mismas.¹³ Esta conciencia física de separación también aparece en el trato con otros niños, en el acto de pegarlos, patearlos y lamerlos con libertad. El niño descubre que los otros niños no responden como él esperaba que respondieran, que los otros son seres separados.

En consecuencia, la vida del niño que comienza a andar proporciona un fundamento temprano a la experiencia de la complejidad y la diferencia. Por ello, para recurrir a la imagen de Robert Putnam, difícilmente los niños «hibernan» entre sí. Al contrario, incluso separados, y por opuestas que sean sus respectivas finalidades, resultan cada vez más interactivos. A este respecto queremos introducir en el cuadro a los padres. Por un lado, los padres que hablan constantemente a sus bebés logran que, a los dos años, sus hijos sean más sociables con los otros niños y menos inclinados a la rabia contra sus cuidadores que los hijos de padres callados, más proclives a aislarse. La diferente estimulación parental se detecta en la mayor o menor activación de los circuitos neurales del niño en el cerebro.¹⁴ Pero aunque se inhibiera la estimulación parental, el impulso físico del bebé al intercambio no se extinguiría. Hacia el segundo año de vida, todos los niños comienzan a prestar atención a lo que hacen los demás y a imitarlos; también el aprendizaje de los objetos físicos se dispara, en particular en lo que concierne al tamaño y el peso de las cosas, así como de sus peligros físicos. La capacidad social para cooperar en un proyecto común, como por ejemplo la construcción de un muñeco de nieve, se establece firmemente hacia el tercer año de vida: los niños lo hacen aun cuando la conducta de los padres no les incite a ello.

Una ventaja de considerar las primeras experiencias de cooperación como un ensayo es que este concepto explica la manera

en que los niños gestionan la frustración. La incapacidad de comunicar produce la frustración que se manifiesta en el llanto, y probar diferentes llantos es algo que los niños aprenden, y con un resultado sorprendente. Bowlby comprobó que la inclinación al llanto aumenta en los niños a medida que se amplía su repertorio vocal, pues entonces se centran en la vocalización misma y dan muestras de mayor curiosidad por ella: ya no envían una simple información de dolor.

Igualmente importante es la cuestión de la estructura y la disciplina. En un ensayo, la repetición proporciona una estructura disciplinaria: se vuelve una y otra vez sobre las cosas, tratando de hacerlas cada vez mejor. No hay duda de que la mera repetición mecánica es un elemento del juego infantil, de la misma manera en que oír una y otra vez el mismo relato contado de la misma manera constituye un placer. Pero la repetición mecánica no es más que un elemento. En torno a los cuatro años los niños son capaces de practicar en el sentido en que nosotros lo entendemos, ya sea en un juego deportivo o en la ejecución de un instrumento musical; mediante la repetición tratan de mejorar lo que hacen.

De ello se siguen consecuencias sociales. En la guardería, Bowlby comprobó que la repetición comienza a vincular a los niños pequeños entre sí cuando experimentan juntos y repetidamente; al realizar un gesto conjuntamente, por ejemplo cantar, la frustración de no hacerlo a tiempo se convierte en lo que él llama un «afecto transicional», es decir que no constituirá ningún obstáculo para el intento de lograr la coordinación adecuada la próxima vez. Un gran número de investigaciones ha constatado que el ensayo, en el sentido de trabajar sobre una rutina para mejorarla, es más duro cuando se realiza en soledad. Para decirlo en términos más formales, con el tiempo la repetición hace que la cooperación sea al mismo tiempo sostenible y mejorable.

Los orígenes evolutivos de la cooperación dan un paso más a los cuatro años. Por supuesto, la demarcación por años es ar-

bitraria; el desarrollo es elástico y varía de un niño a otro. Sin embargo, hacia esta edad, como ha mostrado el psicólogo Erik Erikson, los pequeños adquieren la capacidad de examinar su propia conducta de modo reflexivo, con conciencia de sí mismos, diferenciando entre el acto y el yo.¹⁵ En términos prácticos, lo que Erikson quiere decir es que los niños se han vuelto más capaces de autocrítica sin necesidad de indicaciones o correcciones por parte de los padres o de sus pares; en el marco del trabajo de este autor, cuando un niño puede hacer tal cosa, se ha «individualizado». Hacia los cinco años, los niños se convierten en ávidos revisionistas que modifican las conductas que les han servido en el pasado pero que ya no son suficientes.

El pensamiento reflexivo y autocrítico no implica distanciamiento respecto de los otros niños; los niños pueden reflexionar juntos. Una prueba que aporta Erikson de este proceso es la práctica de un juego. A los cinco o seis años, los niños empiezan a negociar las reglas de los juegos en lugar de tomarlas como dadas, que era lo que ocurría a los dos o tres años de edad. Cuanto mayor es la negociación, más fuerte es la vinculación recíproca de los niños en la práctica de un juego.

Hace un siglo, en su estudio sobre el juego titulado *Homo Ludens*, el historiador Johan Huizinga llamaba la atención sobre la diferencia entre aceptar las reglas de un juego y discutir cuáles deberían ser estas reglas. Para el autor parecía tratarse simplemente de alternativas que los niños podían escoger en cada momento; la psicología moderna, en cambio, las considera una secuencia en el proceso del desarrollo humano. Como afirma un estudio reciente, en el proceso evolutivo aparece primero la mera obediencia, mientras que las habilidades de negociación lo hacen más tarde.¹⁶ De ello se desprende la profunda consecuencia de que el desarrollo nos capacita para escoger el tipo de cooperación que deseamos, cuáles son sus términos de intercambio y cómo queremos cooperar. La libertad integra la experiencia de cooperación como una consecuencia.

La observación principal de Erikson en relación con este pasaje es que la cooperación precede a la individuación: la cooperación es el fundamento del desarrollo humano, en el que aprendemos antes cómo estar juntos que cómo estar separados.¹⁷ Erikson parece enunciar lo obvio, a saber, que en el aislamiento no podríamos desarrollarnos como individuos, lo cual significa que los malentendidos, las separaciones, los objetos transicionales y la autocrítica que aparecen en el curso del desarrollo son pruebas de cómo relacionarse con otras personas antes que de cómo hibernar. Pero si bien el vínculo social es primario, sus términos se modifican con el ingreso de los niños en la escolaridad formal.

Ésta es una manera en que la cooperación comienza a desarrollarse. Cualquier padre o madre podría ofrecer un relato único sobre cómo han crecido sus hijos. El mío pone de relieve que la conexión con los demás implica habilidad; cuando los niños cooperan mejor, la habilidad social y la cognitiva se entremezclan. Las dos habilidades que he destacado son el experimento y la comunicación. Experimentar implica hacer cosas nuevas, y más aún, estructurar estos cambios en el tiempo. Los jóvenes aprenden a hacerlo por medio del proceso repetitivo y expansivo de la práctica. La comunicación temprana es ambigua, como cuando un niño envía señales ambiguas; con el tiempo, los niños pueden pactar las reglas de un juego, ser capaces de negociar ambigüedades y resolverlas. A mi juicio, la idea general de Erik Erikson de que la autoconciencia surge en el contexto de la experimentación y la comunicación es sin duda muy coherente. También tomo de Alison Gopnik el énfasis que esta autora pone en que el desarrollo temprano consiste en un ensayo de posibilidades.

Se piense lo que se piense sobre los niños, se advertirá que aprender a cooperar en estos términos no es nada fácil. Esta di-

ficultad, en cierto sentido, es positiva; la cooperación se convierte más en una experiencia adquirida que en un mero compartir irreflexivo. Lo mismo que en otros campos de la vida, apreciamos más lo que hemos conseguido con esfuerzo. Entonces, ¿cómo puede el proceso de ensayo constituir la base de la cooperación compleja de la edad adulta?

LA DIALÓGICA

«Las personas que no observan no pueden conversar.»¹⁸ Estas sabias palabras de un abogado inglés evocan la esencia de la «dialógica», término técnico que designa la atención y la sensibilidad en relación con otras personas. La aguda observación del abogado llama particularmente la atención sobre la participación del oyente en una discusión. Normalmente, cuando hablamos de habilidades de comunicación nos centramos en la manera de realizar una exposición clara, de presentar lo que pensamos o sentimos. Es cierto que para ello se requieren habilidades, pero son de naturaleza declarativa. Saber escuchar requiere otro conjunto de habilidades, las de prestar cuidadosa atención a lo que dicen los demás e interpretarlo antes de responder, apreciando el sentido de los gestos y los silencios tanto como el de los enunciados. Aunque para observar bien tengamos que contenernos, la conversación que de ello resulte será un intercambio más rico, de naturaleza más cooperativa, más dialógica.

Ensayos

Es defecto común creer que nuestra experiencia personal tiene un gran valor simbólico, y a lo largo de unas cuantas páginas me permitiré incurrir en este defecto. Un modelo de capacidad de escuchar es el que se encuentra en los ensayos adultos de tipo profesional, imprescindibles en la actividad artística. Se tra-

ta de un modelo que conozco muy bien. En mi juventud trabajé profesionalmente como músico, tanto en calidad de violonchelista como de director. Los ensayos son la base de la ejecución musical; cuando se ensaya música, la capacidad de escuchar se convierte en algo de importancia capital y, al saber escuchar, el músico termina siendo una persona más cooperativa.

En las artes interpretativas, a menudo la mera necesidad de los demás provoca un shock. ¡Cuántas jóvenes promesas se bloquean cuando empiezan a hacer música de cámara! Nadie los ha preparado para prestar atención a los demás (así era yo a los diez años). Aunque conozcan perfectamente su parte, en el ensayo tienen que aprender el arte de escuchar, de proyectarse hacia el exterior, que reduce el ego. A veces se piensa que el resultado de ello es el extremo opuesto, eso es, la disolución del músico en el conjunto, la inmersión de su yo en un todo más amplio que lo abarca. Pero la simple homogeneidad no es una receta para hacer música en conjunto, o al menos es una receta demasiado simple. Por el contrario, el carácter musical es el resultado de pequeños dramas de concesión y afirmación. En la música de cámara, sobre todo, necesitamos oír a los individuos expresarse en diferentes voces, que a veces entran en conflicto, como en la utilización del arco y el color de la cuerda. Entremezclar estas diferencias es como producir una conversación interesante.

En la música clásica trabajamos con una partitura impresa, y podría parecer que la partitura gobierna la conversación. Sin embargo, esas manchas de tinta impresas no son suficientes para hacernos saber cómo sonará realmente la música. Como ha escrito el violonchelista Robert Winter a propósito de los ensayos de un cuarteto de Beethoven, la diferencia entre la página escrita y el acto de interpretar consiste en el carácter particular de los instrumentos que los músicos están tocando, en la diferente personalidad de los ejecutantes y, por supuesto, en los problemas textuales.¹⁹ La indicación más exasperante en músi-

ca es la de *espressivo*, «con expresión». Para traducir esta indicación en sonido tenemos que intuir la intención del compositor; es posible que cada ejecutante envíe señales individuales de cómo tocar *espressivo* y que los otros ejecutantes no sepan interpretarlas; una especie de regreso a los llantos de la cuna.

Además de lo intrincado de las indicaciones, la conversación que tiene lugar en un ensayo busca comprender el sonido que el compositor oyó cuando puso la tinta sobre el papel. En el *Octeto* de Schubert, por ejemplo, el compositor quiebra en fragmentos melodías inicialmente compartidas por los ocho ejecutantes. Es muy sutil: cuando se produce una quiebra, cada ejecutante tiene que transmitir algo así como «Aquí me bajo del tren», pero sin hacer demasiado ruido sobre su abandono. Esto es lo que yo imagino que deseaba Schubert, pero sólo puedo comprobarlo trabajando con los otros ejecutantes, uniendo mi sonido al de ellos y luego separándolo. Debido a la brecha que se abre entre la partitura y el sonido, mi maestro de dirección orquestal, el gran Pierre Monteux, acostumbraba a recomendar a los estudiantes: «¡Escuchad, no leáis!» Esto es lo que debe ocurrir en los ensayos.

Cuando se hace música es básica la diferencia entre practicar y ensayar; la primera es una experiencia en solitario, la segunda es colectiva. Lo que tienen en común es el procedimiento normal de prestar atención desde el comienzo a toda la partitura y luego centrarse en pasajes particulares difíciles. Las dos formas de trabajar en música se distinguen, primero, porque el ensayo convierte hábitos musicales en conciencia compartida. Cuando se practica en solitario, el músico vuelve una y otra vez a su parte a fin de que los pasajes se conviertan en rutinas bien establecidas. Esto es especialmente necesario en el caso del músico que prepara su parte para la ejecución pública. Sólo muy pocos ejecutantes, como el violinista Fritz Kreisler o Pierre Monteux, podían saberse de memoria una partitura tras un par de ejecuciones; para el resto de nosotros, el peligro consiste

en perder de vista cómo les suenan a los demás esos pasajes ya arraigados. En el ensayo, un ejecutante puede despertar esta conciencia en otro.

Los niños que discuten sobre las reglas de un juego deben llegar a un consenso para poder jugar juntos. Los músicos no, o no del todo. Una vez que ensayé el *Octeto* de Schubert con el clarinetista Alan Rusbridger, éste me llamó la atención sobre un punto: «Profesor», Rusbridger es periodista de profesión, de modo que esta forma de tratamiento no era del todo un halago, «su nota aguda suena áspera.» Al tocar solo, había olvidado cómo podía sonar para él y él me lo hacía escuchar. Pero no suavicé el sonido; reflexioné si debía ser áspero, decidí que sí y lo hice más áspero aún. Nuestro intercambio produjo en mí una valoración más consciente de la nota que a él no le gustaba. Es lo mismo que ocurre en una buena conversación: su riqueza está entremezclada de desacuerdos que, sin embargo, no impiden que la gente siga hablando.

Un ensayo no progresa si un ejecutante se lanza a una explicación del «Sentido del *Octeto* de Schubert» o si todos los ejecutantes discuten sobre su significado cultural; en ese caso, el ensayo se convierte en un seminario. Pero, afortunadamente, pocos ensayos discurren como seminarios de filosofía. Los músicos con buenas habilidades para el ensayo trabajan a la manera forense, es decir, investigando problemas concretos. La verdad es que muchos músicos son muy obstinados en sus opiniones (yo lo soy, sin duda), pero estas opiniones sólo influyen en los demás si contribuyen a dar forma a un momento particular de sonido colectivo. Este empirismo es tal vez lo más importante en relación con la cooperación artística en un ensayo: la cooperación se construye de abajo hacia arriba. Los ejecutantes necesitan encontrar cuestiones específicas reveladoras y significativas y trabajar sobre ellas.

También las diferencias de tiempo distinguen entre el estudio del solista y el ensayo. Los músicos profesionales que prac-

tican en solitario pueden hacerlo durante ocho horas o más de un tirón. Han aprendido a estructurar el proceso de «repetición investigativa» de tal manera que pueden prestar atención durante períodos muy largos. El violinista Isaac Stern era un as en este tipo de sesiones. Una vez me comentó: «No dormí en toda la noche, pero por fin conseguí tocar correctamente los primeros compases del *Concierto* de Brahms.» Entre grupos de músicos profesionales rara vez los ensayos se prolongan más de tres horas por sesión, en parte debido a exigencias sindicales relativas a las horas extraordinarias y en parte a otras limitaciones económicas. Si un grupo tiene suerte, disfrutará de cinco o más ensayos para una obra en particular antes de su primera ejecución en público, aunque en realidad lo más probable es que no pase de dos o tres. Por tanto, es preciso hacer un gran trabajo colectivo en escasos márgenes de tiempo. Los ejecutantes han de ser moderados en las reveladoras y significativas cuestiones específicas que exploren.

Desde el punto de vista social, la conversación durante los ensayos musicales de profesionales se caracteriza por ser a menudo una conversación con extraños. El músico profesional es un migrante. Si se trata de un gran intérprete, viajará constantemente para trabajar con orquestas desconocidas o con grupos ocasionales. Incluso en el caso de músicos con trabajos más estables en orquestas, las horas extra se llenan de oportunidades de actuación, a menudo en la misma ciudad, en iglesias o en bodas, así como en otras salas de concierto. El desafío de comunicarse con extraños es lo que da forma a la búsqueda de cuestiones específicas, pues sólo se dispone de unas pocas horas para estar juntos.

Una solución a este problema reside en un conjunto de rituales desplazables. Cada músico habrá desarrollado un conjunto de hábitos expresivos que desea aplicar en pasajes clave; cuando yo estaba de gira tocando el *Octeto* de Schubert, había marcado en mi partitura impresa lugares donde sabía que desea-

ba retardar el *tempo* o pasajes clave en los que deseaba apear-me del tren melódico. El ritual del ensayo descansa en el hecho de compartir esas marcas; si los otros han realizado marcas semejantes, podemos llegar rápidamente a un acuerdo sobre la magnitud del *ritardando*; si los otros no han hecho las mismas marcas negociaremos sobre si efectuar o no el *ritardando*. El ritual del pasaje marcado reviste algo así como una fuerza simbólica, pues da a entender a los otros músicos qué tipo de ejecutante es uno, cuál es su tendencia en materia de fraseo y de dinámica; así, los colegas intuirán qué es probable que uno haga en otros pasajes no marcados, que se pueden dejar sin ensayar.

El ritual es lo que permite el funcionamiento de la cooperación expresiva, y eso es muy importante. Como luego se verá, el ritual posibilita la cooperación expresiva en la religión, en el lugar de trabajo, en la política y en la vida comunitaria. Por cierto que las noches dedicadas a los misterios del *Octeto* de Schubert no son lo que hoy se denomina «actividad dominante»; es un modo de vida secreto. Tampoco he analizado aquí la comparación directa del proceso de ensayo entre músicos con el de nuestros parientes cercanos, los atletas profesionales, otra forma altamente especializada de cooperación. Sin embargo, mi experiencia de joven profesional se ha construido sobre una base humana elemental. Los puntos de contacto con la infancia temprana residen en las comunicaciones con mensaje ambiguo, las prácticas que se estructuran y se centran en el tiempo, las conversaciones acerca de las diferencias, el sometimiento de la práctica a la autocritica reflexiva.²⁰ En los ensayos, los músicos son adultos eriksonianos; necesitan la interacción, el intercambio en provecho mutuo. Necesitan cooperar para hacer arte.

Conversaciones dialécticas y dialógicas

Hay semejanzas entre el ensayo musical y la conversación verbal, pero esas semejanzas ocultan un enigma. Gran parte de

la comunicación real entre músicos consiste en arqueos de cejas, gruñidos, miradas fugaces y otros gestos no verbales. Una vez más, cuando los músicos tratan de explicar algo, lo más frecuente es que muestren, no que hablen, es decir, que toquen un pasaje particular para los demás y dejen que éstos interpreten lo que están haciendo. Me vería en serios apuros para explicar en palabras qué quiero decir con «tal vez más *espressivo*». Sin embargo, en la conversación tenemos que encontrar las palabras.

No obstante, el ensayo musical se asemeja a las discusiones en la medida en que la capacidad de escuchar resulta tan importante como la formulación de enunciados claros. El filósofo Bernard Williams escribe con mordacidad acerca del «fetiche de la aserción», que impulsa a hacer entender a la fuerza un argumento como si su contenido fuera lo único que interesa.²¹ La capacidad de escuchar no tiene mucho espacio en este tipo de contienda verbal; se intenta que el interlocutor admire y, por tanto, esté de acuerdo, o que rebata con la misma asertividad (el tan común diálogo de sordos en la mayoría de los debates políticos).

Y aunque un interlocutor se exprese con torpeza, el buen oyente no puede insistir en el mero hecho de tal insuficiencia. El buen oyente tiene que responder a la intención, a la sugerencia, para que la conversación se mantenga viva.

La escucha cuidadosa produce dos tipos de conversaciones: las dialécticas y las dialógicas. En las primeras, como hemos aprendido en la escuela, el juego verbal de opuestos debe construir poco a poco una síntesis; la dialéctica se inaugura con la observación de Aristóteles en *Política* según la cual «aunque usemos las mismas palabras, no podemos decir que hablemos de lo mismo»; el objetivo es llegar finalmente a una comprensión común.²² La habilidad en la práctica de la dialéctica consiste en detectar qué podría establecer ese fundamento común.

Acerca de esta habilidad, Theodore Zeldin, en un sabio librito sobre la conversación, dice que quien sabe escuchar detecta el fundamento común más en lo que la otra persona da por supuesto que en lo que dice.²³ El buen oyente elabora ese supuesto formulándolo en palabras. Escarba en las intenciones, el contexto, lo explicita y habla de ello. Otro tipo de habilidad es la que se muestra en los diálogos platónicos, donde Sócrates demuestra ser un excelente oyente al reformular «en otras palabras» lo que sus interlocutores han declarado, pero la reformulación no reproduce exactamente lo que han dicho o han querido decir. El eco es en realidad un desplazamiento. Por esta razón, en los diálogos de Platón la dialéctica no parece una discusión, un duelo verbal. La antítesis de una tesis no es «¡No es eso, pedazo de idiota!». Por el contrario, entran en juego los malentendidos y los equívocos, se instala la duda y entonces los interlocutores tienen que escucharse más atentamente.

Algo parecido ocurre en un ensayo musical cuando un ejecutante dice: «No capto lo que haces, ¿es esto?» La reformulación le hace a uno pensar otra vez en el sonido y es posible que el resultado sea un ajuste al mismo, pero no una copia de lo que se ha oído. Éste es el sentido de la frase, común en la conversación cotidiana, «rebote de ideas»; adónde van a parar estos rebotes verbales podría sorprender a cualquiera.

El término «dialógica» fue acuñado por el crítico literario ruso Mijaíl Bajtín para designar una discusión que no se resuelve en el hallazgo de un fundamento común. Aun cuando no hayan llegado a compartir acuerdos, en el proceso de intercambio los interlocutores pueden haber tomado mayor conciencia de sus propios puntos de vista y haber aumentado su comprensión mutua. En el ensayo del *Octeto* de Schubert, aquel «Profesor, su nota aguda es demasiado áspera» inauguró un intercambio dialógico. Bajtín aplica el concepto de intercambio entretejido, pero divergente, a escritores como Rabelais y Cer-

vantes, cuyos diálogos son exactamente lo contrario del acuerdo convergente de la dialéctica. Los personajes de Rabelais lanzan disparos en direcciones aparentemente inconexas, que los otros personajes recogen. La discusión toma cuerpo, los personajes se incitan mutuamente.²⁴ A veces las grandes ejecuciones de música de cámara transmiten algo semejante. Los ejecutantes no suenan exactamente de la misma manera, la interpretación tiene más textura, más complejidad, y aun así los ejecutantes siguen estimulándose recíprocamente, lo cual vale lo mismo para la música clásica que para el jazz.

Naturalmente, la diferencia entre conversación dialéctica y conversación dialógica no implica la disyuntiva de una u otra. Lo mismo que en la versión de Zeldin de la conversación dialéctica, en la conversación dialógica el progreso es resultado de la atención a lo que otra persona da por supuesto pero no dice; como en la ingeniosa fórmula de Sócrates «en otras palabras», en una conversación dialógica los malentendidos pueden finalmente esclarecer la comprensión mutua. El núcleo de toda la capacidad de escuchar, sin embargo, es la captación de detalles concretos, de cuestiones específicas, para hacer avanzar una conversación. Los malos oyentes devuelven generalidades en sus respuestas; no prestan atención a las pequeñas frases, los gestos faciales o los silencios que amplían una discusión. En la conversación verbal, como la del ensayo musical, el intercambio se construye de abajo hacia arriba.

Los antropólogos y los sociólogos sin experiencia pueden ser víctimas de un peculiar desafío en la conducción de discusiones. A veces están demasiado ansiosos por ser receptivos hacia el otro y van a donde sus sujetos los llevan; no argumentan, han ido a demostrar que son sensibles al otro, que se preocupan por el otro. Un gran problema acecha aquí. Una conversación dialógica puede irse al garete por exceso de identificación con el interlocutor.

*Simpatía y empatía**

Muy a menudo imaginamos la conciencia del otro como si fuese una cuestión de simpatía, es decir, de identificación con él, como expresan las memorables palabras del presidente norteamericano Bill Clinton: «Siento vuestro dolor.» En *Teoría de los sentimientos morales*, Adam Smith la describe como el esfuerzo de una persona por «ponerse en el lugar del otro, y así-milar cada circunstancia de angustia que pueda afectar al sufriente ... hasta en sus incidencias más insignificantes».²⁵ Smith infunde un brillo particular a la máxima bíblica que manda hacer por los demás lo que quisiéramos que ellos hicieran por nosotros. Una persona debe verse a sí misma en el otro, no sólo como un prójimo humano, sino en «los incidentes más insignificantes», que de hecho suelen presentar grandes diferencias de una experiencia concreta a otra. A juicio de Smith, la imaginación puede superar estas barreras; puede dar un salto mágico de la diferencia a la semejanza, de tal modo que esa experiencia extraña o foránea nos parezca propia. Entonces podemos identificarnos con el otro y simpatizar con sus padecimientos.

La simpatía instantánea y generalizada de estilo clintoniano anima a muchos entrevistadores en ciencias sociales inexpertos, con pésimos resultados. El duro esfuerzo de imaginar los detalles específicos de la experiencia de otro ser humano, que recomienda Smith, no existe. Ni «siento vuestro dolor» ayuda a tocar mejor a los músicos que tocan juntos. Más útil para el entrevistador y para el músico es otra forma de implicación: la empatía.

* El autor toma el término «simpatía» del texto de Smith, donde, como se desprende de la exposición de Sennett, y como señalan los analistas del tema (por ejemplo, Stephen Darwall (<http://www.iep.utm.edu/empsymp/>, marzo de 2012), puede entenderse más bien como «empatía», término aún inexistente en la época de Smith. Pero luego el propio Sennett utiliza «empatía» en el sentido en que hoy se entiende en general «simpatía». Esto tal vez desconcierte al lector, por lo cual he optado por aclararlo y mantener la fidelidad literal al original inglés. (N. del T.)

En un ensayo musical, un ejecutante de un instrumento de cuerda puede advertir que sus compañeros de conjunto oyen una frase musical de una manera totalmente diferente y, por tanto, la frasean de otro modo con sus arcos; el ejecutante registra la diferencia. La respuesta simpática consistiría en identificarse con ellos e imitarlos. La respuesta empática es más fría: «Tú subes el arco, yo lo bajo...»; puede que la diferencia se mantenga, pero se ha puesto en marcha una señal de reconocimiento de lo que uno ha estado haciendo. En una entrevista, la empatía del que escucha puede expresarse mediante el mantenimiento del contacto visual aunque se guarde silencio, con lo que se transmite más el mensaje de «Te estoy prestando atención» que el de «Sé lo que sientes».* La curiosidad tiene un papel más importante en la empatía que en la simpatía.

Tanto la simpatía como la empatía transmiten reconocimiento, y ambas crean un vínculo, pero una es un abrazo, mientras que la otra es un encuentro. La simpatía pasa por encima de las diferencias mediante actos imaginativos de identificación; la empatía presta atención a otra persona en su particularidad. En general se ha pensado que la simpatía es un sentimiento más fuerte que la empatía, porque «Siento vuestro dolor» pone el acento en lo que siento, activa el ego propio. La empatía es un ejercicio más exigente, al menos en la escucha; el que escucha tiene que salir fuera de sí mismo.

Para la práctica de la cooperación, estos dos tipos de reconocimiento son necesarios en distintos momentos y de diferente manera. Si un grupo de mineros queda atrapado bajo tierra, «siento tu dolor» activa nuestro deseo de ayudarles a salir; no importa que nunca hayamos estado en el pozo de una mina; pasamos por encima de esta diferencia. Pero hay situaciones en las que ayudamos a los demás precisamente cuando no nos

* Por esta razón, en la formación de etnógrafos jóvenes, trabajo tanto con gestos corporales y el uso de la mirada como con sus cuestionarios.

imaginamos como ellos, por ejemplo cuando escuchamos a alguien que habla de su duelo sin pretender inmiscuirnos en aquello por lo que está pasando. La empatía tiene una aplicación política particular; mediante su práctica, un legislador o un líder sindical podrían —aunque, sin duda, es una posibilidad remota— aprender de sus votantes en lugar de hablar simplemente en su nombre. Desde un punto de vista más realista, la escucha empática puede ayudar al trabajador comunitario, el sacerdote o el maestro a mediar en comunidades en las que la gente no comparte la raza o la etnia.

Desde el punto de vista filosófico, la simpatía puede entenderse como una recompensa emocional en el juego de tesis-antítesis-síntesis de la dialéctica: «Finalmente, nos comprendemos unos a otros», y eso sienta bien. La empatía guarda más relación con el intercambio dialógico; si bien la curiosidad sostiene el intercambio, no experimentamos la misma satisfacción del cierre, de lo bien atado. Pero la empatía contiene su propia recompensa emocional.

La vía indirecta

«¡Jódete, jódete!» es más que una explosión de pura agresión; es paralizante. Ante esta explosión, la respuesta más probable será «¡Jódete tú también!». A partir de ese momento, los antagonistas quedan encerrados en sí mismos. Cuando vine por primera vez a Gran Bretaña, pensé que la interpelación parlamentaria al primer ministro era un ejemplo de este tipo, un combate verbal en el cual ni el primer ministro ni el líder de la oposición ceden un centímetro y dan la impresión de estar a punto de liarse a golpes. Por supuesto, no lo hacen; hoy, este combate aparentemente mortal, como la lucha profesional en Estados Unidos, se libra por televisión. Pero en la vida real muchas veces la inflexible agresión verbal va demasiado lejos.

Una experiencia con los británicos en mi juventud me reveló una manera de evitar este peligro. En mi condición de joven estudiante de música, recién salido de la competitiva olla a presión de la Juilliard School de Nueva York, me quedé asombrado cuando empecé a ensayar con músicos jóvenes en Londres; las discusiones se expresaban en términos de «posiblemente», «tal vez» y «yo hubiera pensado...». También en otras conversaciones, ya fuera en un bar o en el salón de un noble, los británicos demostraban ser verdaderos maestros en el uso del modo subjuntivo.

¿Una mera cuestión de cortesía? Sí, pero no sólo de buena educación. Los ensayos eran más eficaces porque ese modo subjuntivo abría un espacio para el experimento; la provisionalidad implica una invitación a los otros a unirse al intento. No cabe duda de que la inseguridad, al igual que la turbación, puede ser la forma inversa del narcisismo, pues el sujeto está dominado por una conciencia excesivamente intensa de sí mismo. También es verdad que a los británicos les gusta verse menos competitivos que los norteamericanos; según mi experiencia, eran igual de ambiciosos, sólo que no dejaban que se les notara tanto. Y eso contribuyó a la buena cooperación en el estudio donde ensayábamos y facilitó la conversación en el bar.

Cuando me convertí en investigador social, el modo subjuntivo se me reveló aún más valioso al pensar en las relaciones humanas. Los diplomáticos necesitan dominar este modo verbal en sus negociaciones mutuas cuando tratan de evitar la guerra; del mismo modo, en las negociaciones comerciales y en todas las relaciones sociales, «tal vez» y «yo hubiera pensado» son antídotos contra las posiciones paralizantes. El modo subjuntivo contrarresta el temor de Bernard Williams al fetiche de la asertividad, al abrir un espacio mutuo indeterminado, el espacio en el que conviven los extraños, ya se trate de inmigrantes y nativos a los que les ha tocado estar juntos en una ciudad o de gays y heterosexuales que viven en la misma calle. Es la gente

que no tiene un comportamiento excesivamente categórico la que mantiene engrasado el motor social.

El ámbito más connatural al modo subjuntivo es el dialógico, ese mundo conversacional que forma un espacio abierto en el cual la discusión puede adoptar una dirección imprevista. La conversación dialógica, como ya se ha dicho, prospera a través de la empatía, del sentimiento de curiosidad sobre quiénes son por sí mismas las otras personas. Aunque la empatía es un sentimiento más distante que el de las frecuentes identificaciones instantáneas de la simpatía, no por eso sus recompensas tienen la frialdad de una piedra. Pero al practicar la forma indirecta, al hablar con otro en el modo subjuntivo, podemos experimentar cierto tipo de placer social, el de estar con otras personas, centrarnos en ellas y aprender de ellas sin forzarnos a ser igual que ellas.

Este placer es para mí, sin duda, el que deriva del trabajo etnográfico de campo: uno va de un sitio a otro encontrándose con gente que no es como uno. Los placeres de la charla relajada, la conversación informal o un paseo por una calle desconocida, estimulan al etnógrafo que todo el mundo lleva dentro. Hay en ello cierta dosis de voyeurismo, pero tal vez la mala fama del voyeurismo sea excesiva, pues la vida resultaría insosteniblemente constreñida si sólo nos tratáramos con las personas que conocemos íntimamente. Al igual que cuando se analizan cuidadosamente las cosas, una conversación ocasional requiere habilidad para hacer de ella un encuentro significativo; contener la asertividad es una disciplina que abre un espacio gracias al cual nosotros podemos examinar la vida interior de otra persona y ésta a su vez examinar la nuestra.

La conversación se asemeja al ensayo en el que la capacidad de escuchar ocupa el primer plano. Saber escuchar es una actividad interpretativa que opera mejor si se centra en detalles de lo

que uno oye, como cuando se busca comprender a partir de esos detalles lo que otra persona ha dado por supuesto pero no ha dicho. El procedimiento dialéctico y el dialógico presentan dos maneras de conducir una conversación, uno mediante un juego de contrarios que llevan al acuerdo, el otro mediante el rebote de opiniones y experiencias lanzadas sin finalidad concreta. Cuando sabemos escuchar podemos sentir simpatía o empatía; una y otra son impulsos cooperativos. La simpatía es más conmovedora, la empatía es más fría y también más exigente, pues nos obliga a centrarnos fuera de nosotros mismos. En la dialógica, los individuos no se adaptan perfectamente entre sí como piezas de un rompecabezas, pero de sus intercambios pueden obtener al mismo tiempo conocimiento y placer. El «tal vez» facilita la cooperación en la conversación. Estas habilidades conversacionales pueden parecer muy distantes del cajón de arena en el que los niños juegan unos con otros. Sin embargo, entre aquéllas y éste hay conexión. En las primeras etapas de la vida, los seres humanos aprenden a ensayar la cooperación, a explorar sus formas diferentes y cambiantes. Finalmente, las conversaciones entre adultos ordenan esas posibilidades en dos vías.

La sociedad moderna organiza mucho mejor el primer tipo de intercambio que el segundo, es mejor en la comunicación mediante el argumento dialéctico que mediante la discusión dialógica. Sorprendentemente, este contraste aparece en la frontera tecnológica de la cooperación.

LA COOPERACIÓN EN INTERNET

Al igual que a muchas personas de mi edad, la comunicación en línea no me resulta natural. Cuando escribo cartas, me tomo mi tiempo y cuido la redacción, de manera que escribo poco; la avalancha de mensajes de correo electrónico que me llega cada día es desalentadora por su mera cantidad. A la in-

versa, una conversación que se mantiene por escrito en internet me parece de una terrible lentitud en comparación con la comunicación por teléfono o cara a cara. No obstante, las nuevas tecnologías de las comunicaciones han transformado el paisaje de la comunicación.

Su consecuencia política de mayor alcance tiene lugar cuando estimula y mueve a la gente a actuar fuera de internet, en vez de limitarla a la experiencia en la pantalla. Irónicamente, los twitters pueden producir este efecto, como en los levantamientos de Túnez y Egipto de 2011; los mensajes abreviados informaron a la gente de dónde se estaba produciendo un acontecimiento importante o quién estaba implicado en él; la gente iba a la plaza de la ciudad, a la casa de gobierno o a los cuarteles para planear lo que harían a continuación. El mensaje abreviado es demasiado fragmentario o corto para desarrollar un análisis político. Las imágenes de Facebook tienen este mismo efecto de compresión: muestran el acontecimiento de una acción significativa y emiten la invitación urgente: «¡Hay que estar allí!» Cuando el mensaje funciona de esta manera, la comunicación comprimida se manifiesta en la concentración física de gente; la cooperación en línea se traduce en cooperación en carne y hueso.

¿Qué sucede con la comunicación en línea? ¿Tienen estos intercambios el mismo poder de estimulación? Para averiguarlo, acepté participar en un grupo de prueba beta que trabajaba con Google Wave, un programa diseñado específicamente para la cooperación seria en línea. En el primer momento, Google Wave parecía bueno. Tendía a provocar la aparición en la pantalla de ideas y aportaciones de manera clara y escueta; trataba de ser abierto, de manera que los participantes pudieran unirse libremente a él o, con el paso del tiempo, modificarlo. Una antigua idea renacentista del taller experimental parecía haber encontrado en Google Wave un nuevo sitio en el ciberespacio. Pero este esfuerzo no tuvo éxito; Google Wave sólo permaneció

en funcionamiento un año, de 2009 a 2010, hasta que la compañía lo declaró en quiebra y lo cerró.

El grupo de Google Wave al que yo pertenecía trató de reunir información y crear una política en relación con la emigración a Londres. Los datos que nuestro grupo tenía que interpretar eran estadísticas, entrevistas transcritas, fotografías y películas sobre comunidades de inmigrantes, mapas de localización del origen de éstos y de su lugar de asentamiento en Londres. Los participantes estaban diseminados por Londres, Gran Bretaña y el Continente; enviábamos mensajes, leíamos y chateábamos cada pocos días.

Nuestro proyecto se preguntaba la razón por la cual, entre las familias musulmanas, la segunda generación de inmigrantes a Gran Bretaña tendía a sentirse menos implicada con el país que la primera, la nacida en el extranjero. Pero también nos topamos con un desafío técnico. Los estadísticos y los etnógrafos manejan diferentes tipos de evidencia para detectar la desafección: los primeros persiguen huellas de movilidad que quedaron bloqueadas en los campos de la educación y del trabajo; los etnógrafos descubren que los jóvenes, con independencia de sus circunstancias presentes, producen una idealización cultural de los lugares y los modos de vida que sus padres dejaron atrás. Para complicar más las cosas, el patrocinador gubernamental, preocupado por la juventud musulmana «alienada», deseaba saber qué políticas debía desarrollar. ¿Podía la cooperación en línea poner orden en todo esto?

El objetivo del proyecto tenía muy poco que ver con el de las redes sociales que operan en internet, pese a que uno y otra utilizaban la misma tecnología básica. A nosotros no nos interesaba establecer «amistades», ni tuvimos que preocuparnos por los ataques a la privacidad en Facebook. Hay, por cierto, muchos sitios de la red social que no son socialmente interactivos. En el ciberespacio, la escritora Sarah Bakewell observa con pesar que «el siglo XXI está lleno de gente egocéntrica» en línea;

«un rastreo de media hora a través de los océanos ciberespaciales de blogs, twitters [...] nos ofrece millares de individuos fascinados por su propia personalidad y que reclaman atención a gritos».²⁶ Esta observación es justa, pero incompleta. La misma tecnología puede permitir conversaciones con otros resultados, como en el sitio de chateo para pacientes con cáncer de mama que ha estudiado Shani Orgad. En este sitio de la red, las mujeres comparten información y experiencias vitales para complementar su intercambio con los médicos; Orgad encontró que a menudo el sitio de chateo resulta más útil para hacer frente a la enfermedad que los intercambios cara a cara en el hospital.²⁷

De interés más inmediato para nuestro estudio eran los hábitos mentales que deterioran la blogosfera política, llena como está de agresivos embates de opinión antes que de auténtica discusión de concesiones mutuas, formando un gigantesco archipiélago, como teme Cass Sunstein, de expresiones del tipo «nosotros-contra-ellos».²⁸ Tuvimos que romper estos hábitos que ejemplificaban en internet el fetiche de la aserción; sólo una conversación dialógica, exploratoria, podría ayudarnos a desentrañar con más claridad los complejos problemas que teníamos ante nosotros.

Al comienzo, yo había imaginado que la tecnología Google Wave permitiría esa clase de conversación, pero el programa operaba en contra de ella. Los ingenieros del programa tenían una idea definida acerca de qué implicaba la cooperación; el modelo de conversación de los ingenieros era el dialéctico, que se canalizaba de manera visual. Google Wave utiliza texto en color, enlaces de hipertexto y ventanas laterales para dar forma a una aparición narrativa convergente en la parte central de la pantalla. Ésta muestra una explicación lineal de la manera en que el conjunto de opiniones puede llegar al consenso, desde el comienzo hasta la consumación de un proyecto. El programa preserva lo que se ha logrado previamente en una discusión y hace inmediatamente accesible el pasado con un clic del ratón;

pero la organización visual de un momento dado coloca en las ventanas laterales o directamente elimina lo que ha terminado pareciendo impertinente o un callejón sin salida.

Las instrucciones que se nos daba para utilizar Google Wave afirmaban que esta organización era un modo eficaz de cooperar, pues se dejaba de lado lo que se había revelado impertinente, pero el programa demostró ser demasiado simple. Su estructura dialéctica lineal era incapaz de tener en cuenta las complejidades que se desarrollan con la cooperación. Una característica de todo verdadero experimento es el hallazgo de algo que no se esperaba. Esta clase de descubrimientos obliga, como decimos normalmente, a «pensar fuera de los moldes», esto es, a esa nueva manera de realizar asociaciones y comparaciones que el historiador de la ciencia Thomas Kuhn llama «cambio de paradigma». La estructura Google Wave que se proporcionaba para la conversación cooperativa inhibía visualmente la posibilidad de pensar fuera de los moldes, con lo que descartaba precisamente las aparentes impertinencias que más tarde resultaron ser decisivas.

En nuestro grupo, como el método de concesiones mutuas se centraba cada vez más en un problema de religión, intervenciones como «¿qué pasó con las jóvenes que se trasladaron a Londres desde el norte?» tuvieron menos registros, por lo que parecieron impertinentes y, en consecuencia, fueron eliminadas o apartadas de la pantalla principal. Alguien preguntó al investigador quién había planteado previamente el tema de las migrantes jóvenes, «Hace un rato que no le oímos decir nada». La persona aludida respondió: «Es que el programa ha seguido su curso.» Efectivamente, su tiempo se había agotado, pero, como al fin terminamos sabiendo, el género era una variable decisiva para desvelar quién se alienaba en la segunda generación y quién no. Su respuesta era dialógica, pues introducía un elemento aparentemente extraño, y esa respuesta fue eliminada de la pantalla.

Esta eliminación tiene profundas consecuencias sociales en un grupo en línea; si las reacciones dialógicas son eliminadas una por una, quienes aportan pensamientos poco comunes pueden sentirse abandonados a medida que el proyecto se va haciendo más definido. Puesto que las capas complejas de significado, al no relacionarse con nuestros problemas sociales ni técnicos, parecían no desarrollarse, en nuestro grupo el entusiasmo se fue desvaneciendo a medida que operábamos con arreglo a la narración dialéctica que el programa proponía.

Pero Google Wave, tengo que hacer hincapié en ello, no es un dictador. Se lo puede reorganizar, por ejemplo, empujando la pantalla principal y rodeándola de todas las anotaciones marginales. En lugar del «moderador» que recomienda Google Wave —que puede llegar a ser un policía de tráfico mental que descarta ideas supuestamente impertinentes—, asignamos a cada participante un color en particular y una línea de puntos o de guiones para trazar flechas entre las distintas ventanas, con la sugerencia de nuevas conexiones. Pero la pantalla se iba haciendo cada vez más intrincada, más confusa, más difícil de usar. Por tanto, en lugar de trabajar en línea, comenzamos a abordar aviones —esos horribles instrumentos de tortura de la sociedad moderna— cada vez con más frecuencia, para encontrarnos cara a cara y poner en práctica un pensamiento lateral más eficaz, que incluyera plenamente en la conversación a todos los participantes.

«No veo por qué no lo quieren», dijo Lars Rasmussen, uno de sus diseñadores (junto con su hermano, que es también el programador que se halla tras Google Maps). El programa resultó ser un fiasco para otros usuarios, y en el verano de 2010 Google dio por finalizado el servicio que había comenzado un año antes. «Es un producto muy inteligente. Nunca se sabrá por qué no funcionó», declaró Eric Schmidt, consejero delegado de Google.²⁹ Tal vez no haya tanto misterio. Queríamos un tipo de cooperación más dialógica.

Una razón importante del fracaso puede ser que el programa confundió comunicación con el hecho de compartir información. Este último es un ejercicio de definición y de precisión, mientras que la comunicación gira tanto en torno a la consideración de lo que queda sin decir como de lo que se ha dicho; la comunicación explora el terreno de la sugerencia y la connotación. En la prisa con que se tratan los mensajes de correo electrónico se tiende a reducir las respuestas a su mínima expresión; en los intercambios en la red como los de Google Wave, en los que predomina lo visual, es difícil transmitir ironía o duda; el simple hecho de compartir información resta expresión.

La diferencia entre información y comunicación afecta a la práctica institucional de la cooperación. Los estudios realizados en empresas, hospitales y escuelas que se gestionan por correo electrónico —o mediante tecnologías que se les asemejan— muestran que a menudo un contexto de pérdida de contenido significa pérdida de sentido; el entendimiento entre la gente se reduce. Las órdenes que se transmiten en lenguaje denotativo producen instrucciones abstractas; la gente en puestos inferiores debe leer constantemente entre líneas los textos de los empleadores, que, dicho sea de paso, rara vez tienen dotes de escritor. En lo relativo a los problemas concretos, la interacción se ralentiza, de modo que cada vez hacen falta más mensajes para hacer frente a casos particulares. Estas pérdidas de sentido preocupan a Jaron Lanier, el tecnólogo que creó en pantalla el primer programa de simulación de la realidad en tres dimensiones: «cuando mis amigos y yo creamos las primeras máquinas de realidad virtual, el único objetivo era hacer más creativo, expresivo y empático este mundo..., no huir de él».³⁰

El defecto de este programa no es exclusivo de Google; muchos otros programas (algunos de los cuales todavía están vigentes y con acceso gratis en Linux) imaginan la cooperación más en términos dialécticos que dialógicos; el resultado, una vez más, es la restricción del experimento y la inhibición de la

cooperación. Se podría decir que los programadores no permitieron a los usuarios ensayar con sus máquinas, poner a prueba otras posibilidades de interacción. El «ensayo», como he tratado de mostrar en estas páginas, es una categoría de experiencia, arraigada en el desarrollo de la infancia y la niñez, que aumenta la capacidad de comunicación. Lo paradójico de Google Wave es que vino a dejar claro que, cuando se embarcaban en la cooperación, los usuarios demostraban ser capaces de manejar mayores complejidades que las que los programadores ofrecían; la imaginación de los programadores era insuficiente para la conversación que las personas necesitaban desarrollar.

El inconveniente, quiero subrayarlo, no está tanto en el hardware como en el software, un software redactado por ingenieros con inadecuada comprensión del intercambio social. El fracaso de Google Wave arroja luz sobre el contraste entre la virtud del mismo hardware y los extremos que, como en la revuelta política, los ingenieros no previeron cuando crearon los programas. La cautela de Lanier se debe a que en el uso ordinario, lo más probable es que la tecnología se imponga a la voluntad humana, que a su vez se modificará en respuesta a aquélla. En otros términos, para realizar un intercambio social complejo es menester luchar con un programa social creado por la ingeniería o bien deformarlo.

El fracaso en la creación de condiciones que favorezcan la complejidad es un tema dominante en el trabajo de los filósofos Amartya Sen y Martha Nussbaum. Su «teoría de las capacidades» sostiene que, en la sociedad moderna, nuestras capacidades emocionales y cognitivas se desarrollan de modo errático; los seres humanos son capaces de mayores realizaciones que las que les son permitidas por las escuelas, los lugares de trabajo y las organizaciones civiles y políticas.³¹ Los puntos de vista de Sen y Nussbaum me han servido de inspiración y han propor-

cionado el tema que orienta este libro: el de que las capacidades de la gente para cooperar son mucho mayores y más complejas de lo que las instituciones permiten. En esta introducción he tratado de mostrar la riqueza que puede encerrar la experiencia de responder a los demás. ¿Qué viene luego?

ESTE LIBRO

Este libro se divide en tres partes, que exploran cómo se puede dar forma a la cooperación, debilitarla y fortalecerla. Cada una de ellas explora la cooperación en todos sus aspectos, inspirándose en las investigaciones de la antropología, la historia, la sociología y la política. El libro se desarrolla a través de una serie de estudios de casos concretos, que he dispuesto para una discusión dialógica más que para una tajante argumentación dialéctica. Intentaré conseguir el compromiso crítico del lector antes que ganar adhesiones o impulsarlo a una posición particular. Deseo practicar la cooperación desde la página misma.

La primera parte comienza con el modo de dar forma a la cooperación en política. Aquí, el foco reside en la solidaridad, pues en el panorama político moderno está ampliamente arraigada la actitud del nosotros-contra-ellos. ¿Hay alguna política de cooperación capaz de oponérsele? El capítulo 2 se ocupa de la relación entre competencia y cooperación; es una relación compleja que trataré de sondear antropológicamente. El capítulo 3 proporciona un marco particular a la manera en que la cooperación ha tomado forma en la historia. Estudia cómo el hecho de cooperar llegó a ser un problema en los albores de la era moderna, cuando la ciencia empezó a separarse de la religión y en Europa la propia religión se dividió.

La segunda parte del libro, sobre el modo en que la cooperación puede debilitarse, es de carácter sociológico y se centra en el presente. Aquí adopto el punto de vista crítico de Sen y

Nussbaum. Para ello, el capítulo 4 demuestra que las desigualdades que sufren los niños afectan a su experiencia cooperativa. El capítulo 5 explora la erosión de la cooperación en el trabajo adulto; aquí presto particular atención a las reducidas relaciones de cooperación, autoridad y confianza en el empleo. El capítulo 6 contempla un nuevo tipo de carácter emergente en la sociedad moderna, un yo no cooperativo, mal dispuesto a enfrentarse a la complejidad y la diferencia. Toda crítica social corre el riesgo de presentar sólo una caricatura; consciente de este peligro, he procurado la explicación más matizada que he podido dar de estos males sociales.

La tercera parte se dedica a los modos en que podría reforzarse la cooperación, para lo cual centro el discurso en las habilidades susceptibles de tal cosa. En el prefacio he invocado más bien de paso la frase «la cooperación enfocada como una habilidad». En el capítulo 7 profundizo en ella, tratando de mostrar qué se puede aprender de la vida social partiendo de la habilidad para hacer y reparar cosas físicas. El capítulo 8 es una aplicación de lo que llamaré «diplomacia cotidiana», esto es, la habilidad para trabajar con personas a las que no entendemos; las técnicas para conseguirlo se relacionan con las prácticas de actuación. La tercera parte concluye en el capítulo 9 con una exploración del compromiso. La capacidad de respuesta a los otros, la cooperación con ellos, requiere, por supuesto, cierto tipo de compromiso, pero el compromiso adopta formas diferentes: ¿cuál elegir?

Así es como he procurado tratar la cooperación en todos sus aspectos, desde diferentes puntos de vista. El mundo en el que me ha tocado vivir como sociólogo está plagado de superexpertos en política cuya carrera profesional consiste en decir a los demás cómo deben comportarse. No puedo ofrecer, al final del libro, la sabiduría de esos expertos. Por el contrario, he tratado de relacionar este viaje con el más dialógico de todos los escritores, el ensayista Michel de Montaigne.

Primera parte

La cooperación toma forma

1. «LA CUESTIÓN SOCIAL»

En París, los reformistas exploran un rompecabezas

Ardua búsqueda sería sin duda la de quien quisiera señalar qué era lo más impresionante de la Exposición Universal de París de 1900. La Exposición se extendía ostensiblemente por el gran recinto ferial del Champ de Mars a la sombra de la Torre Eiffel, pintada de un llamativo amarillo brillante; bajo la torre, los puestos exhibían lo último de lo último en inodoros, ametralladoras y telares industriales de algodón. A cielo abierto se celebraba oficialmente «El Triunfo de la Industria y el Imperio», pero oculto en una callejuela lateral, un apretado conjunto de espacios se dedicaba a dar cuenta de los problemas humanos que ese triunfo implicaba. Los organizadores de la feria bautizaron este espacio secundario como *musée social*, museo social, un Louvre del trabajo que se proponía mostrar cómo hace su trabajo el capitalismo. Los expositores describieron sus salas de muy diferente manera, pues llamaron a ese espacio *La Question sociale*, «La cuestión social».¹

Ningún curador de un museo moderno montaría una muestra como la de aquellos expositores. Un curador moderno pagará una fortuna por una tela de sangre humana seca, objeto «transgresor» que se presentará como si de alguna manera estuviera formulando una «declaración» social. Las declaraciones que se realizaron en las salas de París adoptaron en su mayoría la

forma de documentos y mapas fijados a las paredes. Una pared mostraba los mapas de la pobreza de Londres de Charles Booth, «las relaciones de clase de la ciudad señaladas, calle por calle, con brillantes aguadas de riqueza y oscuras manchas de pobreza».² Los alemanes enviaron documentos sobre la histórica coalición de sindicatos y partidos políticos representada por la *Allgemeiner Deutscher Arbeiterverein* (Asociación general de trabajadores alemanes, que incluía tanto trabajadores cualificados como semicualificados), de Ferdinand Lasalle; los franceses presentaron diversos panfletos sobre política social; mezclado entre los informes gubernamentales se hallaba el testimonio de varias asociaciones voluntarias de comunidades locales, en particular documentos del naciente Movimiento de Trabajadores Católicos.

La exposición de los Estados Unidos era la más pequeña. Gran parte de ella se centraba en la raza, lo que para los europeos, a quienes interesaba más la clase social, era toda una novedad. En un rincón de la exposición, los visitantes veían clavado con chinchetas un abrumador estudio estadístico de W. E. B. Dubois sobre el destino de los afroamericanos en el estado de Georgia desde el final de la esclavitud. En otro rincón, la sala contenía una muestra material de trabajos manuales de los institutos Hampton y Tuskegee, instituciones que impartían formación a antiguos esclavos afroamericanos para que se hicieran artesanos (artesanos a los que ya no se forzaba a trabajar juntos bajo el látigo de un amo).³

Aunque con un lenguaje escueto, todas las muestras de estos espacios tenían el propósito de resultar provocadoras, cosa que conseguían, al menos a juzgar por el número de visitantes que acudían. Tras la inauguración, los turistas que habían ido a la Exposición Universal paseaban sin objetivo preciso entre inodoros y taladros industriales; pero cuando la asistencia decreció en el Champ de Mars, los espacios alternativos seguían rebosantes de gente apiñada y enfrascada en discusiones.

Los colaboradores de las salas de «La cuestión social» y sus

polémicos visitantes tenían un enemigo común: el capitalismo emergente, con sus desigualdades y sus opresiones. Estaban convencidos de que el capitalismo salvaje no podía producir una buena calidad de vida para las masas. Sin embargo, las exposiciones aledañas al Champ de Mars no reducían su interés a este enemigo en sí mismo; en efecto, se trataba de un foro más adulto que la exposición transgresora de un curador moderno, concebida para provocar alaridos de horror y de rabia. Con todo acierto, los parisinos habían denominado a su proyecto «La cuestión social». ¿Cómo había que cambiar la sociedad? En sus respuestas no entraba la cursilona imagen socialista de trabajadores felices cantando mientras trabajan por la revolución, ni tampoco las propuestas de reforma degradadas a meras etiquetas, tales como «justicia» o «la gran sociedad» (como la izquierda y la derecha británicas han calificado recientemente a sus respectivas políticas).

Los expositores estaban de acuerdo en un tema común. La palabra que más se oía en estas salas era «solidaridad»; la gente discutía sobre su significado. «Solidaridad» designaba en general la conexión entre los vínculos sociales cotidianos y las organizaciones políticas. Lo que daba sentido a esta conexión era la cooperación; el sindicato unido de los alemanes, la organización voluntaria de católicos franceses y el taller norteamericano mostraban tres maneras de practicar la cooperación cara a cara con el fin de producir solidaridad. El más radical de los expositores parisinos tomó estos ejemplos de actividad cooperativa como una invitación a pensar en lo social del socialismo.

Hemos de detenernos un momento en la palabra «social», pues en aquel momento se estaba produciendo un enorme cambio en el pensamiento social.

A finales del siglo XIX, las ciudades europeas se inundaron de inmigrantes, al tiempo que los emigrantes europeos a Esta-

dos Unidos abandonaban el Continente. Allí donde se impuso, la industrialización creó una geografía de aislamiento, de modo que un amplísimo número de trabajadores, encerrados en la fábrica o en sus casas, sabía poco de gente que no fuera como ellos. Las ciudades industriales se iban haciendo más densas y las clases sociales, aisladas, resultaban cada vez más compactas. ¿Qué podía estimular el entendimiento mutuo en estas personas, que no se conocían siquiera entre sí a pesar de estar obligadas a vivir juntas?

Dar respuesta a esta pregunta era algo que preocupaba a Georg Simmel (1858-1918), quien no asistió al *musée social*, pero siguió con sumo interés los debates en torno a la cuestión social. Su obra fue una empresa radical que puso en conexión la historia, la sociología y la filosofía; su vida ejemplificó una lucha particular con la cuestión de la relación social. Su origen judío lo mantuvo al margen de la vida académica alemana hasta bien entrado en la mediana edad; por otro lado, el matrimonio con una luterana lo alienó de sus raíces judías. Tenía buenas razones para considerarse un burgués marginal, si bien gracias a su condición de burgués alemán esa marginalidad no constituía una amenaza para su vida. Pero esa calidad de extraño no le supuso sufrimiento; por el contrario, veía en ella la condición del hombre moderno y estaba convencido de que contenía una promesa.

La vida social moderna trascendía el puro placer que experimentaban los individuos en compañía de otros, lo que los alemanes llaman *Geselligkeit*. En una charla que dio Simmel en 1910 en Frankfurt, sostuvo que este placer es universal, que tiene lugar en todo desarrollo humano a medida que la mera actividad física y el alboroto infantil van dando paso a las palabras amistosamente compartidas en un bar o un café.⁴ Cuando contemplaba la llegada de inmigrantes étnicos, muchos de ellos judíos paupérrimos de la Europa del Este, al corazón mismo de Alemania, se preguntaba qué efectos produciría la intrusión de

extraños sobre este placer social y alegre. Si vivir entre extraños aplanaba la *Geselligkeit*, la presencia de estos extraños, pensaba Simmel, también podía profundizar la conciencia social; la llegada de un extraño puede llevar a los otros a asumir conscientemente valores que daban por supuestos.⁵

Simmel constató que la mayor conmoción que producía la presencia de extranjeros se daba en ciudades grandes y en expansión, como Berlín. Los nuevos estímulos son constantes en las calles de una ciudad, sobre todo en lugares como la Potsdamer Platz de aquella época, donde las calles volcaban todo su variado contenido humano en un centro concentrado. Panegirista de la diferencia, Simmel creía que su contemporáneo Ferdinand Tönnies —para quien «lo social» se equiparaba a la comunidad en pequeña escala, reducida a la intimidad (*Gemeinschaft*)— tenía anteojeras; la vida de los otros es más significativa, más rica.⁶

Sin embargo, la conciencia de los demás se da en la cabeza del habitante de la ciudad. En público, decía Simmel, el hombre o la mujer de la ciudad lleva puesta una fría máscara racional para protegerse de las olas de estímulos que le llegan de fuera; si la presencia de los otros se hace sentir, rara vez el habitante de la ciudad mostrará lo que siente. El hombre moderno forma parte de una densa multitud con los extraños, a los que ve, pero con los que no habla; enmascarado, ha hecho en la ciudad un viaje desde los placeres universales y sociales de la *Geselligkeit* a una condición subjetiva que Simmel llamó «socialidad».

Aunque *sociality* no es un término de uso común en inglés —como tampoco lo es «socialidad» en español—, en francés hace ya mucho tiempo que existe la voz *socialité*. Tal como se la usa en esta lengua, la *socialité* comprende la seguridad en el manejo de situaciones difíciles u hostiles, como, por ejemplo, la de diplomáticos sentados en torno a una mesa de negociaciones; los diplomáticos llevan una máscara imperturbable, abierta a lo que dicen los demás, pero fría y serena, que no responde ins-

tantáneamente. En esto, la *socialité* es pariente cercana de la empatía, tal como se la ha descrito en la introducción de este libro.* También ella requiere habilidad; el francés asocia la conducta experta en situaciones difíciles con el *savoir faire*, expresión cuyo significado trasciende en mucho al mero saber qué vino se debe pedir en un restaurante. Para Simmel, la virtud de la socialidad reside en que puede calar hondo y no limitarse a las impresiones ocasionales. Para explicarlo, el autor opone socialidad a *Verbindung*, palabra alemana que significa «conexión, unión, curación». La socialidad puede tener un alcance trágico cuando reconoce las heridas no cerradas de la experiencia mutua. Comprendí la idea de Simmel cuando oí las palabras de un taxista de Vietnam a unos pasajeros norteamericanos que regresaban a Hanoi veinte años después de la nefasta guerra de Estados Unidos: «No nos hemos olvidado de ustedes.» No dijo nada más ni nada menos; en lugar de palabras reparadoras, se limitó a ofrecer el reconocimiento de una dolorosa asociación. Mis compañeros, admirablemente, no respondieron nada.

Por todo esto, la socialidad no es el acto de tender la mano a los otros; es conciencia mutua, no acción conjunta. La socialidad es otra cosa que solidaridad. En París, los radicales que discutían la «cuestión social» adoptaban un curso opuesto al pensamiento de Simmel: deseaban cerrar las grietas y las brechas de la sociedad mediante la acción concertada, aspiraban a la *Verbindung*. Un llamamiento particular a la lucha se produjo como consecuencia del caso Dreyfus en Francia, que comenzó en 1894 con las falsas acusaciones por traición a un oficial judío del ejército y la elección del antisemita Karl Luegar como alcalde de Viena en 1895. En ambos lugares, muchos trabajadores normales y corrientes se volvieron tanto contra sus vecinos judíos pobres como contra los judíos de estratos sociales más elevados. Algunos radicales abordaron esta irrupción de la

* Véase al respecto la nota de la página 39. (N. del T.)

violencia recomendando tolerancia, que es una virtud muy simmeliana; la socialidad pide la aceptación del extraño como una presencia valiosa en el medio propio. Otros dijeron que la simple tolerancia no era suficiente, que para superar la brecha étnica las clases trabajadoras necesitaban una experiencia más comprometida, más vinculante, como la de ir juntos a una huelga por mejores salarios.

Pese a que los participantes y los visitantes del *musée social* daban un significado más rotundo a «lo social», eso no sirvió para unificarlos. Sus discusiones sobre la solidaridad planteaban dos grandes cuestiones. La izquierda se dividía entre los que trataban de establecer la solidaridad desde arriba y los que intentaban crearla de abajo hacia arriba. El sindicato alemán centralizado representaba la primera posición; el taller norteamericano local, la segunda. Esta división llevó a plantearse el tema de la cooperación. Los activistas partidarios de la primera actitud concebían la cooperación como un instrumento, un medio, para la obtención de metas políticas; a fin de alcanzar fines políticos, debía imponerse la disciplina en los intercambios cara a cara. A los activistas locales que trabajaban desde abajo les interesaban los juegos del poder en el seno de sus pequeñas organizaciones: ¿quién dirigía el grupo, quién era aceptado o excluido? Los activistas locales aspiraban a la participación más libre posible, tanto en la sala parroquial como en la calle, aunque esto implicara una pérdida de disciplina.

Por tanto, en estas discusiones había dos versiones de la solidaridad, una de la cuales ponía el acento en la unidad, mientras que la otra enfatizaba la integración. Estos contrastes no eran exclusivos de la izquierda, ni pertenecen exclusivamente al pasado. Todos los movimientos políticos, sean del color que fueren, tienen que decidir si cargar el acento sobre la unidad o sobre una inclusión más diversificada, vérselas con políticas intragrupal y definir el tipo de solidaridad que desean. En el curso del siglo XX, estas dos versiones de la solidaridad han de-

jado su sello en lo que podríamos llamar la izquierda política y la izquierda social.

LA SENDA BIFURCADA

En París, los activistas de la izquierda política sostenían que para enfrentarse a un gran poder hacía falta otro gran poder; los grandes partidos políticos y los grandes sindicatos eran para ellos la única vía de transformación de la bestia capitalista.

La organización militar servía como modelo de esta política radical. La propia palabra «militante» se ha utilizado, desde el siglo XII, como sinónimo de cualquier tipo de soldados; durante la Contrarreforma, la Iglesia católica empezó a referirse a sí misma como organización militante en guerra con los protestantes; a comienzos del siglo XX, tanto en Inglaterra como en Francia, la palabra pasó al uso coloquial para aplicarse específicamente a la política radical. Las *Instituciones* de Saint-Just y el *¿Qué hacer?* de Lenin son tratados radicales igualmente sedientos de sangre, pero mientras que a finales del siglo XVIII Saint-Just equipara las más de las veces al revolucionario con el policía, a comienzos del siglo XX el lenguaje de Lenin discurre sin fisuras entre la política organizada y la guerra. Lo mismo que en un ejército, escribe Lenin, la disciplina radical tiene que emanar desde arriba; la solidaridad requiere la desaparición del yo en el seno del grupo. Desde el punto de vista verbal, el activismo militante de tipo leninista convirtió en virtud el «fetichismo de la aserción» (analizado en la introducción).

Dado que, en la historia posterior, el marxismo-leninismo dominó de manera tan abrumadora el socialismo de Estado, podría tal vez identificarse su política de arriba hacia abajo con todas las políticas de izquierda; sin embargo, no era éste el caso hace un siglo. En efecto, la política desde arriba llevó a muchos radicales a posicionarse contra el marxismo. Tenían la sensa-

ción, para nada equivocada, de que el marxismo desataría la guerra con otros partidos de izquierda en vez de tratar de cooperar con ellos. La publicación de *Crítica del programa de Gotha*, de Karl Marx, opúsculo escrito en 1875, condensa este rechazo a cooperar; el opúsculo atacaba al naciente Partido Socialdemócrata Alemán —la organización de izquierda más fuerte de Europa— por no ser lo suficientemente revolucionario: el opúsculo consiguió convertir a muchos amigos en enemigos y ha quedado como un texto fundacional del fratricidio en la izquierda.

Para los socialdemócratas alemanes, lo mismo que para los radicales franceses que reconstruían su trayectoria política tras la invasión de Francia por parte de Alemania en 1870, la solidaridad requería la asimilación en un todo de una variedad de facciones y grupos desperdigados en la izquierda. La negociación colectiva a escala nacional, en busca de fuerza en el número, fue un invento de finales del siglo XIX. Fue ideada con el fin de establecer un nexo entre trabajadores que realizaban tareas muy diferentes en la industria y la artesanía; sin embargo, muchos trabajadores se aferraron al antiguo ideal del gremio de oficio como algo especial, pues cada oficio tenía sus propios intereses políticos. Para superar esa disposición hacía falta una serie de acomodos y de compromisos entre grupos; no obstante, tanto a nivel nacional como europeo, la acción trató de establecer los principales temas de lucha y dejó para los oficios particulares o las comunidades locales las variantes relativamente secundarias en materia de práctica y de creencia. La fuerza imponía la organización jerárquica. Como ha observado Hannah Arendt acerca de los partidos políticos alemanes de izquierda basados en la afiliación sindical, la igualdad de puntos de vista en el seno de la organización se consideraba más una amenaza que un vínculo.⁷

Esto es importante para no reducir una dirección firme desde arriba a la simplicidad de una viñeta satírica. Ferdinand La-

salle y sus seguidores estaban dispuestos a enzarzarse en feroces debates, pero deseaban mantener las peleas internas, estratégicas e ideológicas en privado, a fin de presentar en público un frente unido. En público, todo rebote dialógico de ideas y de pensamiento lateral parecía anunciar la debilidad política de los líderes nacionales, cuando la efectividad de la lucha contra los jefes capitalistas requería la unidad impulsada desde arriba. Por eso se temía y se eliminó a personas como Gustav Kessler (1832-1904), que abogaban por la primacía de los sindicatos y los partidos políticos locales, cada uno de los cuales seguía su propia y a veces errática vía.

Las condiciones de la lucha dieron carácter de urgencia a sus opiniones, como muy bien lo supieron Samuel Gompers en Estados Unidos o el socialista fabiano Edward Coulson en Gran Bretaña, dos figuras inspiradoras de la organización laboral en la época de la Exposición Universal. Estos organizadores laborales estaban en la situación de soldados supernumerarios; sin protección gubernamental de su derecho a protestar; sus huelguistas eran a menudo violentamente amenazados por los empleadores y por fuerzas de seguridad privadas, y sus sindicatos sufrían cada tanto la traición de informantes infiltrados. Desde el punto de vista interno, las huelgas salvajes en Europa y en Estados Unidos demostraron ser igualmente desestabilizadoras del movimiento, pues se trataba de rebeliones espontáneas carentes de disciplina que, en consecuencia, en seguida se diluían. En este ambiente de amenaza y desorden, la solidaridad tuvo que convivir con la rigidez y la jerarquía inamovible; si el liderazgo cambiara constantemente, se perderían el conocimiento y la experiencia adquiridos; los nuevos dirigentes tendrían que aprender otra vez desde el principio la estrategia del enemigo. Ésta es una razón por la cual, en las primeras décadas del siglo XX, en Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia las elecciones sindicales tendían a repetir el mismo y antiguo elenco de personajes.

La mayor parte de la gente de los espacios dedicados a la «cuestión social» también podía redactar un memorando a favor de la claridad de los fines y de la acción disciplinada. Eso fue la fugaz Comuna de París de 1871, que apenas alcanzó a existir unos meses tras la caída del imperio de Napoleón III, cuando la ciudad estaba asediada por el ejército alemán. Durante el sitio, los parisinos, con un cambiante y débil equipo de líderes, discutió y votó acerca de todos los aspectos de la vida cotidiana. Los informes desde el interior de la ciudad sitiada hablan de actos cotidianos de ayuda y sostén mutuos, como cuando, por ejemplo, los ciudadanos compartieron pacíficamente los animales del zoológico de París para alimentarse; sin embargo, los actos de cooperación improvisados no constituían una estrategia de supervivencia suficiente, y el ejército alemán, alentado por la burguesía provincial, no tardó en ponerle fin. A partir de entonces, la Comuna mantuvo hechizada la imaginación de la izquierda europea por sus actos individuales de generosidad y su espontáneo apoyo mutuo, pero también por la inevitabilidad de su destino.

La otra rama de la bifurcación parecía vivir en otro mundo; a los reformistas les interesaban cuestiones sociales tales como la falta de educación, la gestión de la vida familiar, la vivienda o el aislamiento de los recién llegados a las ciudades. La comunidad y los organizadores laborales de la izquierda social creían que ocuparse de esas condiciones significaba cambiar el edificio desde abajo. Para esto se inspiraban en un ya antiguo movimiento decimonónico llamado «asociacionismo», origen de la moderna organización conocida como *grass-roots*, movimiento que ponía el énfasis en el simple acto de cooperación con los demás como un fin en sí mismo antes que como instrumento estratégico. En sus comienzos, el asociacionismo no se correspondía con ideología política alguna. Las organizaciones locales de la American Church actuaron bajo esta bandera, lo mismo que las logias masónicas británicas del siglo XIX; en Francia, el

asociacionismo justificó la resurrección de las *confréries*, que eran los antiguos gremios renovados como instituciones de caridad; en la Francia del siglo XIX, las cooperativas de consumidores nacieron como filiales de las *confréries*; en Gran Bretaña, las empresas constructoras concedían a los trabajadores préstamos para viviendas. La asociación como fin en sí mismo fue invocada por el anarquista Peter Kropotkin, quien creía que los sindicatos debían funcionar como comunidades en lugar de convertirse en base de los partidos políticos, opinión sobre el sindicalismo que predominó en lugares tan apartados como Barcelona, Moscú y el nordeste de Estados Unidos.

A veces, la división entre la izquierda política y la izquierda social se presenta como contraposición entre Europa y Estados Unidos, en la cual los radicales europeos se centrarían en la organización desde arriba en el Estado, mientras que los norteamericanos lo harían en la organización desde abajo en la sociedad civil. Tal como dejan claro los ejemplos ya mencionados, este crudo contraste no existe. Además, después de la Guerra de Secesión, como ha mostrado la analista social Theda Skocpol, Estados Unidos desarrolló los rudimentos de un Estado del bienestar y hacia 1900 una buena parte de la actividad política de la izquierda norteamericana se dedicó a fortalecerlo.⁸ Más que en la nacionalidad, la diferencia entre la izquierda política y la social reside en el contraste entre la solidaridad nacional y la local.

La estrella de la Exposición de París en materia de solidaridad construida desde abajo fue la casa de acogida. Formalmente, se trataba de una asociación voluntaria, localizada en una comunidad urbana pobre, donde los trabajadores de escasa cualificación recibían educación, consejos sobre problemas cotidianos o simplemente encontraban un lugar caliente y limpio donde pasar el tiempo. Los proveedores de servicios eran en su mayoría mujeres de clase media que normalmente trabajaban gratis; los edificios eran comprados o avalados por donantes de clase media, aunque en algunas de estas casas los pobres contri-

buían con lo que podían limpiando, haciendo reparaciones y cocinando para la comunidad. Las casas de acogida eran pequeñas, por lo general con uno o dos trabajadores a tiempo completo, a los que complementaba aproximadamente una docena de visitantes a tiempo parcial que servían a una comunidad de entre seiscientas y ochocientas personas que acudían a las casas por la noche (el cuidado infantil era mínimo, y generalmente los niños mayores tenían que salir a trabajar durante el día). El movimiento de las casas de acogida ganó fuerza en las últimas décadas del siglo XIX, en las que se extendió por Europa, del East End londinense a Moscú, donde Alexander Zelenko fundó casas de trabajadores; de allí cruzaron el Atlántico con los refugios de Nueva York y la Hull House fundada por Jane Addams en Chicago.

La pequeña muestra del Hampton Institute y del Tuskegee Institute también se situaba del lado social de la bifurcación de la izquierda. Estas instituciones locales intentaban desarrollar las habilidades y la moral de antiguos esclavos mediante el trabajo cooperativo. Los mencionados institutos eran pequeños, al igual que las casas de acogida, y dependían económicamente de ricos donantes blancos. Su diferencia respecto de las casas de acogida era que, en su época de esclavos en las plantaciones, muchos afroamericanos habían adquirido sofisticadas habilidades en agricultura, carpintería, albañilería y gestión doméstica. Los más viejos de los antiguos esclavos enseñaban ahora esas habilidades a una generación más joven; pocos eran los maestros blancos.

Las raíces europeas de los talleres norteamericanos pueden remontarse en parte a Robert Owen. Nacido en 1771 en una familia galesa moderadamente próspera, ya en su adolescencia Owen había demostrado ser un talentoso administrador de las nuevas empresas industriales que florecían en Gran Bretaña. Pero también era un administrador descontento. Los lugares de trabajo que conocía de primera mano, y odiaba, eran las fábricas textiles británicas, que hilaban el algodón que llegaba de las co-

lonias, y las minas industrializadas. Unas y otras eran escenarios de la ciega e inhumana división del trabajo. En su lugar, Owen imaginaba comunidades cooperativas, creadoras de un «nuevo mundo moral» que finalmente desembocaría en la sociedad socialista. ¿Era un idealista? Sin duda, aunque una de las comunidades de talleres que él fundó, New Harmony, en Indiana, sobrevivió, con algunos cambios, durante mucho tiempo.

Más importantes para la izquierda social fueron las diferencias de Owen respecto de Marx. En 1844 Owen formuló un conjunto de preceptos, los Principios de Rochdale, que hicieron las veces de faro para izquierdistas menos combativos que los seguidores de Marx. Estos principios, seis en total, son: los talleres están abiertos a todo el mundo (igualdad de empleo); una persona, un voto (democracia en el taller); distribución del excedente en relación con el comercio (reparto del beneficio); comercio en efectivo (odiaba la «deuda abstracta» y se habría abstenido de la moderna tarjeta de crédito); neutralidad política y religiosa (y, por tanto, tolerancia a las diferencias en el trabajo); y promoción de la educación (formación profesional ligada al empleo). En el «Programa de Gotha», Marx atacaba implacablemente el quinto principio: la neutralidad política no existe, y la religión, ese «opio del pueblo», debía ser desenmascarada. Sin embargo, la versión de Owen del socialismo, construido desde abajo en un taller, se convirtió en un texto fundacional para la democracia social; cuando pensamos en los derechos laborales de hoy, nos remitimos en general a uno o más de esos principios.

Hacia 1900, por tanto, la izquierda política y la izquierda social se habían dividido aproximadamente de acuerdo con estas líneas imperecederas. En teoría, deberían haberse asociado, pues ambas tenían como objeto las mismas injusticias. Pero, en la práctica, no lo hicieron. La diferencia entre construir desde arriba y hacerlo desde abajo puede ser una cuestión de tempe-

ramento, al menos tal como la división ha llegado a nosotros, una diferencia de temperamento que abarca más que las luchas internas de la propia izquierda. Los reformistas liberales y conservadores también experimentan esta división de perspectiva; cualquier *think tank* lleno de expertos en política que se exprese en un lenguaje tajante, desprovisto de todo matiz, es heredero del espíritu de la vieja izquierda política; cualquier organización de base que abarque voces diferentes, a veces conflictivas, a veces incoherentes, es heredera del espíritu de la vieja izquierda social. Una rama de la bifurcación pone el énfasis en compartir conclusiones, que es un objetivo dialéctico; la otra pone el énfasis en el proceso dialógico, en el cual el intercambio mutuo puede o no conducir a una conclusión. A lo largo de una rama, la cooperación es un instrumento; a lo largo de la otra, es más bien un fin en sí misma.

Pero la división no es sólo temperamental, sino también práctica. Hombres como Lasalle, Gompers y Coulson hablaron en nombre del realismo puro y duro. Compartían el recuerdo de la Comuna; algunos, como Samuel Gompers, pensaban que las casas de acogida hacían muy poco por mejorar la suerte material de los pobres; para muchos de estos pragmáticos, los talleres de Owen eran un sueño que abstraía a la gente de los problemas más inmediatos y urgentes. Aunque también es cierto que estos pragmáticos rechazaban la militancia fratricida de tipo marxista. La izquierda política deseaba incrementar su poder mediante coaliciones, pero se encontró con que éstas podrían verse comprometidas por la práctica de la cooperación. También esta lección forma parte de su legado.

COALICIONES

En París, una síntesis de este problema podía apreciarse en la muestra alemana. Era una muestra de grandes dimensiones

porque en 1900 Alemania había desarrollado un Estado del bienestar muy completo. En la década de 1870, tras un período de grandes disturbios, el canciller alemán Otto von Bismarck había comprendido que, para sobrevivir, el capitalismo necesitaba resolver la cuestión social. En la década de 1880, su gobierno creó los planes de seguro para los enfermos y los ancianos; en los noventa, mejoró las escuelas alemanas al servicio de los pobres. No era la caridad lo que movía a Bismarck; su objetivo era aplastar políticamente a la izquierda colonizando su programa social. Y el bienestar que su gobierno instauró era real.

Si bien las universidades alemanas eran la envidia del mundo científico,* para las clases trabajadoras la *Realschule* era una institución aún más importante; estas escuelas secundarias de seis cursos ofrecían una rigurosa formación en un oficio, en redacción de cartas comerciales y en contabilidad; un alumno que pasaba por la *Realschule* estaba plenamente preparado para servir como aprendiz en un taller o en una oficina; durante la era imperial de Alemania, el gobierno también comenzó a suavizar la transición de la educación al empleo. En la Exposición de París, los frutos de ese sistema se exhibían en las paredes, donde colgaban fotografías que mostraban aulas impecables o niños que sostenían orgullosamente en sus manos máquinas que ellos mismos habían construido en las clases de taller; además, se veían concisas cartas escritas a eventuales empleadores.

Desde muy temprano hubo partidos políticos alemanes, como el socialdemócrata de Lasalle, que presionaron a favor de estas conquistas, a las que se llegó mediante negociaciones encubiertas con el canciller conservador. Pero los reformistas no podían vanagloriarse de ello fácilmente. Cuanto más cooperaba la izquierda en la reforma, mayor era el riesgo que corría de

perder su identidad distintiva, puesto que estas negociaciones entre bambalinas implicaban complicaciones burocráticas que nunca se explicaban al público. La izquierda política fue quedando cada vez más absorbida por la opaca maquinaria del Estado; cada vez resultaba más difícil distinguir entre reforma y cooptación.

No era un problema exclusivamente alemán, ni entonces ni ahora. En la Gran Bretaña de 2011, el Partido Liberal Demócrata está perdiendo su identidad en coalición con los conservadores. Al igual que entre los partidos, el compromiso en el seno de un partido también disuelve su identidad: los legisladores de derecha del Tea Party en Estados Unidos temen perder su carácter distintivo en la medida en que sean absorbidos por la maquinaria del Partido Republicano. Los críticos pueden condenar todo acuerdo entre bambalinas como una venta, y el frente unido que se presenta en público puede ser despreciado como una simple tapadera. Mientras que la crítica de pacotilla puede no ser nada más que eso —un mero ejercicio de sillón—, la cooperación en la cumbre del poder crea un problema estructural para todas las coaliciones: el de la pérdida de conexión entre la dirección y su base.

Esto puede no ser ni más ni menos que una estúpida cuestión de burocracia. A finales del siglo XIX, la cuestión de la toma del poder por parte de la izquierda dio un nuevo giro cuando los partidos políticos empezaron a fundar su suerte en los sindicatos, combinación que hoy damos por supuesta. La fusión de partidos políticos y sindicatos amplió enormemente los grupos socialistas europeos, pero esa ampliación produjo un bosque de oficinas y de juntas directivas en las organizaciones. Como consecuencia de ello, las relaciones cara a cara con la base del movimiento se fueron esfumando paulatinamente. Sea cual sea su ideología política, éste es el precio que los movimientos políticos tienen que pagar por convertirse en grandes organizaciones.

* La universidad de investigación alemana inspiró, en Estados Unidos, la creación de la University of Chicago y la Johns Hopkins University.

Esta brecha se profundiza cuando en la trastienda hay muchos grupos diferentes. Cuanto más numerosos sean los intereses que satisfacer mediante negociación encubierta, más intrincados y complejos se hacen los acuerdos, de modo que más difícil es que la gente a la que representa cada una de las partes contendientes se considere realmente representada. En la Europa de nuestros días, el contraste entre coaliciones de partidos ecologistas en Alemania y en Italia es un buen ejemplo. El gobierno de coalición en Alemania, que sólo comprende dos partidos, ha establecido acuerdos claros que reflejan los intereses de al menos una amplia franja de la base verde; en la política italiana, en cambio, las coaliciones son tan tortuosas que pocos miembros de los diversos partidos ecologistas implicados tienen la sensación de que se hayan tenido en cuenta sus intereses.

Quienes se han dedicado a estudiar de cerca las coaliciones que se producen desde arriba llaman la atención sobre un delicado proceso social que tiene lugar en la sombra y que puede convertir su imagen pública en una farsa. Efectivamente, es una cuestión de imagen, y en particular de salvar las apariencias. El origen de las coaliciones es ante todo la debilidad de cada partido para obtener sus objetivos por sí solo. La «apariencia» implica el reconocimiento del valor de un socio, y en particular de un socio joven o más débil; tratar de obligarlo a someterse ha demostrado con harta frecuencia que es contraproducente. Sean del tipo que fueren, las coaliciones suelen mantenerse o disolverse por cuestiones de etiqueta formales y aparentemente insignificantes. ¿Llamaste a tu socio más joven antes de presentarte a la prensa? ¿Qué palabras exactas has empleado para dirigirte a los colegas más débiles de la mesa? Incluso, ¿cuál es el plan para distribuir los asientos en la reunión? Si no hace honor a los códigos de apariencia, una alianza puede venirse abajo, aun cuando a todas las partes que la integran les conviniera permanecer unidas.

Salvar las apariencias es un ritual de cooperación. El antro-

pólogo Frank Henderson Stewart cree que todas las sociedades producen tales rituales, de tal modo que los fuertes y los débiles puedan participar en un código de honor común.⁹ Sin embargo, en política, estos códigos pueden resultar débiles. El Partido Laborista de Gran Bretaña no consiguió poner en práctica los rituales para salvar las apariencias en sus negociaciones poselectorales de 2010 con los demócratas liberales: el laborismo, con la mayor cuota de votos, trató al partido más pequeño con escaso respeto, imponiéndole lo que podía y lo que no podía esperar como socio menor y echándolo de esa manera en brazos de los conservadores, quienes sí lo trataron con respeto.¹⁰ Comprometidos en público, los demócratas liberales fueron respetados entre bambalinas.

En política, el problema de los rituales de apariencia, por tanto, reside en que no son transparentes para las personas que no están involucradas en ellos. Son interiormente inclusivos, pero invisibles por fuera. O, peor aún, para quienes no han participado en la negociación, la camaradería y las sonrisas que los personajes exhiben al salir de las reuniones son señales de traición.

La alienación de los dirigentes respecto de la base tiene otra dimensión en la coalición forjada entre política y medios de comunicación.

Una buena parte de los líderes políticos que asistían al *musée social* habían trabajado en algún momento como periodistas. Karl Kautsky, una de las lumbreras de 1900, había pasado por esa mudanza profesional; con anterioridad, Karl Marx había demostrado ser un periodista magistral. Este solapamiento tiene una antigua historia. En el siglo XVIII, un panfleto impactante pudo elevar a un cargo político a alguien como Cesare Beccaria, el reformador de las prisiones; copaban los políticos panfletarios el escenario político francés y el inglés. La alianza

entre la política y el periodismo ganó en profesionalidad en el siglo XIX, con el descenso de los costes de impresión, el aumento de la alfabetización entre los obreros y la gran expansión del hábito de lectura de periódicos; entonces el periodista radical pudo llegar a un público masivo. El periodismo con posiciones explícitas, que constituye el origen de las páginas de opinión de la prensa de nuestros días, comenzó a ver la luz en las secciones de *feuilleton* de periódicos de gran tirada. El comentarista profesional se convirtió en una figura pública.

Aun cuando el comentarista seguía siendo periodista, el vínculo entre política y medios de comunicación se hizo más estrecho. En la izquierda, esto se debía en parte a que «decir la verdad al poder» significaba atraer la atención del poderoso. Sin embargo, el resultado, más que una mera noticia atractiva era una simbiosis de retóricas. Los comentaristas profesionales, al decir la verdad a los poderosos, afirmaban hablar en nombre de la gente común, cuyos sufrimientos, humillaciones, etc., ellos representaban. A la inversa, se dirigían al público general como iniciados capaces de desvelar lo que ocurría en la sombra, de la cual tenían información gracias a contactos personales y a información privilegiada. No se hablaba con la gente; se hablaba a la gente.

Hoy se supone que los blogs de internet contrarrestan esta tendencia, pues cualquiera puede realizar un comentario, pero los blogs que más influencia ejercen son los que mantienen las personas más cercanas al poder.¹¹ Concebir la simbiosis entre política y periodismo como una coalición, e incluso como una coalición alienante, podría parecer extraño, pero ayuda a explicar el teatro permanente en el que se acusa a los líderes de estar fuera de alcance para la gente común, de no darse cuenta de ello, de hablar con la retórica condescendiente de los iniciados.

Durante buena parte de mi vida sociológica he estudiado lo que nuestro oficio llama «resentimiento», o sea, la sensación de la gente común de que, aun cuando pretenda hablar en su

nombre, la élite no conoce de primera mano gran parte de sus problemas. En las familias norteamericanas blancas y de clase trabajadora que he estudiado en Boston, el resentimiento parecía entrecruzar clase social y raza. La élite liberal se identificaba con los negros pobres, pero no con trabajadores blancos concretos, muchos de los cuales tenían entonces prejuicios raciales. La élite liberal pretendía explicar por qué estos policías, obreros fabriles y empleados de tienda tenían prejuicios sin que existiera demasiado contacto cara a cara con los negros y, por cierto, sin reconocerlos como sus pares.¹² Muchos otros investigadores han documentado que en Estados Unidos el resentimiento es provocado por el discurso de las élites blancas sobre los inmigrantes; en Europa, el resentimiento se manifiesta en particular en las actitudes de los trabajadores nativos respecto de los inmigrantes islamistas.¹³ La élite parece estar del lado de los oprimidos, pero no del lado de la gente común.

Algo que me ha llamado particularmente la atención en lo tocante al resentimiento es el halo de conspiración que adopta. En cierto sentido, es un aura irracional, en particular en Estados Unidos; se ve a las élites liberales como confabuladas entre sí: los políticos, los medios de comunicación, las fundaciones con tendencias de izquierda y las universidades de la Ivy League, con sus radicales barbudos y sus líderes sindicales, parecen haber jurado un pacto secreto. Puede que sea irracional, pero la conspiración es una manera entre otras de dar sentido a la impotencia cotidiana. Las reformas en nombre del pueblo que se hacen mediante tratos entre bambalinas se traducen en conspiraciones que no sólo privan a la gente común de sus derechos, sino también del respeto que le es debido.

Todos los movimientos políticos, sea cual sea su color, han de afrontar este problema. Las coaliciones en el ámbito de la práctica política y las alianzas entre política y medios de comunicación han abierto una brecha en constante crecimiento entre la dirigencia y la base, una distancia estructural y simbólica que

se expresa en la equiparación de coalición y conspiración. Esta equiparación es el rostro moderno de la infame connivencia que ya se mostraba hace tiempo en las páginas de *La fábula de las abejas*, de Mandeville. Lo mismo ocurre con los rituales de imagen no transparentes para la gente ajena a ellos. Tanto aquella como éstos constituyen una preocupación particular para la izquierda, como comprobaron con toda claridad hace un siglo los críticos de los socialistas alemanes que participaban en la coalición social de Bismarck. Cuando la reforma se realiza de arriba hacia abajo, la igualdad queda fuera. Puesto que la igualdad se debilita, la solidaridad se convierte en una abstracción.

El énfasis contrario sobre políticas cooperativas tal como se las practicaba en una comunidad local ha intentado poner remedio a estos defectos de las coaliciones en la cúpula.

COMUNIDAD

Probablemente Saul Alinsky (1909-1972) haya sido el más eficaz de los organizadores norteamericanos de comunidades del último siglo (tenía con mi familia una estrecha relación de amistad, así que tal vez yo no sea totalmente objetivo). Afincado en Chicago, Alinsky luchó por los derechos de los afroamericanos locales contra la «máquina Daley», la organización política del alcalde de Chicago que impuso en esta ciudad una rígida segregación racial; también ayudó a los blancos y los negros locales a combatir el control a veces represivo de las organizaciones nacionales del trabajo. Su «método» de organización consistía en familiarizarse con las calles de una comunidad, co-tillear con la gente, unirla y confiar en que las cosas salieran de la mejor manera posible; nunca les decía lo que tenían que hacer, animaba a los tímidos a que hablaran y él mismo proporcionaba información de un modo neutral cada vez que hacía falta. Divertido a la vez que luchador —«beber en abundancia»,

dijo una vez a mi madre, «es la herramienta más importante del organizador»—, hechizaba a sus jóvenes seguidores, entre ellos Barack Obama y Hillary Rodham Clinton, que más tarde se apartaron de la senda del maestro.¹⁴

Una de las mayores preocupaciones de Alinsky era la diferencia entre el modo en que los sindicatos se implicaban con los oprimidos y el modo en que lo hacían los activistas comunitarios. Alinsky señala la diferencia sin rodeos: «Los organizadores sindicales han demostrado ser malos organizadores comunitarios.» Los hábitos de coalición encubierta, cuya intención es producir un frente unitario, fracasan a la hora de forjar vínculos fuertes en los barrios urbanos; es preciso repensar la fórmula «uníos y luchad», porque no es precisamente la claridad y la precisión lo que guía a la comunidades locales. En las luchas de Alinsky en Chicago,

la experiencia [de los funcionarios sindicales] estaba sujeta a un patrón de puntos fijos, ya se tratara de demandas salariales, de pensiones, de períodos de vacaciones o de otras condiciones laborales [...] La organización [comunitaria] de masas es otro animal; no está domesticado. No hay puntos cronológicamente predeterminados ni problemas definidos. Las demandas son siempre cambiantes; la situación es fluida y en constante mutación; y muchos de los objetivos no se expresan en términos de dólares y de horas.¹⁵

Es un intercambio dialógico de verdad. En términos algo distintos, el proceso social de negociación encubierta, tanto en lo relativo a sus conflictos como a sus rituales de apariencia, queda a la luz pública en la organización comunitaria. Alinsky se centraba en la informalidad de ese proceso, caracterizada por una ausencia de rigidez que el organizador sindical rechaza, pero que el organizador comunitario utiliza con provecho. Al reunir a gente que nunca ha hablado realmente y poner a su al-

cance hechos que desconocía y sugerir nuevos contactos, el organizador comunitario al estilo de Alinsky espera apuntalar la conversación dialógica.

Era un desafío que las casas de acogida habían afrontado anteriormente. Hoy, la gente de izquierda tiende a condenar la obra de caridad porque ve en ella una humillación para los pobres, pero sin los voluntarios que poblaban instituciones como la Hull House de Jane Addams, la vida de los pobres habría sido incalculablemente peor. A comienzos del siglo XX, el desafío era aún mayor debido a que muchas personas no podían literalmente hablar entre sí en su vecindario urbano local. La casa de acogida tendía a establecer contactos verbales apacibles, aunque imperfectos, en los guetos de inmigrantes.

Vistas con optimistas gafas retrospectivas, las comunidades de inmigrantes parecen férreamente unidas, pero lo cierto es que tanto en las estrechas casas de vecindad como en las calles, los inmigrantes de Chicago y de otras ciudades norteamericanas luchaban con violencia entre ellos por conseguir espacio. El proletariado que había abandonado Europa estaba desorientado por su desarraigo. En Chicago, Addams quedó muy impresionada por el hecho de que, aunque los inmigrantes sólo se sentían realmente cómodos asociándose con gente conocida —lo cual los condenaba a la marginalidad—, ni siquiera en esas condiciones creaban vínculos sólidos. Y con el tiempo, la ciudad extraña erosionaba los lazos antiguos. La masa de inmigrantes que vivía al margen del sueño americano y que seguía siendo pobre, se hizo cada vez más resignada y más pasiva. Addams decía que podía identificar al instante esta gente en la calle porque eran personas silenciosas, sentadas en los portales y ensimismadas, extremadamente abatidas, a quienes raramente se veía en las iglesias o en los centros de los sindicatos.

La cuestión social en las casas de acogida, por tanto, era doble: cómo alentar la cooperación con los diferentes y cómo estimular el deseo de asociarse. Hace un siglo esto significaba

concretamente que los trabajadores de las casas de acogida trataban de imaginar de qué manera el inmigrante judío de Polonia podría hablar, y deseara hacerlo, con su vecino italiano, desafío que resuena hoy de distinta manera en las relaciones entre musulmanes y no musulmanes en las ciudades europeas. De acuerdo con su pensamiento, Addams reformulaba la cuestión social de lo que en nuestros días llamamos multiculturalismo. Para ella, el multiculturalismo planteaba un problema; la palabra en sí misma no propone cómo vivir juntos.¹⁶

Addams respondió con asombrosa sencillez a los problemas de la diferencia y la participación: se centró en la experiencia cotidiana, esto es, el cuidado de los hijos, la escuela y la compra. Lo que importa en las relaciones sociales es la experiencia ordinaria, pensaba Addams, no las fórmulas políticas. En esto anunciaba a Saul Alinsky; la prueba de la acción conjunta debía producirse en la vida cotidiana, no en un efecto final como las promesas de la política. ¿Qué papel debía cumplir la cooperación cara a cara en la conformación de la experiencia cotidiana? También en esto, la respuesta de Addams es madre de la de Alinsky: la Hull House ponía el acento más en la flexibilidad de los intercambios que en su rigidez, y consideraba la informalidad una virtud.

Con su colega de organización Ellen Gates Starr, Addams encontró un edificio de estilo italiano bastante grande en el Near West Side de Chicago donde fundar, en 1889, un centro comunitario en el corazón de un barrio popular pobre y muy densamente poblado. En su interior, la gente podía participar, o no, en actividades organizadas. La grandiosidad externa de la Hull House tal vez provocara cierta aprensión en los pobres, pero su interior de habitaciones con paredes agrietadas y corredores llenos de gente les resultaba más acogedor. La informalidad también marcaba la vida del Toynbee Hall, equivalente de la Hull House en el East End londinense; allí uno podía permanecer simplemente sentado pasando el tiempo o participar

en las actividades programadas, mezclarse con los demás o no, lejos de las presiones de la calle. Los organizadores de ambas casas de acogida pensaban que su valor era primero y ante todo el de ser lugares de refugio; había que evitar un programa estricto de actividades sociales al estilo de las de un cruceiro.

La Hull House tenía una población flotante de gente de la calle, en combinación con residentes más estables de formación universitaria; éstos, bajo la influencia de las creencias de Ruskin en la unión de la mano y la cabeza, impartían cursos de artesanías tales como la encuadernación, o montaban y representaban obras de teatro, o bien dirigían el club de jóvenes (en una ocasión encontré en los archivos de la institución la foto de un joven con aspecto de dandy que parecía algo preocupado mientras vigilaba un partido de *stick-ball** entre unos niños del barrio, de aspecto rudo).¹⁷ La cooperación que más contribuía a configurar el estilo de la Hull House era la que tenía lugar en la enseñanza de inglés. En las clases se mezclaban extranjeros de distintos orígenes para quienes el inglés era la única lengua en la que podían comunicarse; no había clases separadas para italianos, griegos o judíos; no había educación bilingüe. La mezcla producía un aula empeñada en la misma lucha lingüística, que jugaba con las palabras y a veces discutía acerca de su significado a medida que practicaba la lengua inglesa.

El organizador comunitario tenía, y tiene, que captar a los pobres que se sienten paralizados, ya por ser extranjeros, ya por ser simplemente los perdedores en el juego capitalista. Para sacar a la gente de la pasividad, el organizador tiene que centrarse en la experiencia inmediata antes que en dramatizar, digamos, los demonios del capitalismo; probablemente ese marco llegue a calar más hondo aún en quien tiene la sensación de que es inútil implicarse. Para hacer posible la participación, el organizador puede establecer reglas básicas tácitas, las convenciones y

* Juego parecido al béisbol, que se practicaba en la calle. (N. del T.)

los rituales de intercambio, como en las clases de inglés de Hull House, pero luego tiene que dejar libertad a la gente para que interactúe. La trabajadora social de Chicago Charlotte Towle, protegida de Jane Addams, sintetizó en cierta ocasión la lógica de la informalidad como directiva al personal: asistir, no dirigir. En esta fórmula se resume la tradición de la organización comunitaria que va de Jane Addams a Saul Alinsky. Además, para poner en práctica la Regla de Towle, el organizador tendrá que disfrutar con la informalidad. Entonces, poco a poco, la solidaridad se irá transformando en experiencia de sociabilidad, que es lo que espera esta tradición de organizadores comunitarios.

En mi niñez, podría agregar, tuve una experiencia muy cercana de estos preceptos. La urbanización de viviendas sociales en la que yo vivía, Cabrini Green, estaba cerca de la Hull House de Chicago, aunque la casa de acogida que más familiar me resultaba era una filial de la Hull House situada en el borde mismo de la urbanización. En el barrio, el multiculturalismo se había desplazado del campo de la etnia al de la raza. Cabrini Green, que en la década de los cincuenta todavía contaba con algunas familias blancas, se había convertido en un violento campo de batallas cotidianas entre niños blancos y niños negros.

Una vía de escape era la escuela a la que muchos niños asistían, una institución católica dirigida por monjas de la orden de la Bendita Virgen María. A estas monjas, que nos impartían una buena y rigurosa enseñanza, no les interesaba demasiado si éramos negros o blancos; nos enseñaban a todos por igual y con el mismo rigor. La filial de la Hull House se ocupó de nuestras diferencias sociales fuera del horario escolar. La Regla de Towle se aplicó a la raza. Los juegos y los trabajos escolares los realizábamos en grupos mixtos de blancos y negros; las actividades mismas, ya fuera hacer labores de carpintería o la ejecución musical, quedaban a nuestro cargo sin excesiva supervisión. Para el extraño, la casa de acogida secular parecía anárquica; las monjas

creían que en ésta se descuidaba a los niños. Los trabajadores de la institución respondían señalando que estaban desarrollando la manera de cooperar transversalmente a las líneas raciales, en fuerte contraste con la violenta anarquía que reinaba en las calles del Chicago pobre después de la Segunda Guerra Mundial y a semejanza de lo que se había hecho a finales del siglo XIX.¹⁸

La Regla de Towle simboliza la divergencia entre las vías alternativas de la izquierda política y la izquierda social, con consecuencias para la lucha de la clase obrera. Hace un siglo, la izquierda política comenzó a soñar con que los inmigrantes descontentos se convertirían en un nuevo proletariado. Las casas de acogida se resistieron a convertirse en centros de rebelión porque la protesta política por sí sola no parecía ser la vía para curar el daño personal provocado por el desplazamiento. Lo que no quiere decir que los trabajadores de las casas de acogida fueran apolíticos en el sentido de indiferentes al proceso electoral; de hecho, la mayor parte del apoyo que recibía el pequeño Partido Socialista de Estados Unidos era de organizadores comunitarios. Pero en su trabajo directo, los trabajadores de las casas de acogida sabían que la ira contra el sistema no ayudaría gran cosa a sus miembros a manejar su vida cotidiana. La lucha de la clase obrera, tal como lo habían comprendido los organizadores comunitarios, es primero y ante todo una cuestión de fortalecimiento del tejido comunitario. Ese fundamento social podía o no conducir a un movimiento de mayor alcance; el énfasis en la organización comunitaria significa lisa y llanamente que lo primero es la base.

Por todo esto, la informalidad siempre comportaba el riesgo de desorganización. Y aun cuando se lograra estimular a quienes poblaban sus habitaciones y sus corredores, la casa de acogida corría el riesgo de convertirse meramente en el escenario de buenas aunque sólo ocasionales experiencias, no en una guía para la vida de puertas afuera. Con mayor razón podría ser esto cierto en lo que respecta a la cooperación comunitaria:

ofrecía buenas experiencias, pero no un modo de vida. Uno se siente bien, ¿y qué más? Manuel Castells, en la actualidad uno de los principales expertos en organización comunitaria, critica a Saul Alinsky y su escuela precisamente por estas razones. La vinculación que se establece en la comunidad tiene que conducir a alguna parte; la acción necesita una estructura, tiene que hacerse sostenible.¹⁹

La muestra que versaba sobre este tema era la más pequeña de las que podían verse en el *musée social* de París. Preveía una mezcla de cooperación formal e informal, intensa y duradera.

EL TALLER

Después de la Guerra de Secesión, los esclavos liberados se vieron ante la perspectiva de convertirse en trabajadores agrícolas empobrecidos y aún bajo el dominio de sus antiguos amos. La libertad legal no hizo gran cosa por disminuir sus miserias económicas y sociales. Cayeron en la misma trampa que los siervos rusos, a los que se emancipó en 1861. En la plantación, sin embargo, muchos esclavos habían desarrollado habilidades artesanales, del mismo modo que los siervos rusos. En la expresión «ex esclavo», el prefijo «ex» significaba el ejercicio de estas habilidades sin un amo. Un ex esclavo, Booker T. Washington, concibió un proyecto en el que los afroamericanos liberados de la esclavitud abandonaran sus casas, fueran a formarse a dos instituciones modelo, el Hampton Institute y el Tuskegee Institute, y luego regresaran a sus comunidades de origen. Washington esperaba que durante esta relocalización temporal, la cooperación se regeneraría al calor de la experiencia directa y del contacto cotidiano con otros en calidad de iguales. Análogamente a las casas de acogida, el proyecto de Washington ponía el énfasis en una institución local de la que se esperaba que produjera un impacto duradero en la vida de aquellos a quienes al-

bergaba mediante la formación de sus habilidades técnicas. Los objetos que se exponían en la muestra norteamericana materializaban esta gigantesca aspiración.

El Tuskegee Institute, situado en Alabama, abrió sus puertas en 1881. Su institución hermana, el Hampton Normal and Agricultural Institute, situado en Hampton, Virginia, había sido fundado en 1866, apenas terminada la Guerra de Secesión. Washington fue estudiante en Hampton y, en una etapa posterior de su vida, el alma de la institución; fundó Tuskegee para dar acomodo a más jóvenes que habían sido esclavos. Tanto Hampton como Tuskegee impartían su enseñanza en materia de ganadería, horticultura, carpintería y trabajo de los metales; para graduarse, los estudiantes también aprendían a enseñar, a fin de poder propagar estas habilidades técnicas cuando regresaran a su casa. En cierto sentido, Washington predicaba a quienes no lo necesitaban, porque ya estaban convencidos. El trabajo no era fácil en ninguno de los dos lugares, según contó Washington en su autobiografía, pero los estudiantes «se lo tomaban tan en serio que sólo el tañido de la campana de salida les hacía dejar de estudiar».²⁰ Es cierto que, antes de la Guerra de Secesión, un sólido núcleo de esfuerzo compartido había mantenido juntos a los esclavos como comunidades, pero Washington, por su propio pasado de esclavo, sabía que las humillaciones infligidas por el amo podían internalizarse en forma de miedo y sospechas recíprocas de los oprimidos; era realista en el reconocimiento de que las cadenas dejan sus marcas en las personas.

Pero también era un idealista, con un tipo de idealismo tan reconocible en su época como para el observador moderno. La recuperación racial llevaba aparejada la igualdad de género. Los organizadores se replantearon el trabajo artesanal para hacer de esto una realidad. La elaboración de queso, por ejemplo, era en las plantaciones un trabajo tradicionalmente arduo y masculino; los institutos rediseñaron las herramientas que se usaban

para elaborar queso de tal manera que las mujeres pudiesen usarlas con facilidad. Con el mismo espíritu, los talleres enseñaban a los hombres a utilizar y reparar una máquina de coser, introduciéndolos así en un campo tradicionalmente femenino. En parte, cada taller se gobernaba de forma autónoma, celebrando reuniones especiales en las que los trabajadores-estudiantes analizaban su trabajo sin la presencia de un maestro. Así, en esas reglas básicas se manifestaban los Principios de Rochdale: trabajo abierto a todos, participación activa, revisión del trabajo realizado en cooperación. Pero los institutos no eran procesos amorfos; cada taller tenía objetivos de producción prefijados y el diseño general de los institutos lo establecía Booker T. Washington en solitario.

Desde la antigüedad, el taller ha sido un modelo de cooperación constante. En el mundo antiguo —tanto en China como en Grecia—, se consideraba que el taller era la institución más importante en la fundamentación de la vida cívica, mientras que, como lugar de producción, practicaba la división del trabajo en mucho mayor medida que la agricultura. Las complicaciones del trabajo artesanal iban unidas al valor familiar de continuidad a través de las generaciones; los hijos trabajaban junto con los padres como alfareros y las hijas junto a las madres como tejedoras. El taller daba lugar a una idea de justicia, según la cual las personas no pueden ser arbitrariamente desposeídas de las cosas que producen, y disfrutaba de una especie de autonomía política, al menos en Grecia, pues a los artesanos se les permitía tomar sus propias decisiones en lo referente a la mejor manera de ejercer su oficio.

Como espacio cultural, los talleres desarrollaron elaborados rituales sociales desde tiempos muy antiguos. Eran rituales de honor, pero, en lugar de practicarse entre bambalinas como en las coaliciones políticas, marcaban las obligaciones mutuas entre socios desiguales, esto es, entre maestros, jornaleros y aprendices en cada taller. El maestro chino, por ejemplo, prestaba

ante los padres de un nuevo aprendiz un minucioso juramento por el que se comprometía a proteger el muchacho *in loco parentis*. En la antigua Atenas, las fiestas ceremoniales anuales obligaban a los maestros del mismo oficio a apoyarse mutuamente durante las hambrunas o en tiempos de guerra.²¹

Dada esta solidaridad ritual, tanto Confucio como Platón creían que el taller hacía de los artesanos buenos ciudadanos.²² La comprensión que el artesano tenía de la sociedad se basaba en la experiencia directa y concreta de otras personas y no en las abstracciones retóricas y volátiles ni en pasiones temporales. Pero la idea del artesano-ciudadano estaba en abierta contradicción con los hechos; efectivamente, muchos artesanos de la antigua Atenas y la mayoría de los artesanos de la antigua Roma eran esclavos, o casi esclavos, y no gozaban de derechos de ciudadanía. Tampoco ha sido la historia de los talleres europeos una historia de permanente estabilidad; ninguna actividad productiva es para siempre inmutable. Sin embargo, la idea del artesano-ciudadano persistió y reapareció en los gremios medievales de París, Florencia y Londres. A mediados del siglo XVIII, la *Enciclopedia* de Diderot celebraba las habilidades del artesano, que consideraba tan valiosas como las de los guerreros y los estadistas y más necesarias que éstas para la salud de la sociedad. Thomas Jefferson consideraba buenos ciudadanos a los artesanos por las mismas razones que Platón.²³

Más cerca de los tiempos de Washington, el taller se convirtió en un icono de las reformas. Cuando el capitalismo industrial comenzó a hacer sentir sus dolorosas consecuencias, el taller artesanal se erigió como reprobación de la fábrica, pues su modo de operar era más humano que el de ésta. Pero también estaba condenado, pues la fábrica parecía inevitablemente destinada a aplastar este modo de vida mejor. Se dice a veces que las comunidades de artesanos fundadas por Robert Owen en Escocia y Estados Unidos y por Ruskin y William Morris en Inglaterra eran tímidos ejercicios de nostalgia de la era prein-

dustrial. Si es así, Booker T. Washington se diferencia de ellos, pues como ex esclavo tenía poco que añorar del pasado. Además, no consideró a Owen un crítico retrógrado.

Una cosa interesante en relación con el idealista Robert Owen es que, de hecho, ideó maneras de modernizar el taller. Fue campeón del llamado *putting-out system*, según el cual un gran distribuidor fragmentaba el trabajo en pequeños talleres; en términos modernos, es la producción en red, con personal flexible formado por individuos que se desplazan de un taller a otro según las necesidades; la idea de Owen se diferencia de la externalización en que, en su caso, lo que gobierna la red es el reparto de beneficios. Una exitosa versión actual de este tipo de empresa de propiedad de los empleados es la que ofrece en Gran Bretaña la John Lewis Partnership, mientras que, por el contrario, el período en que United Airlines, en Estados Unidos, fue dirigida por los empleados, es un ejemplo de fracaso. Lamento decir que los bonos de fin de año fueron también una de las brillantes ideas de Owen; para él, se trataba de un medio de igualación de la riqueza, a diferencia de las obscenas bonificaciones de los banqueros de nuestros días. La idea básica de Owen que inspiraba el reparto de beneficios y los bonos era aumentar la lealtad a una empresa y fortalecer la solidaridad interna.

Sigue siendo una idea atractiva, aunque ya no se le aplique la etiqueta de «taller»; Owen lo hizo porque creía, como Émile Durkheim, que la fábrica era una forma primitiva de organización social, una involución en la civilización humana. La idea de taller se extiende más allá del enfoque marxista de la propiedad de los medios de producción; también es una cuestión de cómo mantener una conducta sociable una vez que se tiene el control. Para Owen, la lealtad y la solidaridad son requisitos para que las instituciones resulten productivas; sociólogos industriales modernos han documentado el acierto de las propuestas de Owen.²⁴ Las organizaciones, ya sean de lucro, gubernamentales o de caridad, necesitan crear compromiso; Owen concebía el taller como

una institución que combina lealtad y beneficio mutuo a largo plazo con flexibilidad y transparencia a corto plazo.

En cierto modo, la idea que Owen tenía del taller era la de Google Wave. Este programa cambiaba el personal de una ventana a otra, de una tarea a otra, de un papel a otro; a diferencia del blog, fetiche de aserción, el programa esperaba el surgimiento de algo que sirviera de ayuda mutua y redundara en beneficio de todas las partes, así como el desarrollo de la lealtad recíproca en la red. Otra variante moderna del taller es el laboratorio científico, que Owen previó claramente. La «ciencia de estilo fabril» en serie era para él la comprobación mecánica de una hipótesis; un laboratorio más innovador, en cambio, se involucra en el verdadero experimento, abierto a la sorpresa, es decir, al descubrimiento. El buen trabajo de laboratorio debería conducirse como un taller experimental.

Desde el punto de vista social, Owen abordó lo que podría llamarse solidaridad móvil, liberando el taller de sus raíces en una única comunidad. Así como la red de producción implicaba el desplazamiento del trabajo y la evolución de su contenido, modificado por el experimento, también la cooperación en el taller debía ser flexible y portátil. Se aspiraba a que las habilidades cooperativas se constituyeran en el propio trabajador y que, por tanto, fueran trasladables de un lugar a otro. Es una cooperación al estilo de la del músico itinerante, capaz de trabajar con un variado conjunto de ejecutantes en diferentes lugares de actuación. Era también la idea de Washington. La experiencia de aprender a cooperar adecuadamente como hombres o mujeres libres se adquiriría en institutos especializados lejanos para llevarla luego a casa.

La rigidez de Washington como creador y jefe máximo de los institutos —que no se compadecía con la manera en que él esperaba que sus protegidos se comportaran entre sí— tiene otro origen: la versión de taller que defendía Charles Fourier en el paso del siglo XVIII al XIX. Fourier denominaba «falanste-

rios» o «grandes albergues» a sus talleres, edificios inmensos que proveían de vivienda, trabajo y educación de acuerdo con una elaborada planificación, que son los orígenes de la moderna *company town* o colonia industrial. Fourier imaginaba que la cooperación cara a cara tendría lugar en las «falanges», las alas y los pasillos del albergue.

Fourier se adhería a la creencia utilitarista del siglo XVIII en el mayor bien para el mayor número de personas; su finalidad era eliminar la pobreza para las masas, pero no para cada individuo. Reunía a los «pobres merecedores de ayuda» en las plantas superiores de su hotel, mientras que a los judíos, a los que odiaba, los confinaba en la planta baja y los destinaba a los trabajos más sucios. Pero Fourier no era un excéntrico lleno de maldad. Trataba de averiguar cómo hacer más rigurosamente interactiva la división del trabajo en una fábrica (el buzón de sugerencias fue sólo una de sus brillantes ideas). Y trataba de descubrir de qué manera el trabajo podía resultar más divertido e inventivo, como en las inmensas cajas de juguetes llenas de herramientas que proporcionaba el falansterio para que los trabajadores pudieran experimentar diferentes maneras de hacer un trabajo en particular. Sin embargo, se trataba de una planificación absolutamente desde arriba, pues el taller estaba diseñado en todos sus detalles antes de cobrar existencia y era gobernado por un «omniarca» que escogía las herramientas de la caja de juguetes y decidía en qué habitaciones debían vivir los más meritorios de los pobres que merecían ayuda. Una parte importante de la temprana planificación soviética derivaba explícitamente de Fourier, con un omniarca en Moscú que diseñaba las fábricas y establecía objetivos de producción, como Fourier, con poca o ninguna experiencia práctica; el socialismo de Estado, sin embargo, omitía la libertad que Fourier deseaba para sus trabajadores en el taller.²⁵

También Washington funcionaba como una especie de omniarca. Y como los alemanes en París, tenía una relación de

complicidad con los poderes dominantes; blancos ricos financiaban los institutos, y Washington solicitaba su patrocinio con avidez. La despreciativa expresión «tío Tom», originaria de *La cabaña del tío Tom*, la novela de Harriet Beecher Stowe, parecía irle como anillo al dedo, al menos a juicio de W. E. B. Dubois, el gran líder radical de la generación posterior a Washington. La expresión se refiere a un afroamericano que se arrastra ante los blancos, recibe con agradecimiento los ocasionales favores de éstos, reprime la rabia cuando se siente afrentado por su altivez y trata a su propia gente con escaso respeto.

En su defensa, podría decirse que Washington pensaba que el taller forjaba un tipo digno de sociabilidad. Su deseo era curar a la comunidad afroamericana; esperaba en última instancia que los negros que fortalecieran sus vínculos internos se integrarían en la sociedad general como miembros respetados de la misma y ascenderían en estatus a la capa alta del proletariado y a la pequeña burguesía. El objetivo de Washington era más la inclusión que la revolución, destino demasiado fácil de criticar para el revolucionario de pacotilla.

La creación de Washington, como la de Owen, mantiene hasta hoy su repercusión gracias a las maneras en que los institutos combinaron la cooperación con el respeto mutuo.

Vemos esta combinación en fotografías del Hampton Institute realizadas por Frances B. Johnston. Estas imágenes, expuestas en París hacia 1900 en una galería cerca del Sena, complementaban los pocos objetos que se exhibían en el rincón de la sala estadounidense del *musée social*.²⁶ Para hacer entender la ventaja económica de los institutos, Frances B. Johnston realizaba montajes fotográficos de casas de ex esclavos que mostraban el contraste entre las chabolas que alquilaban antes de su paso por Hampton y las sólidas casas que compraban tras su graduación. Pero ya fuera por decisión voluntaria o por instinto artístico,

las fotos de Johnston eran más duras que todo cuanto Washington escribiera. Por ejemplo, muestran a antiguos esclavos e indios desposeídos trabajando juntos en invernaderos y en talleres de carpintería; hay una foto de una «orquesta india» cuyos músicos tienen en las manos instrumentos de cuerda y de viento europeos. Los escritos de Washington tienden a restar importancia a esta mezcla; las fotos hacen de ella su tema. Las imágenes muestran diferencias étnicas que resuelven personas que, más allá de estar simplemente juntas, hacen juntas cosas difíciles. La mirada de Johnston dignifica a sus sujetos al exponerlos empeñados en tareas difíciles, lo que es muy diferente de poner el énfasis en la espontaneidad y la informalidad con que los trabajadores de las casas de acogida procuraban implicar a sus moradores.

Las fotografías resaltaban también las herramientas que permitían cooperar a los trabajadores. Cada herramienta del taller es presentada con tanta precisión como los seres humanos que las emplean; Johnston estuvo entre los primeros profesionales de la fotografía que experimentaron con lentes de distinta profundidad de campo. Puso mucho interés en fotografiar las nuevas herramientas de los talleres, como la prensa para hacer queso. Esto, a mi juicio, es más importante de lo que parece. Los utopistas nostálgicos de la idea del taller agruparon «mecánica» y «tecnología» como un único enemigo; John Ruskin fue en esto el más extremista, pero, en muchos otros casos, las críticas a los males sociales del trabajo fabril derivaban en ataques a la maquinaria misma. Johnston no presenta las herramientas como factores de alienación, sino que hace de ellas elementos visuales tan importantes como las personas que las utilizan y las comparten.

En un momento de su carrera, Johnston fue a las afueras de París a fotografiar fábricas, lugares donde imperaba la simple y brutal división del trabajo.²⁷ Colocó su cámara de tal modo que captara lo que un obrero veía de las personas que le rodeaban; en la fotografía esos cuerpos quedaban desenfocados, o

únicamente entraba en el encuadre un fragmento del cuerpo de otra persona. En la colaboración mecánica que se da en la fábrica, lo que hacen otros obreros aparece poco definido, mientras que en las fotografías del instituto, todo está bien enfocado y el encuadre contiene claramente otras personas.

La fotografía más famosa de Johnston muestra seis hombres construyendo una escalera (véase p. 14): en ella cada uno exhibe una habilidad diferente, aunque relacionada con las de los demás, y todos, aunque absortos en su propio trabajo, son conscientes de los otros. Tal vez lo más impresionante de esta fotografía sea la expresión de los rostros de los obreros: no hay expresión. Concentrados en su actividad individual, sus rostros se muestran serenos. El inolvidable impacto que la imagen produce se debe en parte a que evita toda sugerencia de propaganda política, como las estampas de puños levantados en gesto de solidaridad. Tampoco los muestra especialmente felices, ni incluye ningún signo facial de excitada implicación en el trabajo; están simplemente absortos en él.

Pero Johnston, al modo de un coreógrafo, también ha escenificado esta fotografía, para mostrar cómo se relacionan estos trabajadores entre sí. Muestra las diferentes etapas de la construcción de una escalera; a simple vista queda patente una clara narración del trabajo que están haciendo. Los trabajadores no se miran entre sí, pero la coreografía pone en evidencia que están íntimamente conectados. Trabajando por su cuenta parecen relajados, pero no con la informalidad de una casa de acogida; relajados aun cuando están realizando juntos una tarea exigente; y relajados por sentirse cómodos con sus herramientas. Al contemplar esta fotografía tenemos la sensación de que en el taller la gente es lo que parece; tras ella no hay historias ocultas; no son una coalición. La estructura de la imagen reposa en su narración de la construcción de una escalera, que da forma a su finalidad compartida en el tiempo; el proyecto les proporciona su respeto mutuo.

En este capítulo he tratado de trazar un contraste entre la cooperación política en sí misma y lo que podría llamarse la política de la cooperación.

La cooperación política es una necesidad en el juego del poder cuando un partido es demasiado débil para dominar o incluso para subsistir por sí mismo. La cooperación política requiere perfecta sintonía humana, lo que se consigue mediante los rituales de respeto; la pura comunidad de intereses no basta para hacerla prosperar. Pero a la cooperación política en la cúpula se le plantean serios problemas con la base, con la masa, con la gente que tiene por debajo; a ésta, muchas veces, los compromisos que se adoptan en la cúpula le parecen traiciones; la negociación puede disolver la identidad de un grupo político. Cuando las organizaciones se hacen más grandes y más fuertes, la burocracia levanta barreras entre la dirección y la base; los rituales que unen a los líderes en las trastiendas del poder no son transparentes para los de fuera. Todos estos factores pueden llevar al *resentimiento*, ese sentimiento de traición en el cual los miembros de la élite están más dispuestos a cooperar entre sí que con quienes tienen debajo.

En las organizaciones que no son políticas, la política de cooperación puede enfrentarse en parte a las mismas tensiones entre la cúspide y la base, pero si su finalidad es el contacto social directo, el peligro es menor. Estas organizaciones, en cambio, tienen que ocuparse de cómo deberían ser las relaciones cara a cara. La casa de acogida asume el problema de la socialidad tal como Georg Simmel la ha encuadrado por primera vez: el de la vida en una sociedad compleja, llena de diferencias. La Hull House e instituciones similares trataban de convertir en compromiso activo la conciencia interior y a menudo pasiva de los otros. Para lograrlo, la estrategia de la casa de acogida, como la de la comunidad organizada auspiciada por Saul Alinsky, ha-

cía hincapié en el contacto informal, principio que los organizadores se aplicaban a sí mismos en la «Regla de Toll»: aconsejar antes que dirigir. Pero los encuentros que se producían en estos términos podían ser fugaces y, a largo plazo, amorfos.

El taller intentaba contrarrestar esa experiencia fluctuante dando más forma a la actividad cooperativa. Es lo que hacían los institutos al centrarse en la creación de habilidades en una comunidad, habilidades que luego podían utilizarse en otros lugares, en otras circunstancias. En esto, los institutos se inspiraron en un conjunto de directrices relativas al trabajo conjunto, cuya primera formulación se halla en los «Principios de Rochdale», de Robert Owen. Pero, en la práctica, estos principios podían producir una paradoja: la mutualidad entre los miembros de un taller y al mismo tiempo el sometimiento a alguien de la dirección que indicaba cómo se debía vivir. No obstante, en los institutos la mutualidad en el seno del taller era auténtica y convertía la competencia técnica en experiencia de sociabilidad.

Tal vez la persona cuya vida y trabajo mejor representan este contraste sea Karl Kautsky (1854-1938). Vienés de nacimiento, experimentó en Alemania una transición profesional que lo llevó de la vocación de periodista a la de político. En su juventud fundó la publicación mensual *Die Neue Zeit*, en su edad mediana se erigió en defensor de la revolución inevitable y posteriormente, cuando la revolución llegó realmente a Alemania terminada la Primera Guerra Mundial, fue funcionario de su Ministerio de Asuntos Exteriores. En su larga vida de militante supo muy bien que en el momento en que el movimiento perdiera su carácter político organizado, el proceso de reforma social en Alemania se detendría. Pero la decepción le llegó ya anciano, mientras viajaba por Georgia y Rusia en 1920, cuando opuso la socialdemocracia de Georgia a la dictadura del proletariado de Rusia. Lenin lo atacó calificándolo de renegado y de «carente de voluntad revolucionaria».

Cuando, en 1934, mi madre fue a visitarlo en Viena, adonde se había retirado, Kautsky intentaba trabajar el aspecto social del socialismo, esfuerzo que ha quedado registrado en su libro *Die proletarische Revolution* (La revolución proletaria).²⁸ Luego, al igual que Freud, Kautsky huiría de Viena en 1938, cuando se produjo el *Anschluss*, y poco después moriría. En Viena, el piso de Kautsky, con custodia exterior, pues Stalin tenía intenciones de asesinarlo, dio a mi madre la impresión de una biblioteca en la que nadie hubiera puesto nunca los libros en los estantes, como si este hombre de inmensa erudición ya no supiera dónde colocarlos, cómo introducir orden y coherencia en su museo privado, dedicado a la «cuestión social». Sin embargo, se afanaba por descubrir qué era lo que mantenía viva la cooperación. Los talleres alabados por Robert Owen parecían la clave para desvelar el mutualismo, pero Kautsky no creía que esta utopía pudiera mantenerse en la vida cotidiana.

El desorden de la biblioteca de Kautsky es un legado de la Exposición Universal de París, la confusión acerca de cómo practicar la cooperación. Otro legado es la propia urgencia de Kautsky en la última etapa de su vida por dar sentido a la cooperación activa más que a la simple tolerancia. No es sólo un desafío para la izquierda. Todo individuo o grupo que desee realizar cambios desde abajo ha de enfrentarse a él; el desafío es grande cuando se trabaja con personas que no son copia exacta de uno mismo.

No obstante, nuestro análisis ha quedado marcado por un silencio: ninguna referencia a la competencia. En las coaliciones políticas, en el seno de los grupos cívicos, entre las personas concentradas en una acción conjunta, la competencia puede interponerse en el camino de la cooperación. En realidad, como veremos en el capítulo siguiente, la cooperación y la competencia están íntimamente relacionadas.

2. EL EQUILIBRIO FRÁGIL

Competencia y cooperación en la naturaleza y en la cultura

Cualquiera que haya practicado un deporte en equipo, cerrado un acuerdo comercial o criado una prole, sabe que la cooperación mutua puede combinarse con la competencia. Las tendencias que subyacen a la competencia son la agresión y la ira, sentimientos muy arraigados en los seres humanos. Los ensayos en grupo, las conversaciones, las coaliciones, las comunidades y los talleres pueden contrarrestar esta pulsión destructiva porque nuestros genes también llevan impreso el impulso de buena voluntad. En nuestra condición de animales sociales hemos de elaborar la manera de lograr un equilibrio a través de la experiencia.

Este capítulo explora las posibilidades de hacerlo. Las religiones monoteístas nos han proporcionado una guía. En efecto, describen la destrucción del Paraíso como el desencadenamiento de fuerzas naturales en pugna y postulan la necesidad de renovar la obediencia a un poder superior para restaurar el equilibrio. Otro ha sido el punto de vista de la ciencia sobre la ausencia natural de armonía. La etología, rama particular de la ciencia moderna que combina la genética con el estudio del comportamiento, observa cómo consiguen los animales gregarios compatibilizar necesidad mutua y agresión recíproca. Es fácil —demasiado fácil— pensar que la religión y la ciencia son

fuerzas en implacable oposición. Sin embargo, hay un campo particular del comportamiento en el que sus respectivos intereses coinciden: el ritual. En el primer capítulo hemos hecho una rápida alusión al poder de los rituales para salvar las apariencias como mediadores entre la competencia y la cooperación; pero el alcance del ritual es más amplio y más profundo, tanto en su condición de mediador biológico como en la práctica de la fe.

EL PARAÍSO

El reino apacible, pintura del «primitivo» norteamericano Edward Hicks, muestra todo tipo de animales en la linde de un bosque: osos, leones, patos y corderos durmiendo juntos. No hay duda de que este cuadro, cuyos matices cromáticos bellamente equilibrados refuerzan el tema de la armonía, es una verdadera obra de arte. La tela representa el Jardín del Edén antes de la Caída, sin la presencia de Dios; la imagen idealizada elimina cualquier atisbo de agresión. La naturaleza real, por supuesto, no se parece en nada a esto; en ella, los corderos dormidos despertarían sin duda el apetito de los leones que tienen al lado.

No deberíamos apresurarnos en rechazar la pintura de Edward Hicks como mera fantasía. La imagen de paz natural en el Paraíso impregna las tres grandes religiones monoteístas, que creen que lo que quebró la armonía fue la porfía humana. San Agustín pensaba que, tras la expulsión de Adán y Eva del Paraíso, el bosque se echó a perder y se llenó de conflictos para las criaturas que permanecieron en él.¹ Con la Caída, las religiones monoteístas quieren explicar cómo hemos llegado a ser nuestros propios enemigos, con consecuencias para toda la creación.

Hasta el siglo XVII, la seducción de Eva por la serpiente y su rebelión se presentaban normalmente en el marco de la sexualidad: Eva destruyó el Paraíso porque estaba cargada de

deseo. John Milton se opuso a ese enfoque. En el libro IV de *El Paraíso perdido*, cuya primera edición es de 1667, describe a Adán y Eva como marido y mujer que mantienen relaciones sexuales naturales; su unión, en palabras de un intérprete moderno, es de «dependencia mutua, no de dominación ni de jerarquía».² Eva destruye esta armonía doméstica, y todo el Paraíso, por razonar, por pensar por sí misma. La razón independiente la convierte en rival de Dios; trata de convencer a Adán del valor de su propio entendimiento, y lo consigue; en las famosas palabras de Milton: «La mente es su propio lugar y puede / hacer en ella un Cielo del Infierno.»³

La manera en que Milton presenta el desorden contrasta marcadamente con la de Thomas Hobbes, casi contemporáneo suyo. Para éste, el Paraíso nunca existió. En su *Leviatán*, editado en 1651, el hombre natural aparece como una bestia con los dientes y las garras rojos de sangre. En oposición a Milton podríamos citar la afirmación de Hobbes, igualmente famosa, según la cual en la naturaleza «no hay artes; no hay letras; no hay sociedad. Y, lo peor de todo, hay un constante miedo y un constante peligro de perecer con muerte violenta. Y la vida del hombre es solitaria, pobre, desagradable, brutal y corta».⁴ En la guerra de todos contra todos, la razón humana es débil; y puesto que ningún equilibrio gobierna la vida del hombre natural, la capacidad humana para la cooperación pacífica es escasa.

Esta imagen terrible de la anarquía natural tiene amplia presencia en muchas culturas no cristianas, en las que los dioses, semejantes a la humanidad en impulso, pero eternos, están siempre dispuestos a competir del modo más violento entre sí y con nosotros, los mortales. En la visión del mundo de los aztecas, por ejemplo, la cooperación humana no era más que una herramienta para apaciguar a los dioses hambrientos y celosos por medio de rituales que ofrecían comida, oro y sacrificios humanos a la Serpiente Emplumada o Quetzalcóatl. Análogamen-

te, los antiguos textos sánscritos atribuían la inestabilidad natural a batallas entre dioses antagónicos.

Más de cerca conocía Hobbes aquellos mitos griegos en los cuales los dioses sembraban el desorden natural. La solución de Hobbes para la guerra de todos contra todos, sin embargo, no distaba mucho de la de los autores del Antiguo Testamento. A su juicio, para sobrevivir era preciso renunciar al yo natural, que no reconocía poder alguno por encima de él. El Leviatán impondrá obediencia y sumisión disciplinada; la sociedad forzará la cooperación. También Milton creía que la humanidad puede volver a la obediencia; para él, el poder destructivo de la razón que se describía en *El Paraíso perdido* quedaba compensado por la visión del poeta, que se expone en la *Areopagítica* (1644), según el cual el razonamiento puede conducir nuevamente la humanidad a Dios.

En la larga reflexión que la filosofía ha dedicado al estado de naturaleza encontramos versiones más benignas de sus defectos, notablemente la de John Locke en el siglo XVII. En la maquinaria del pensamiento filosófico, muchas veces el estado de naturaleza desempeña un papel contrafáctico: ¿cómo sería la vida si no existieran los frenos sociales tal como los conocemos? Un siglo después de Milton y Hobbes no se trataba de una pregunta abstracta. La Ilustración aspiraba a invertir la creencia de que la humanidad no puede vivir en un estado natural. Los autores de esta corriente eran partidarios de lo natural, que entendían como sencillez en el vestir, en el gusto por la comida y en el lenguaje cotidiano. El siglo XVIII fue una época en la que, por ejemplo, las mujeres empezaron a usar blusas de muselina que transparentaban la forma de los pechos y, al final del siglo, entre algunas mujeres inglesas y francesas se puso de moda humedecer la muselina, de modo que se ciñera al cuerpo. Lo que deseaban era desvelar la naturaleza, no reprimirla.

En los tiempos modernos, la ciencia ha vuelto a la afirmación, que Milton y Hobbes realizaron por vías separadas, de

que la humanidad no permanecerá o no puede permanecer en el Paraíso. Los etólogos, a través del análisis de la cooperación, han interpretado esa afirmación de una manera particular.

LA COOPERACIÓN NATURAL INESTABLE

En la actualidad, «natural» equivale a «genético». Si los genes son elementos determinantes de nuestro comportamiento, es probable que la ecuación parezca rígida e inexorable. Encontramos una forma afín de determinismo en la neurología, para la cual el sistema de circuitos neurales fija la experiencia que los seres humanos tenemos de nosotros mismos y unos de otros. A juicio de Steven Pinker, es un determinismo demasiado estricto: «el hecho de que se pueda contemplar el significado y la finalidad [...] como un fenómeno neuropsíquico no quiere decir que no se los pueda enfocar de otra manera, esto es, en función del modo en que vivimos la vida». ⁵ Pero el determinismo también es ciencia limitada, porque en la naturaleza nada tiene una forma inmutable.

No hay duda de que la cooperación está impresa en nuestros genes puesto que, en palabras del etólogo Robert Axelrod, tiene lugar «con independencia de la amistad o de la previsión»; ⁶ pero, por esa misma razón, tampoco puede ser estable. Por ejemplo, una abeja que regresa a la colmena y, mediante una danza, comunica a sus compañeras dónde hay néctar, puede parecer el prototipo del animal que ha llegado a dominar la cooperación. Efectivamente, las abejas son unas danzariñas extraordinariamente comunicativas; el entomólogo Thomas Seeley describe la asombrosa coreografía de las abejas cuyo «ángulo de danza corresponde a la línea aérea directa entre la colmena y la fuente de alimento. Esta danza implica la integración del ángulo solar y la longitud de diferentes segmentos de vuelo». ⁷ Sin embargo, las abejas melíferas todavía

no saben cómo representar con la danza los peligros de la contaminación del aire.

El reino apacible muestra un mundo natural en estado de reposo. En la naturaleza real la vida de todas las criaturas es inestable debido a los cambios medioambientales, como lo es también la agitación interna de las variaciones accidentales en el curso de la evolución. Ésta es una razón por la que queremos evitar toda mitologización de la cooperación natural, no ver en ella algo subyacente a la ley del comportamiento. Es verdad que la cooperación está marcada por un factor constante, el de que todos los animales sociales colaboran porque, de forma individual, ninguno —ni la abeja, ni el lobo ni el ser humano— puede asegurar su subsistencia. Tanto ellos como nosotros nos necesitamos unos a otros.

En este cliché hay más de lo que parece a primera vista. «No hay nada en el cerebro de una hormiga obrera que represente una copia del orden social», informan los entomólogos Bert Hölldobler y Edward Wilson. El conocimiento social genético que poseen estos insectos es muy incompleto, no lo posee ningún líder u hormiga superior, «no hay supervisor ni “casta cerebral” portadora de semejante plan maestro en su cabeza», ni abeja individual alguna que lleve impreso en su cerebro un «plan maestro» de la sociedad de las abejas. ⁸ Si bien la incompletitud individual es el fundamento de la vida de los insectos sociales, «el dominio medioambiental de las hormigas y otros insectos sociales es resultado de la conducta de un grupo cooperativo». ⁹ ¿Cómo es posible conciliar el cerebro incompleto con el control social?

Otro cliché ayuda a explicar esto. Las criaturas individualmente insuficientes compensan su déficit con la división del trabajo, por la cual cada una ejecuta una tarea modesta y distinta, cuyo resultado es la potenciación del grupo. Pero, una vez más, nos encontramos con un giro inesperado. Los insectos sociales, por ejemplo, tienen un código genético lo suficientemente rico

para hacerse cargo, cuando la enfermedad o la desgracia lo requiere, de tareas especializadas que habitualmente realizan otros miembros del nido o de la colmena; la división del trabajo es flexible y los insectos sociales pueden cambiar temporalmente de función. Esto es sorprendente, pues lo normal es pensar que la eficiencia de una colmena se asemeja a la de una fábrica, donde la división del trabajo está fijada en tareas inamovibles. Sin embargo, en el nido o en la colmena la eficiencia no se equipara a la rigidez; la cooperación es más flexible.

La habilidad de comunicación también forma parte de la respuesta al enigma de la combinación de incompletitud y potencia. En el corazón mismo de estas habilidades naturales de comunicación se halla una conducta pautaada. Ésta consta de señales que el animal sabe realizar y que otros animales pueden leer y repetir al instante. La expresión clave es «al instante». Cuando la abeja llega a la colmena puede comenzar a danzar y las otras, reunidas alrededor de ella, entienden el significado de los movimientos y parten velozmente hacia el néctar. El código de esta comunicación instantánea está inserto en los genes del animal; de la misma manera, los seres humanos están codificados desde el nacimiento. El código nos proporciona una base, pero en nuestra condición de primates superiores; tal como se ha dicho en la introducción, el código proporciona ingredientes sobre cuya base los bebés y los niños pequeños construyen conductas más complejas, menos instantáneamente comprensibles.

Podría parecer que la conducta genéticamente pautaada es la fuente de equilibrio entre la cooperación y la competencia; y no hay duda de que esto era lo que, sin saber nada de genética, pensaban los etólogos del siglo XVIII. Julien Offray de la Mettrie (1709-1751) imaginó la naturaleza equilibrada como una máquina; al igual que Voltaire, extrajo su convicción de una lectura bastante peculiar de Isaac Newton. El barón d'Holbach (1723-1789), filósofo y asiduo miembro de los salones de la

época, aplicó la idea mecanicista a la vida social de los animales y los hombres. ¿De qué otra manera que equilibrando competencia y cooperación, pregunta D'Holbach, podrían las especies animales perpetuarse una junto a otra, generación tras generación, devorándose las unas a las otras, pero no con tanta glotonería como para destruir su fuente de alimentación? ¿Es seguro que de alguna manera cooperaron para garantizar su mutua supervivencia? El botánico sueco Carolus Linneo (1707-1778) probó otra estrategia con el desarrollo del concepto de nicho ecológico, según la cual cada especie tiene un lugar y un papel específicos en la máquina divina. Linneo era un naturalista riguroso y documentó detalladamente cómo las especies no sobrepasaban sus límites territoriales, un respeto por las fronteras mutuas que él consideró recíprocamente cooperativo.

Aunque sin evocar el Paraíso, todas estas visiones ponían de relieve el equilibrio en la naturaleza; muchos de quienes creían en la Maquinaria Divina llamaban a la humanidad, hundida en el lodo del odio mutuo, a volver a este primer principio. La naturaleza concilia el aprovecharse de los otros con el llevarse bien con ellos. El énfasis que la Ilustración pone en el equilibrio tiene eco, de algún modo, en la teoría Gaia de nuestros días, de acuerdo con la cual la tierra, como mecanismo autorregulado, responde a cambios físicos como la elevación de la temperatura mediante el reequilibrio de sus partes vivas; otros medioambientalistas creen hoy que el equilibrio ha ido desapareciendo y que es preciso restaurarlo.¹⁰

Pese a que nuestros predecesores del siglo XVIII se inclinaban, por así decirlo, hacia el lado de los ángeles, su primer principio no era del todo tranquilizador. Las cambiantes condiciones climáticas, por ejemplo, modificarán la localización de las plantas y provocarán migraciones e invasiones de unas especies de animales en hábitats de otras; como en el teatro, también en la naturaleza los actores terminarán invadiendo inevitablemente escenarios extraños. Por tanto, un hecho clave de la

evolución es que, con frecuencia, el cambio medioambiental va por delante de la conducta genéticamente predeterminada. Esto es particularmente cierto en relación con el repertorio comunicacional genéticamente inserto en los animales sociales; por bien establecida que esté la división del trabajo, el cambio medioambiental puede avanzar más allá de la impronta genética. Nosotros somos uno de esos animales.

Los naturalistas tempranos como Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829) creyeron que los animales podían hacer frente al desafío de la falta de preparación mediante la adaptación inmediata; Lamarck suponía que una criatura podía cambiar su conducta programada en el término de una generación. En el siglo XIX, el monje y científico austríaco Gregor Mendel (1822-1884) mostró por qué eso era imposible; las variaciones genéticas fortuitas necesitan generaciones para producir un efecto medioambiental, y más generaciones aún de tamizado para seleccionar una adaptación mejor. Ningún acto de adaptación podría abreviar la evolución. Hoy estamos en condiciones de manipular el proceso de cambio genético en un organismo en particular y de esta manera acelerarlo, pero, incluso así, la readaptación medioambiental entre grupos de especies lleva tiempo. El genetista Stephen Gould, por ejemplo, desarrolló el concepto de «equilibrio puntuado» para destacar la alteración colectiva; según su análisis, las rupturas medioambientales tienen lugar en forma repentina y desorganizan las pautas previamente establecidas.¹¹ Esto no significa el reinado del caos, ausencia de equilibrio en el medio ambiente, sino simplemente una sentencia contra el tiempo.

Estos principios generales han servido a los biólogos para dar sentido a la inestabilidad del comportamiento cooperativo de nuestros parientes cercanos, los primates superiores. El primatólogo Michael Tomasello ha descubierto que los chimpancés, por ejemplo, cuando tienen que afrontar un desafío medioambiental incierto, cambian repentinamente de roles y pasan

de colaborar a competir entre sí.¹² La reciprocidad en el acto de compartir el alimento, que Frans de Waal y Sarah Brosnan comprobaron en su estudio de los monos capuchinos, puede adoptar formas diferentes e inestables. Estos primates no se cuidan entre sí ni se respetan de modo fiable,¹³ pero esta oscilación de su conducta les facilita la relación con un medio ambiente complejo y cambiante. Antes era normal creer que la reproducción eficiente proporcionaba un fundamento seguro de cooperación a los animales sociales superiores, pero hoy se piensa que la reproducción no basta para explicar sus vínculos sociales. A menudo los primates se relacionan más con individuos de estatus jerárquico similar (los grupos de primates tienen una estructura de clase) que con sus parientes, o de acuerdo con líneas de homogeneidad sexual, como sucede en la conducta de acicalamiento.¹⁴ Igualmente difícil de explicar únicamente en términos de reproducción eficiente es la caza cooperativa entre los chimpancés.¹⁵ Los desafíos externos de supervivencia con los que la especie se encuentra y las alteraciones con las que tiene que lidiar, como los cambios en los territorios de caza y alimentación, son demasiado complejos para poder explicarlos tan sólo con la estructura familiar.¹⁶

Por tanto, la cooperación natural comienza con el hecho de que no podemos sobrevivir en solitario. La división del trabajo nos ayuda a multiplicar nuestras capacidades insuficientes, pero esta división opera mejor cuando no es rígida, porque el medio mismo está en constante proceso de cambio. Los cambios en el medio ambiente van por delante de la conducta genéticamente pautada; entre los animales sociales, ninguna institución, como la familia, puede garantizar por sí sola la estabilidad. Dado todo esto, ¿cómo lograr el equilibrio entre la cooperación y la competencia? La respuesta reside en el espectro de intercambios que experimentan las hormigas, los simios y los seres humanos.

«Intercambio» es una palabra que nombra simplemente la experiencia de dar y tomar entre los animales. Este intercambio surge del ritmo básico de estímulos y respuestas de la vida; tiene lugar en el sexo, los regímenes de alimentación o las luchas. Entre los primates superiores los intercambios se hacen conscientes, en el sentido de que esos animales dan pruebas de que sopesan qué dar y tomar, y de que experimentan con diferentes tipos de intercambio.

Los intercambios en los que todos los animales se ven involucrados cubren un espectro de comportamientos que va de los altruistas a los de pura agresión destructiva. Aunque no me gustan las categorías arbitrarias, en aras de la claridad he dividido el espectro en cinco partes: intercambio altruista, que implica el autosacrificio; intercambio en el que todos ganan, en el que ambas partes se benefician; intercambio diferenciador, en el cual los actores advierten sus diferencias; intercambio de suma cero, en el que una parte se beneficia a expensas de la otra, e intercambio del tipo el ganador se lo lleva todo, en el que una parte barre a la otra. En términos animales, este espectro va desde la hormiga obrera que ofrece su cuerpo como alimento de otras hormigas al lobo cuyos intercambios con la oveja son invariablemente letales; en términos humanos, el abanico va de Juana de Arco al genocida.

Donde mejor y más claramente se produce el equilibrio entre cooperación y competencia es en la zona central de este espectro. En los intercambios en los que todos ganan, la competencia puede producir beneficios mutuos, como en los intercambios mercantiles que imaginó Adam Smith o en las coaliciones políticas que se proponen equilibrar la competencia y la cooperación mutuas. Los intercambios diferenciadores, ya sea que se den simplemente por contacto físico o, en primates como nosotros, a través de la discusión y el debate, pueden de-

finir fronteras y lindes; tal como ocurre en los territorios animales, en los de las comunidades urbanas los grupos pueden competir y entrar en conflicto a fin de establecer un espacio propio que en adelante respetarán.

Algunos científicos se inclinan por reconocer todos estos intercambios como una cuestión de costes y beneficios (por todas partes se siente en la vida moderna la aciaga influencia de la contabilidad). Un ejemplo de este hábito contable son los psicólogos conductistas Natalie y Joseph Henrich, que describen la cooperación como lo que ocurre toda vez que «un individuo incurre en un coste para proporcionar un beneficio a otra persona o grupo de personas».¹⁷ Otra versión de esta índole se encuentra en el popular libro de Richard Dawkins titulado *El gen egoísta*, cuando declara que «la amabilidad y la indulgencia producen beneficios», aunque los seres humanos no puedan reconocerlos de antemano.¹⁸ El hábito de llevar un registro contable de la vida, más que erróneo, es estrecho de miras. Con frecuencia los animales sociales pasan de un tipo de intercambio a otro, con lo que se revelan como seres inconstantes: empuñado en encontrar un cordero para comer, el lobo macho se siente de pronto perturbado por los atractivos ojos gris-amarillos de su compañera de caza y cuando la pareja rueda sobre el suave lecho del bosque de pinos, envuelta por la noche y sus fragancias, se olvida por un momento de que ha salido para matar. En cuanto a los primates superiores, a menudo su pensamiento es demasiado complicado para poder expresarlo claramente en términos de pérdidas y ganancias; más que evaluar la realidad, la exploran.

Altruismo

Esta palabra cargada de implicaciones resulta incómoda a muchos etólogos debido a sus connotaciones humanas de gesto noble y libremente elegido. El insecto que entrega su cuerpo

para que lo coman otros está obedeciendo a un programa genético que no implica voluntad ética alguna. Del mismo modo, en los primates superiores, cuando una madre simio se expone a un peligro para proteger a su cría, más que actuar con nobleza está sencillamente protegiendo los genes de los que su descendencia es portadora. La preocupación del etólogo tiene sentido; no deberíamos considerar equiparables la hormiga canibalizada o la simia autosacrificada y Juana de Arco, quien no asegura la supervivencia de sus genes, sino que entrega libremente su vida a una causa.

El altruismo propiamente dicho se centra en el don. El sociólogo francés Marcel Mauss fue un pionero en el estudio del don y un pionero políticamente comprometido. Comparó los sólidos vínculos que crea el don en las sociedades aborígenes con la debilidad del tejido social del capitalismo competitivo. Este contraste podría parecer caricaturesco, o simplemente la diferencia entre la caridad y el egoísmo. El don, sin duda, no es caridad en sentido abstracto, como ha mostrado Natalie Zemon Davis, historiadora de la Europa moderna temprana; en los siglos XVI y XVII, la donación de tiempo para proyectos en comunidades locales tuvo la beneficiosa consecuencia práctica de morigerar las hostilidades religiosas.¹⁹ Sin embargo, no había ley que les obligara a esa aportación extraordinaria: prestarla era una elección.

En tiempos más recientes, el sociólogo británico Richard Titmuss ha descrito el papel igualmente práctico del altruismo en los donantes de sangre. Su estudio compara a los donantes que no reciben nada a cambio con los que cobran; el donante que da gratuitamente siente una gran satisfacción con ello, mientras que el donante remunerado se presta a la donación con escasa o ninguna emoción. De esto se desprenden consecuencias prácticas: la sangre del donante gratuito tiene, en conjunto, menos probabilidades de estar contaminada, pues se preocupa de su estado de salud antes de donar parte de su cuerpo, mientras

que a la persona que recibe una remuneración sólo le preocupa el dinero; tener la sangre sana es algo que al donante por dinero le trae sin cuidado.²⁰

El altruismo puede ser espontáneo, como cuando se sale en defensa de alguien que es atacado o amenazado; este tipo de regalo es totalmente generoso si el donante no recibe absolutamente nada a cambio. Creo que éste es uno de los sentidos de la observación talmúdica según la cual «un hombre que hace caridad en secreto es más grande que Moisés».²¹ La forma más común de don es aquella en que el donante obtiene algo a cambio, aunque en formas más elevadas que el establecimiento de una deuda comercial, como la experiencia de bienestar del donante de sangre. Ha tenido lugar un intercambio y sus recompensas son internalizadas; de esta manera, aunque los niños deseen que se les premie por ser buenos, el altruismo propiamente dicho comienza cuando desean portarse bien sin recibir por ello ningún premio. Un eco de esto en la vida adulta se encuentra entre los trabajadores empeñados en hacer bien su trabajo o en ayudar a otros trabajadores incluso cuando sus jefes no ofrezcan ninguna recompensa o reconocimiento a cambio.

El autor de la Primera Epístola a los Corintios dice que «hay distintos dones, pero el mismo Espíritu».²² Una versión secular de esta observación bíblica es que el altruismo está destinado a un «yo en la sombra», un compañero en la sombra con el que mantenemos una conversación acerca de cómo comportarnos. El yo secular en la sombra es más un testigo que un juez divino. Al estudiar la autoridad en las relaciones laborales, me encontré con que, por ejemplo, los trabajadores motivados a ayudar gratuitamente a los demás por un período de meses y no simplemente de manera puntual mantienen un diálogo con este compañero interior; el resultado es que la conducta altruista da forma a su sentido de la actuación personal.²³ Aunque la cooperación con los otros no es por sí misma el objetivo del altruismo, este diálogo internalizado inspira a la persona altruista.

Permítaseme presentar la cuestión de un modo más físico. Una versión ya centenaria del altruismo hizo su aparición en la jardinería de los monasterios. En principio, los jardines monacales son un regreso al Jardín del Edén. En la práctica, la jardinería de los monasterios responde a dos formas. Sankt Gallen, en Suiza (el primer monasterio del que existen registros fiables en materia de horticultura), dividía sus hierbas, fuentes, arbustos y senderos con criterios lógicos y pedía a los monjes que se especializaran para poder colaborar racionalmente. En cambio, los monjes del Monte Athos (de acuerdo con lo que revela la fragmentaria documentación disponible) dejaban sus jardines monacales en estado natural; los monjes trataban de descubrir qué podían comer o convertir en medicina a partir de la mera profusión silvestre de la naturaleza. El lector aficionado a la jardinería probablemente sepa que estos jardines monacales, tanto en una como en la otra versión, se oponían a la idea de agricultura que presentara Virgilio en las *Geórgicas*, pues el agricultor virgiliano lucha en solitario contra la naturaleza, mientras que tanto los monjes de Sankt Gallen como los del Monte Athos trabajan de consuno con la naturaleza.²⁴ El trabajo cooperativo en el jardín tendía a eliminar la agresión y el esfuerzo, lo que para los monjes trabajadores revertía en un estado más amable del yo.

Aunque estos jardines religiosos implicaban el retiro del mundo, hay paralelismo entre ellos y el taller secular. Normalmente, las personas necesitan ser alabadas por sus buenas obras y disfrutan del elogio; el altruismo propiamente dicho empieza cuando el sujeto realiza la acción aun sin recibir ningún reconocimiento de los demás, exponiendo su conducta al yo en la sombra. En esto, el altruismo conserva la naturaleza de un acto protegido, precisamente la cualidad que reconocemos en la observación cotidiana como la poderosa motivación interior de las personas altruistas.

Todos ganan

Por el contrario, los intercambios en el que todos ganan presentan una reciprocidad mucho más abierta. Un excelente ejemplo natural de ello es la construcción del nido, pues en el esfuerzo y en los beneficios del resultado participan todos los miembros del nido. En este tipo de intercambios es decisiva la conducta innata, pues lo que guía a los animales en el conocimiento de lo que pueden y deben hacer otros miembros del grupo en beneficio de todos es una impronta genética. Se conoce como «sumideros conductuales» a esas situaciones en que los animales no pueden cumplir con su parte o se resisten a hacerlo; por ejemplo, si en un laboratorio científico se impide a un grupo de ratas construir nidos compartidos, el grupo entero se desintegra para dar paso a la agresiva y violenta ferocidad de la guerra de todos contra todos. En los grupos de animales sociales, una versión natural de nosotros-contra-ellos promueve en su seno intercambios en los que todos ganan; un grupo de ratas, que no son precisamente animales que se distingan por la dulzura de su cuidado recíproco, refuerzan su integración en una falange cuando perciben una amenaza.

Existe entre algunos etólogos la tentación de pensar que los seres humanos reaccionamos exactamente de la misma manera.²⁵ Es así y no lo es. También nuestros genes llevan insertas conductas innatas, pero la cultura ejerce una poderosa influencia sobre la práctica del intercambio en el que todos ganan.

El mejor ejemplo humano del intercambio en el que todos ganan es el convenio comercial que beneficia a todos. Puede que sus actores hubieran competido para llegar a ese final feliz, pero en el reparto todos reciben algo. Esto es al menos lo que Adam Smith pensaba que ocurriría en los mercados. Smith no era un naturalista que trabajaba sobre el terreno, pero estaba de acuerdo con la creencia de Linneo —y otros— de que la naturaleza equilibra la competencia con una especie de amigable orde-

namiento del tipo vivir y dejar vivir. Más conocida es su aceptación de una versión social de la máquina celestial del siglo XVIII, que aparece en su famosa evocación de la mano invisible que asegura que en la competencia del mercado todo el mundo obtenga finalmente algo. Ese mismo resultado feliz era el que esperaban las coaliciones modernas que, tras competir entre sí durante las elecciones, una vez en el poder se repartían distintas porciones de la tarta política.

Ni en los acuerdos comerciales ni en ningún otro aspecto de la vida el equilibrio entre competencia y cooperación se produce de manera natural, en el sentido de inexorable, sin voluntad ni esfuerzo. Las habilidades de negociación tienen que matizar el equilibrio y constituyen por sí mismas un oficio. El buen negociador, por ejemplo, aprende a evitar la confrontación cuando las discusiones se calientan al punto de que alguno de los participantes amenaza con abandonarlas; entonces el buen negociador presenta de modo indirecto las verdades propias de difícil aceptación para su antagonista, a fin de que éste, mejor dispuesto, pueda asumirlas. En ambos casos se trata de versiones inflexibles de la «sensibilidad» a los otros, lo que quiere decir que, en general, un maestro en habilidades de negociación en el que todos ganan termina adhiriéndose con entusiasmo a la negociación ambigua.

En capítulos posteriores de este estudio exploraremos con mayor profundidad la práctica de este difícil oficio entre los diplomáticos profesionales, consejeros laborales y activistas comunitarios. Aquí hemos de detenernos en la importancia fundamental de la ambigüedad en sí misma.

Los intercambios en los que todos ganan son con mayor frecuencia procesos de final abierto que listas cerradas de ganancias y pérdidas que los participantes puedan reconocer al comienzo de la negociación. La mano invisible de Smith, por ejemplo, depende de mercados que se expanden de maneras impredecibles. En su época, tres siglos de conquistas coloniales

habían producido crecientes y más variadas cantidades de materias primas y bienes elaborados para comerciar; los competidores negociaban tanto en torno a lo que ya poseían como a lo que podrían poseer en el futuro. La fantasía desempeñaba un papel importante en este comercio; por ejemplo, en la década de 1730, algunos importadores mayoristas de tomates de México estaban convencidos de que el tomate sustituiría a la miel como fuente básica de alimentación; y desde la década anterior los mercados europeos se veían sacudidos por repentinas oleadas de demanda de tulipanes y de mica. Nadie sabía muy bien qué daba tanto valor a estos bienes, pero en ese momento se los consideraba muy valiosos. En la mesa de negociaciones, estas fantasías eran el punto de partida que los negociadores compartían para luego competir con ahínco por una cuota en el mercado de tales bienes.

Incluso al margen de la manía por los tulipanes o la mica, los comerciantes negociaban sobre esa auténtica cornucopia de bienes exóticos que, con un dudoso valor inherente, inundaban Europa desde el exterior. Smith habría comprendido bien el mercado de futuros de nuestros días o los actuales tratos sobre compañías de internet en los que las partes no tienen claro cuál será el valor final del producto. Era, y sigue siendo, el carácter ambiguo del mercado lo que permitía, y sigue permitiendo, a algunos creer que hay algo para cada uno, mientras que en un mercado gobernado por una oferta escasa de productos de utilidad o valor establecidos, es más probable que los intercambios terminen con ganadores y perdedores.²⁶ Como dijo sucintamente Smith, la riqueza de las naciones tiene origen en un comercio en expansión antes que en un comercio estático.²⁷

Un gran problema social acecha en el flujo de los intercambios en los que todos ganan. Podría parecer extraño que muchos obsesos de la informática, que pasan gran parte de su vida ante las pantallas, tengan tanto interés en asistir a convenciones y se sientan tan inclinados a comer y beber juntos. A mi juicio,

la explicación está en que el improvisado tiempo de relaciones cara a cara produce sus propios beneficios, en los que todos ganan. Es precisamente éste el papel que desempeña el intercambio informal, en clara oposición a la creación de acuerdos formales. La cooperación formal establece las reglas del compromiso con otras personas: la información precisa de que se actuará, lo que se ha de esperar de los socios, cómo se hace cumplir un contrato. Esto es conducta pautaada, creada a través de la negociación, no instaurada genéticamente. En el intercambio informal, todos estos perfiles definidos de acción quedan sin resolver; en cambio, tanto en las reuniones en los bares al salir del trabajo como en torno a la máquina de bebidas de la oficina o en los encuentros en los vestíbulos de los centros de convención, es posible obtener información de utilidad a través del cotilleo; allí, una observación ocasional puede inspirar de pronto una nueva manera de pasar juntos el tiempo. De forma más general, la conversación dialógica prospera en la informalidad; los giros extraños que esta conversación adopte pueden desembocar en intercambios en los que todos ganan.

Todos conocemos a esa clase de vendedor que ha aprendido a no apremiar y que es capaz de terminar vendiendo casi cualquiera cosa a clientes como yo; parecen relajados, agradables, desinteresados. La habilidad en el trato informal con la gente bordea la manipulación; por eso, las personas hábiles para establecer relaciones fáciles, cómodas para el interlocutor, hacen saltar, con independencia de sus buenas o malas intenciones, la alarma que avisa que la informalidad no es necesariamente inocente.

Todo lo que antecede equivale a decir que los intercambios en los que todos ganan pueden ser mutuamente positivos, pero que es preciso tomar esta afirmación con pinzas. La versión de Smith del intercambio en el que todos ganan requiere la existencia de un exceso de material sobre el mínimo necesario para subvenir las necesidades; la escasez de bienes no es el medio

adecuado para el florecimiento de este tipo de intercambio. La abundancia en la época colonialista de Smith iba unida a la presencia de bienes de valor ambiguo o desconocido, de modo que la riqueza tenía siempre por compañera la fantasía en torno a su valor. La ambigüedad marca tanto el encuentro informal en el que todos ganan como la relación contractual; la ambigüedad puede desempeñar un papel positivo en el ocasional fragmento de una charla informal que se convierte en información valiosa y también en la inesperada observación que, surgida en una conversación informal, enciende la chispa de un nuevo proyecto colectivo. Pero las personas aficionadas al intercambio informal no son almas simples. Es posible que sólo estén contrarrestando agresivas y competitivas manifestaciones del yo, que promuevan efectivamente el bienestar ajeno o, como el vendedor discreto, simplemente hagan sentirse cómodos a los demás, en cuyo caso el intercambio en el que todos ganan resulta una simple ilusión.

Intercambio diferenciador

Justo en el centro del espectro se encuentra el intercambio diferenciador. En los medios animales, estos intercambios establecen territorios y definen los límites entre ellos. En sus estudios sobre los chimpancés, Jane Goodall describió los intercambios —o encuentros, si se prefiere— en estos límites, que son en cada grupo la consecuencia de haber dejado marcas olfativas que luego se reajustan mediante nuevos encuentros. Una vez acordado qué grupo ocupará un determinado espacio del bosque, los chimpancés se retiran.²⁸ La razón de los intercambios es la reducción al mínimo de la competencia agresiva por el territorio.

En las geografías naturales los límites son zonas de tensión, pues cambian constantemente. Fuerzas inanimadas, como el cambio climático, pueden obligar a las comunidades de seres vivos a reajustar sus límites; por ejemplo, a medida que sube la

temperatura del agua del Antártico, los pingüinos y las gaviotas alteran su manera de compartir el espacio. Hay dos tipos de límites: fronteras y lindes. Una frontera es un límite relativamente inerte; en este tipo de límite la población pierde densidad y el intercambio entre las criaturas es escaso. Una linde, como la costa que separa el mar y la tierra, por ejemplo, es un límite más activo; es una zona de intensa actividad biológica, un territorio de alimentación para los animales y de nutrientes para las plantas. En la ecología humana, la autopista de ocho carriles que aísla entre sí diferentes partes de una ciudad es una frontera, mientras que una calle limítrofe que dos comunidades utilizan por igual, puede ser un ejemplo de linde.

Un tipo más personal de la condición de linde se da cuando en una ciudad, por ejemplo, se encuentran dos extraños en un bar, hablan informalmente y salen del encuentro con una mayor comprensión de sus propios intereses, sus propios deseos o sus propios valores. Lo mismo puede ocurrir cuando en una cena se reúnen personas que sólo se conocen de manera superficial. En el curso de la conversación surgen diferencias gracias a las cuales este contacto puede estimular el conocimiento personal. Así, aunque las personas del bar o de la cena no vuelvan a verse, algo valioso habrá surgido del intercambio. Podría parecer que esta experiencia es otro ejemplo del intercambio en el que todos ganan, pero aquí el objetivo es reflexivo, se centra más en lo que cada uno aprende acerca de sí mismo que en lo que sostiene una relación. Muchos hemos disfrutado de este tipo de sociabilidad.

El intercambio diferenciador es el terreno de la dialógica. Nuestros antepasados del siglo XVIII procuraban organizar este intercambio ideando para sus cafés, bares y *coffee houses** un di-

* Lo característico de las *coffee houses* es su índole esencialmente social, pues hacen por definición las veces de centros informales de interacción social. (N. del T.)

seño que estimulara la charla entre extraños. La motivación de los propietarios era el dinero, pues si los clientes se entretenían, pasaban más tiempo en el establecimiento. Los clientes se sentaban ante largas mesas de doce o dieciséis personas; la pequeña mesa redonda destinada a una sola persona o a una pareja no hizo su aparición hasta el siglo XIX en los cafés parisinos. En aquel momento, en Londres, París y otras grandes ciudades, el teatro atraía por igual a todas las clases sociales; en esas mesas, las personas sentadas unas frente a otras empleaban entre ellas formas de tratamiento, giros lingüísticos y gestos inspirados en lo que oían y veían en el escenario.²⁹ Pero la conducta conversacional pautada, de la que la gente se embebía en el teatro y que proveía de un código verbal común a personas mutuamente desconocidas, se enriquecía en las *coffee houses* con otro valor de la Ilustración: el de hablar abierta, directamente y sin timidez. Addison y Steele no tardaron en señalar que esta «habla de las *coffee houses*» permitía a la gente expresarse «libremente y sin reservas sobre temas generales de conversación».³⁰ De haber sido filósofos modernos, tal vez Addison y Steele se habrían referido a las *coffee houses* como el escenario en el que los intercambios dialógicos son al mismo tiempo formales y libres.

Razones prácticas impulsaban a los extraños a hablar de manera teatral y con franqueza. El siglo XVIII fue el amanecer de la gran expansión urbana en Europa. Londres y París, sobre todo a partir de la década de 1760, se llenaron de extraños que no sólo necesitaban compartir información, sino también interpretar y juzgar su valor, que es el motivo por el que ciertas compañías de seguros —por ejemplo, Lloyd's— comenzaron como *coffee houses*. Para ello era necesario comunicarse de manera expresiva; el café, observaba Diderot, «es un teatro cuyo valor reside íntegramente en que los demás crean lo que uno dice».³¹ De momento bastaba con eso; en aquella época eran pocos los que trataban de hacer amigos íntimos a partir de encuentros con extraños en cafés o en *coffee houses*; tal vez los en-

cuentros en tales lindes sociales resultaban más cómodos entonces que en la actualidad, con nuestra insistente demanda de intimidad.

En el siglo XIX, la vida pública se desplazó del encuentro verbal al visual. Hacia 1848 se dio por supuesto en París que los extraños no se hablarían libremente en la calle o en el café a menos que fueran explícitamente invitados a hacerlo. El dejar solos a los demás y el que los demás le dejaran solo a uno dio lugar a un nuevo tipo de protección, de modo que, al guardar silencio en presencia mutua, los extraños establecieron una especie de pacto para no violar la privacidad ajena. El ojo ocupó el lugar de la voz; un *flâneur* que deambulaba por la ciudad miraba a su alrededor (estos *flâneurs* eran casi siempre hombres), se estimulaba con lo que veía y, por así decirlo, volvía a casa con esas impresiones. El mismo cambio tuvo lugar cuando el viajero del siglo XVIII se convirtió en el turista del siglo XIX. El viajero se sentía libre para llamar a las puertas y charlar con el dueño de casa o con el granjero; el turista miraba a su alrededor, a menudo muy atentamente, con la Baedeker o cualquier otra guía turística en la mano, pero sentía más reparo en entablar conversación con los nativos. A mi juicio, el gran inspirador de este cambio fue el poeta Charles Baudelaire en su calidad de *flâneur*. A Baudelaire le gustaba salir sin rumbo fijo al anochecer, vagar por las calles de París y regresar a su casa por la noche para escribir; estas estimulantes salidas las realizaba en silencio, observando atentamente y sin tratar de hablar con los extraños que despertaban su musa. Al fotografiar la ciudad en su mente, tenía experiencia visual de los intercambios diferenciadores.³² Lo mismo que Georg Simmel, quien, como ya hemos visto, transformaba esos momentos de estimulación visual en teoría social de la subjetividad.

Esta pequeña incursión por la historia de la vida pública sugiere dos enigmas acerca de la cooperación. Una conversación teatralizada y a la vez franca con extraños encarna una ob-

via y activa cooperación con los otros, pero ¿qué pasa en los encuentros como los de Baudelaire y Simmel? ¿Está la cooperación por completo ausente en el encuentro visual silencioso? Los programadores de Google Wave esperaban que no, sin duda; se pensaba que la pantalla hacía más viva y convincente la cooperación que una llamada telefónica, pero el programa fue un fracaso desde el punto de vista social. ¿Es la mirada intrínsecamente menos sociable que la voz?

El otro enigma concierne a la fugacidad del encuentro. La sensación de ser diferente de otra persona se atenúa con el tiempo; si uno se reúne veinte veces con alguien para tomar una copa o cenar, es probable que la sensación de malestar desaparezca. Es indudable que un encuentro breve puede cambiar una vida —la breve aventura amorosa, la inesperada hora de franca charla personal con un compañero de trabajo—, pero, ¿qué pasa con los efectos duraderos sobre la manera de cooperar? Puede ser que la breve aventura amorosa expanda sus efectos hasta alterar la responsabilidad personal respecto de los otros, pero también puede ser que no. Lo que este enigma esconde es la dudosa relación entre el esclarecimiento subjetivo y la práctica social cotidiana. Si uno pertenece a cierto tipo de románticos —y pienso que Adam Smith, que con tanta pasión escribió sobre la simpatía, estaba impregnado de ese tipo de romanticismo— creará que la iluminación interior transforma el comportamiento cotidiano. Pero luego nos encontramos con Baudelaire, de vida subjetiva formada por breves y repentinas inspiraciones íntimas, pero cuyo yo social permanecía rígido, contenido e insensible a los demás.

Aparte de los enigmas acerca de qué sentido se estimula y del modo en que se manifiesta la consecuente inspiración íntima, el intercambio dialógico, diferenciador, tiene otra dimensión completamente distinta: la experiencia puede morigerar la competencia. «Diferente» no tiene por qué significar superior ni inferior; la sensación de ser diferente no tiene por qué despertar

necesariamente la comparación odiosa. La afirmación de este principio es lo que inspiraba a los institutos Hampton y Tuskegee y lo que explica, creo, su gloria. Estos institutos finalizaban el día con plegarias durante las cuales se mencionaban los logros individuales; se mencionaba a cada miembro de la comunidad para atribuirle un logro, aun cuando ese logro pudiera parecer trivial al sofisticado observador externo, como en la fórmula: «celebrems a nuestra hermana Mary, que en el día de hoy ha colocado diez libras de queso en la estantería». En la historia de los talleres, rituales análogos han puesto de relieve durante mucho tiempo las diferencias de habilidad; algo parecido a esta plegaria ponía fin al día de trabajo en todos los oficios de todos los gremios medievales. Los ritos que se ofrecían al final de cada día destacaban la contribución individual que cada persona había realizado a la comunidad en aras del bien común.

Al destacar que cada persona tenía algo diferente que ofrecer, Booker T. Washington esperaba superar el «corrosivo lenguaje de mejor o peor», esa corrosión de la competencia personalizada que es la comparación odiosa. La consecuencia era el refuerzo de la cooperación; los rituales de reconocimiento de que cada uno y todos los miembros de los mencionados institutos tenían algo especial que ofrecer contribuyó a la productividad y la calidad de lo que en ellos se hacía; la gente ajena observó y tomó en serio esos resultados, como lo hicieron también con el trabajo afín de la New Harmony de Robert Owen, porque el hecho de enfatizar la distinción tenía valor práctico.

Por tanto, ésas son las complejas facetas del encuentro diferenciador. En la naturaleza animal marca territorios, cuyos límites pueden ser fronteras inertes o lindes activos, y lo mismo vale para el hábitat humano, donde podemos establecer un contraste entre autopistas y calles. Los encuentros en las lindes pueden darse en uno u otro lado de ellas, como en los cafés y las *coffee houses* del siglo XVIII. Estas ocasiones para hablar, paudadas pero abiertas, contrastaban con los contactos visuales que

el *flâneur* del siglo XIX tenía en la ciudad. Silenciosas, episódicas e interiores, estas experiencias eran más bien estímulos que intercambios y constituyen el marco de enigmas acerca de la medida en que mirar a los otros nos compromete con ellos y acerca de la importancia que la estimulación subjetiva reviste para la conducta cotidiana. Pero en la forma en que Washington y Owen lo organizaron, el intercambio diferenciador, dialógico, tiene valor práctico; los momentos ritualizados que celebran las diferencias entre los miembros de una comunidad, que afirman el valor distintivo de cada persona, pueden disminuir la acidez corrosiva de la comparación odiosa y promover la cooperación.

Suma cero

Todos conocemos bien los juegos de suma cero, que tienen lugar en el intercambio cuando la ganancia de un individuo o grupo es necesariamente pérdida para otro individuo o grupo. Desde niños hemos practicado este tipo de juegos en la escuela y en el campo de deportes: casi todos los tests de talento y logro individuales tienen como marco el reconocimiento de la suma cero. Así son los contratos y las promociones en la vida laboral adulta; las naciones, estén o no en guerra, juegan entre sí a juegos de suma cero; lo mismo, desgraciadamente, hacen las religiones, en especial cuando intentan convertir a fieles de otras religiones.

En la vida adulta, a menudo dos pequeñas mentiras ocultan el intercambio de suma cero. La primera es «no quería hacerse daño, siento que salgas perdiendo, pero así es como se dan las cartas en la vida», y otras expresiones de este estilo. Aquí la mentira niega que con frecuencia el ganador se complace de la suerte del perdedor. Pienso en un compañero músico que en una ocasión me describió el concierto de un amigo común que había sido objeto de críticas adversas; aun cuando de-

cía que los críticos eran unos estúpidos, mi colega dejaba escapar una leve sonrisa mientras citaba las críticas. La segunda mentira, de parte del perdedor, es «en realidad no me importa». Dejemos de lado estas mentiras y dediquémonos a algo con consecuencias más importantes. El intercambio del tipo *gano yo-pierde él* o *suma cero* pone de relieve la competencia, pero no borra del todo la cooperación.

Es evidente que los intercambios de *suma cero* requieren la cooperación entre los individuos que están del mismo lado, y en los mamíferos superiores, como en los seres humanos, esa coordinación puede depender de un pensamiento estratégico complejo. Los lobos grises, por ejemplo, son cazadores perspicaces. Un conjunto de movimientos de elaborada organización les permite coordinarse eficazmente mientras se despliegan para rodear la presa y luego estrechar filas en cerrada formación en el momento de lanzarse a matarla. El estratega militar Antoine-Henri Jomini (1779-1869) se interesó en este ballet y basó sus campañas militares de las guerras napoleónicas en la observación de los lobos, de los que imitó su coordinada conducta de acorralamiento.³³

El intercambio de *suma cero* también conlleva cierto tipo de cooperación entre los contendientes, que consiste en el establecimiento de las reglas básicas de la contienda antes de que los individuos o los grupos empiecen a competir. En los animales sociales inferiores, las reglas del compromiso parecen estar genéticamente predeterminadas; incluso antes de que se tuviera conocimientos de genética, naturalistas como Lamarck observaron que los animales en pugna «acordaban instintivamente» la forma y el tamaño de un campo de batalla. En los mamíferos superiores entra en juego la negociación. Tal como he descrito en la introducción, en torno a los cinco años los niños adquieren la habilidad para establecer reglas para sus juegos. Lo que esto encierra es más que un simple acuerdo, pues los niños aprenden además que las reglas pueden construirse y que es posible cambiarlas.

En los intercambios de *suma cero* se da también otro tipo de conexión entre los contendientes. Rara vez la combinación *gano yo-pierde él* es total y absoluta; en general, el ganador deja algo al perdedor. Este resto aparece en las consideraciones de Adam Smith sobre los intercambios mercantiles basados en recursos escasos y de valor bien establecido. Esta competición debe dejar algo a los perdedores para que puedan volver a intentarlo y mantengan el deseo de continuar compitiendo. Estos mercados estrictos se asemejan a los deportes; nadie quiere que los perdedores se disuelvan como consecuencia de una derrota. Ésta es una regla básica a los fines del intercambio competitivo, paralela a las reglas básicas compartidas que ponen en marcha un juego.

Ganadores y perdedores también pueden estar vinculados por un elemento de fantasía. En las contiendas económicas se advierte algo parecido a la idea aristotélica de la «voluntaria suspensión de la incredulidad» en relación con el teatro. En efecto, muchas veces la voluntad de asumir riesgos depende de la creencia de los jugadores en que de alguna manera son inmunes a las pérdidas, por grande que sean los obstáculos que se les pongan por delante. La fantasía compartida, como hemos visto, desempeña también su papel en los intercambios en los que todos ganan, pues define el valor de los premios, como en el caso de los inversores del siglo XVIII que se ponían de acuerdo acerca del inmenso valor de los tulipanes y la mica. La competencia puede aumentar por sí misma el valor del premio, pues si alguien lucha denodadamente para conseguir algo es porque piensa que el premio ha de ser importante. Es un tema dominante en la literatura norteamericana, pues en Estados Unidos se adora el éxito: las novelas de James Fenimore Cooper en el siglo XIX, F. Scott Fitzgerald en el XX y Jonathan Franzen en la actualidad, presentan personajes que han sacrificado su vida por ganar, por tener éxito, para descubrir más tarde que los premios conseguidos no eran tan importantes como

los habían imaginado. El sociólogo Herbert Blumer (1900-1987) reunió todas estas fantasías bajo la etiqueta «ficciones de juego». Esto no quería decir que fueran insustanciales; después de todo, la gente dedica su vida a ganar o a curarse de las consecuencias de las pérdidas. Joven durante la Gran Depresión, Blumer conoció a fondo la penuria económica, pero en los juegos de suma cero veía que había algo más que eso. En los comienzos de su carrera profesional dedicó mucho tiempo a estudiar el cine y en sus primeros escritos mostró que la gente modela su propia conducta basándose en las fantasías cinematográficas de Hollywood. Esta capacidad para fantasear adopta la forma de «ficciones de juego». Las convenciones referidas a la conducta son negociadas, tanto entre los jugadores como en la mente de cada individuo, para convertirse, en palabras de este autor, en «interacciones simbólicas».³⁴

Las intuiciones de Blumer son importantes para disipar la tosca idea según la cual los intercambios del tipo gano yo-pierde él constituyen la verdadera materia de la vida social, mientras que las formas más generosas de intercambio son un mero aderezo cultural o ético. De hecho, el realismo tosco lleva implícita cierta ceguera: la ceguera a las desmoralizadoras consecuencias que se observan en las aulas donde dominan los exámenes de suma cero o en la erosión de la productividad en las oficinas cuando la competencia por la promoción se convierte en una obsesión. Tanto en su carácter como en su gestación, la competencia no es menos simbólica que la cooperación. Más aún, se da en el marco de la cooperación: en el primer momento de la competencia, los participantes necesitan cooperar para acordar sus reglas. Los ganadores deben aceptar dejar algo a los perdedores para que la competencia continúe; el egoísmo puro y duro abortaría la posibilidad de nuevos juegos.

Aunque no es el Paraíso, el intercambio de suma cero tampoco se parece en nada al estado de naturaleza de Hobbes, guerra de todos contra todos, las garras rojas de sangre. Ese

honor se reserva para el intercambio en el que el ganador se lo lleva todo.

El ganador se lleva todo

Nos encontramos, competimos, me lo llevo todo, tú quedas destrozado: Hobbes en estado puro. En los sistemas naturales, el dueño y señor de esta forma de encuentro, que no conoce la reciprocidad, es el depredador por antonomasia. Los lobos son grandes depredadores, como lo son los caimanes; en lo alto de la cadena alimenticia, no tienen rivales; pueden coger lo que quieran y cuando quieran, mientras no entren en juego los seres humanos. En las sociedades humanas, que el ganador se lo lleve todo es la lógica de la guerra total y del genocidio. En los negocios, ésta es la lógica del monopolio; se trata de eliminar a todos los competidores. En relación con este estado de cosas, seamos tan concisos como Hobbes: hay que ponerle fin lo antes posible.

En conclusión, hay cinco formas de intercambio. La cooperación y la competencia están más equilibradas en la zona central del espectro del intercambio. El intercambio en el que todos ganan tiene lugar tanto en la naturaleza como en la cultura, pero en ambos casos el equilibrio es frágil. Los intercambios dialógicos que diferencian los individuos y los grupos también pueden equilibrar la cooperación y la competencia. El establecimiento del territorio mediante marcas que crean lindes y fronteras impregna las comunidades naturales, pero en la cultura humana se especializa y se refina. En los extremos del intercambio, el altruismo es una fuerza involuntaria en las sociedades naturales y una experiencia internalizada entre los seres humanos; en él no se necesita reciprocidad tangible. En el otro extremo del espectro, la competencia prevalece sobre la coope-

ración en los intercambios de suma cero, si bien para entrar en acción necesita la cooperación. La competencia humana se organiza simbólicamente en la misma medida que la cooperación. En los intercambios en los que el ganador se lo lleva todo, las conexiones entre ambas partes quedan completamente cortadas; el mayor depredador es amo y señor.

Dado que los símbolos, la producción de símbolos y los intercambios simbólicos son tan importantes en las zonas intermedias, necesitamos conocer más acerca de cómo se estructuran. Un medio de estructuración de los intercambios simbólicos son los rituales, que establecen poderosos vínculos sociales y han demostrado ser herramientas que la mayoría de las sociedades humanas emplean para equilibrar cooperación y competencia.

EL PODER DEL RITUAL

Muchos científicos sociales piensan que hay un hilo ininterrumpido que conecta la comunicación entre los animales con los rituales humanos. El historiador William McNeill ha tratado de hacer visible este hilo en un estudio sobre rituales de danza. En *Keeping Together in Time*, explora la relación de la danza con la ejercitación, es decir, rituales corporales que conducen a una disciplina de tipo militar.³⁵ McNeill ve la raíz de esos rituales en la coordinación de actividades que realizan todos los animales sociales; y lo cierto es que ha encontrado pruebas de que los chimpancés que estudió Jane Goodall son capaces de aprender a bailar.

Cuando los etólogos entomólogos emplean el término «ritual» se refieren a una conducta comunicativa genéticamente predeterminada. A diferencia de la danza de las abejas, Goodall descubrió que los chimpancés pueden aprender a tratar el movimiento coordinado de la danza como un juego; estos simios experimentan cómo hacerlo, al igual que hacen los niños pe-

queños, y en ello va implícito un elemento de creación. En los seres humanos, según descubrió McNeill, el juego de pasar el tiempo juntos evoluciona hasta convertirse en una actuación, en «ocasiones de fiesta, a las que se unen prácticamente todos los miembros de la comunidad y así siguen durante horas [...] dando más firmeza a los vínculos comunitarios y haciendo que todo tipo de esfuerzo cooperativo resulte más fácil de llevar a término».³⁶ Esta reconfortante actividad, sostiene este autor, es antes una elaboración de la conducta de los primates que algo exclusivamente humano.

Para muchos de sus lectores, el argumento ha llegado demasiado lejos. ¡La alegría del ritual! Pero ahora quisiéramos ocuparnos de los Beckham.

En 2004, cuando decidieron bautizar a sus hijos Romeo y Brooklyn, la estrella del fútbol David Beckham y su esposa, Victoria Beckham, la Spice pija, se encontraron con un problema. Tras el nacimiento de Brooklyn, Beckham había dicho a la prensa: «No tengo ninguna duda, quiero que Brooklyn sea bautizado, pero todavía no sé en qué religión.»³⁷ Decidieron inventar un ritual. Los pequeños, hay que decirlo, se vieron algo relegados por la etiqueta de la ceremonia. Se sirvió una comida de seis platos cuyo coste, según rumores, llegaba a las 2.500 libras esterlinas por persona; el cantante Elton John llegó a la mansión de Beckham en su Rolls-Royce plateado; otros famosos informaron puntualmente a la prensa acerca del momento en que harían su aparición y la ropa que llevarían puesta. La señora Beckham organizó el servicio con el mismo mimo que la comida y las flores; frente a la capilla de la finca se habían instalado dos altares budistas.

Aunque el acontecimiento parezca divertido, y aunque los padres no tuvieran otra intención que realizar un gesto de introducción en el mundo de Romeo y Brooklyn, las autoridades del anglicanismo clamaron iracundas; hasta la fecha, ningún pastor ha admitido haber participado en ninguna ceremonia,

fuera cual fuese. Los prelados, por supuesto, detestaban todo aquel lujo; les parecía obsceno derramar agua embotellada de elevado coste sobre un bebé (y, peor aún, según los rumores, champán añejo). Pero, además, los sacerdotes reprocharon el intento de los Beckham de crear un ritual para ellos mismos. La santidad del verdadero ritual emana de la tradición, su origen se pierde en la noche de los tiempos. A su juicio, un ritual no admite ser inventado, no es posible crearlo.

¿Creado o hallado?

Los sacerdotes tienen de su lado cierta verdad psicológica. El comportamiento ritual es percibido como si el celebrante emergiera del tiempo al ejecutar la ceremonia, como si ésta le fuera dictada por la tradición o por los dioses. Los rituales no tienen por qué ser grandes acontecimientos; algunos, como la formalidad en la mesa o quién paga a quién las bebidas en un bar, son hartamente banales. Pero, cósmico o insignificante, el ritual parece ser una conducta que proviene de fuera de nosotros, que nos libera de tomar conciencia de nosotros mismos, pues nos concentramos únicamente en cumplir correctamente con el ritual. Pero si el ritual se limitara a dictarnos la conducta, si no fuera un santuario de nuestra propia creación, el rito sería una fuerza estática, y los rituales no son comportamientos congelados.

Analícemos otro ritual: los maestros de la escuela de mi nieto son izquierdistas partidarios de la comida orgánica y se asombran de que mi hijo y yo fumemos y de que llevemos al pequeño con nosotros a los bares. Pero estos maestros no son ingenuos. Saben que en el East London el ingreso en bandas criminales se da a edades muy tempranas y que es preciso hacer algo contra eso. En consecuencia, han adaptado una vieja costumbre inglesa e insisten en que sus alumnos se den la mano al final de una competición deportiva; los maestros extendieron esta costumbre al aula propiamente dicha, en particular los días

en que los estudiantes son sometidos a los interminables exámenes que estipula la educación británica; al final del día, los examinados se estrechan la mano.

Es posible que este ritual parezca una sofisticación mundana, apenas algo más que el pensamiento políticamente correcto que acompaña a una dieta orgánica, y sin embargo a los niños les encanta, se hacen crujir los dedos en el saludo y exageran las reverencias, aunque siempre acatando con entusiasmo el ritual. Al adaptar una costumbre antigua, al recontextualizarla, el rito de los maestros apunta a limitar la competencia y la agresión que ella implica: el hecho de estrecharse la mano significa el retorno de los niños a su vínculo infantil.

Ahora los antropólogos enfatizan este proceso de adaptación; en lugar de ser estático, el ritual está en constante evolución desde dentro. Clifford Geertz vio esta historia interior en algunas ceremonias balinesas que los antropólogos anteriores habían conservado en ámbar.³⁸ Con el mismo espíritu, los historiadores europeos Eric Hobsbawm y Benedict Anderson han descrito la «invención de la tradición» en los valores nacionales o locales, invenciones del pasado que en el presente se transmutan en condiciones del cambio.³⁹ Es verdad que, tal como ocurre en la evolución natural, el ritmo del cambio es lento, pues la mayor parte de las pautas rituales evolucionan paso a paso a lo largo de los años y las generaciones, tiempo durante el cual los cambios se van introduciendo al margen de la conciencia de sus participantes responsables. Con el tiempo, el acto termina pareciendo inmemorial. Pero hay algo más acerca de la invención de la tradición.

Apostaría a que, cuando nos damos la mano, ninguno de nosotros recuerda que este saludo fue inventado por los griegos para mostrar que no llevaban armas. En la actualidad, esta manera de saludarse constituye un intercambio de baja intensidad. Pero para los niños de la escuela de mi nieto, en virtud de un nuevo contexto, tiene una gran carga emocional. En general ha-

blamos de «rituales vivos» y es posible que con esto queramos decir que el pasado sigue vivo en el presente; pero un ritual vivo también implica el valor actual de gestos y palabras por razones diferentes de las que lo engendraron en el pasado: hoy tenemos necesidad de abordar un problema inmediato o suplir una ausencia. Los Beckham querían un ritual, fuera cual fuese, porque tenían nuevos hijos. Debían colmar una ausencia.

Tres elementos fundamentales del ritual ayudan a equilibrar la cooperación y la competencia.

Tres elementos fundamentales del ritual

En sus primeros años, la antropología pensó que el ritual es una representación teatral del mito. Las circunstancias en que trabajaba el antropólogo hacía razonable esta manera de ver las cosas. En efecto, a comienzos del siglo XX los antropólogos tendían a ser exploradores en busca de culturas aún no alteradas por la civilización occidental; su aspiración era comprender la visión del mundo de estas culturas y para ello los mitos parecían ser un elemento clave. Esta exploración tuvo su modelo en Bronislaw Malinowski (1884-1942), quien pasó la mayor parte de la Primera Guerra Mundial en las Islas Trobriand, en el Pacífico occidental, tratando de descubrir, por ejemplo, qué rituales del intercambio kula de dar y recibir collares y gargantillas (bellos objetos de conchas e hilos) desvelaban las creencias de los trobriandeses sobre el cosmos.⁴⁰ Naturalmente, en estos rituales Malinowski tenía en cuenta la escenificación, los objetos y los participantes en los rituales, pero, para él, el interés de estos hechos concretos residía en los mitos cósmicos que representaban.

Más entrado el siglo se produjo un gran cambio, pues los antropólogos empezaron a explorar los rituales en sí mismos, con independencia de su representación del cosmos. Clifford Geertz contribuyó a la producción de ese cambio, y también

Victor Turner, quien creía que los rituales tomaban inevitablemente la forma de actuaciones teatrales en las que la utilería, los trajes, las habilidades del actor y la relación con el público adquirirían sentido por sí mismos.⁴¹ Ese cambio se dio conjuntamente con cierto malestar antropológico en relación con la idea de compromiso con las civilizaciones originarias, aún no alteradas por Occidente; a finales del siglo, éstas eran ya muy escasas y la propia idea parecía desprender un tufillo a celebración del buen salvaje. En la actualidad es más probable que el antropólogo se dedique a estudiar el uso local de teléfonos móviles en las Islas Trobriand o que centre la atención en el propio Occidente, como hace Caitlin Zaloom en un estudio sobre los rituales que se practican en los mercados de materias primas de Chicago y Londres, sin preocupación alguna por la metafísica.⁴² El mito y el ritual se han separado.

Entiendo por qué se ha dado este cambio, aun cuando no me satisface del todo, tal vez a causa de la capacidad de la poesía para conectar lo pequeño y lo grandioso, como en el verso de Eliot de *La tierra baldía* que dice: «te haré ver el miedo en un puñado de polvo». Lo mismo ocurre con la producción del mito, poderosa utilización del lenguaje que va de lo pequeño a lo grandioso y que no sólo involucra a los poetas, sino a todo el mundo. Sin embargo, yo distingo tres maneras de construir rituales como prácticas que se sostienen por sí mismas.

La primera tiene algo de paradójico. La intensidad de los rituales depende de su repetición. Normalmente equiparamos repetición y rutina, ese volver sobre algo una y otra vez que parece embotarnos los sentidos. Sin embargo, tal como demuestra el proceso de ensayo que se ha analizado en la introducción de este libro, la repetición puede tomar otro rumbo. Repetir una y otra vez un pasaje puede llevarnos a una mayor concentración en su especificidad y a arraigar así profundamente el valor de los sonidos, las palabras o los movimientos corporales correspondientes. Ese mismo arraigo profundo se produce en los ri-

tuales. Es lo que intentan los rituales religiosos, como el de la eucaristía, por ejemplo; si lo realizamos un millar de veces lo habremos arraigado en nuestra vida. Su poder será mil veces mayor que si sólo se ha comulgado una vez. Lo mismo vale para los rituales profanos; el de darse la mano después de un examen resulta más significativo si se repite una y otra vez, porque entonces establece una pauta de experiencia.

Por supuesto, la repetición puede anquilosarse. Como deja claro el proceso del ensayo, las repeticiones han de realizar un recorrido para mantenerse lozanas; y la lozanía se obtiene arraigando un hábito, examinándolo y ampliándolo luego conscientemente para, finalmente, volver a arraigarlo como comportamiento inconsciente. En la escuela de mi nieto, los maestros les dijeron primero a los niños que se estrecharan las manos, luego éstos discutieron acerca de por qué lo hacían y finalmente practicaron ese gesto una y otra vez sin más discusión. El ritual del final del día en el Hampton Institute empezó en 1870 como una orden emanada de Booker T. Washington, pero llegó un momento —difícil de datar con exactitud, aunque al parecer fue un año después— en que los artesanos comenzaron a discutir sobre por qué se les había dado esa orden y sobre las palabras que debían emplear para reconocer el valor de la contribución de cada persona; a partir de entonces, practicaron diariamente ese ritual de trabajo sin volver a examinar mutuamente las respectivas motivaciones psicológicas. Los rituales se anquilosan si quedan fijados en el primer estadio del aprendizaje, el del hábito; si, por el contrario, pasan por todas las etapas de la práctica, se renuevan a sí mismos.

En segundo lugar, los rituales convierten objetos, movimientos corporales o palabras anodinas en símbolos. La finalidad del apretón de manos va más allá del mero hecho de sentir la piel de otra persona; el significado del pan y el vino en la eucaristía o la comida en el Séder trasciende el hecho de tener algo alimenticio para comer y beber.

Un símbolo como el stop en la carretera advierte de un peligro y nos indica directamente qué hacer. El símbolo en que Eliot convierte «un puñado de polvo» nos involucra de un modo más problemático, nos dice que al polvo corresponde un vasto significado, pero no nos dice exactamente cuál. Desde Platón, la filosofía ha luchado con la relación entre los símbolos como representaciones y como evocaciones. El semiólogo Roland Barthes (1915-1980) creía que si pensamos con suficiente intensidad, toda señal de stop se convierte en un puñado de polvo, lo que quiere decir que la aparente simplicidad de la representación se disuelve en un miasma de evocaciones.⁴³

El ritual se inspira en ambas clases de símbolos, pero los clasifica a medida que se desarrolla la práctica. Primero recibimos instrucciones, que arraigamos como hábitos; estas instrucciones se disuelven en evocaciones que tratamos de perseguir de modo más consciente; la persecución no es interminable; recuperamos nuestro sentido de la instrucción en un hábito enriquecido, que vuelve a arraigarse como conducta tácita. En los rituales, los objetos y los gestos corporales pasan, no en menor medida que el lenguaje, por este proceso de transformación en el que su significado gana densidad. Pero sabemos cómo utilizar el collar del kula o la copa del Séder; los símbolos saturados nos sirven de guía.

El tercer elemento fundamental del ritual concierne a la expresión y específicamente a la expresión dramática. No es lo mismo recorrer la nave de la iglesia cuando uno va a casarse que recorrer lentamente una calle; pese a la semejanza física del modo de andar, en la ceremonia nupcial se está expuesto y cada paso que se da por la nave parece inmenso. Precisamente el elemento expresivo es lo que faltaba en Google Wave, cuyos intercambios prestaban más atención al hecho de compartir información que al estímulo emocional; el contenido dramático del programa informático era pobre.

En una ceremonia se puede estar colmado de sentimiento,

pero esa plenitud representa un peligro. En *La paradoja del comediante*, cuando Denis Diderot analiza el trabajo de los actores profesionales, expresa el peligro en estos términos: «Si el comediante fuera sensible, de buena fe, ¿le sería posible representar dos o más veces seguidas el mismo papel con el mismo calor y el mismo éxito? Muy ardoroso en la primera representación, estaría agotado y frío como un mármol en la tercera.»⁴⁴ El mismo peligro acecha a los rituales: poseído en exceso por el sentimiento, podría uno estallar en llanto, olvidar lo que se supone que tiene que hacer y hundirse; puede que, si eso ocurriera en una boda, otras personas sintieran empatía, pero la ceremonia propiamente dicha se convertiría en un desastre.

Los actores profesionales se centran en las palabras de los papeles que les toca representar; los músicos profesionales, por su parte, se centran en las notas, que expresan algo externo a sí mismas. Cuando interpretan, unos y otros se vuelcan hacia fuera. Algo de ese volcarse al exterior tiene lugar en las ceremonias, cuyo poder expresivo es lo opuesto a una persona perdida en el laberinto de sus sentimientos personales. Ésta es una razón por la cual los encargados de representar un ritual se ejercitan tanto para hacerlo con absoluta precisión, ya se trate de una cuestión de etiqueta social, ya de la versión de la Biblia que se ha de usar en la iglesia; al margen de lo que se sienta, el poder de la ocasión depende de lo que se esté haciendo.

El hecho de centrarse en el contenido más que en uno mismo lleva implícita una sutileza sociológica. El sociólogo Erving Goffman (1922-1982) impulsó el estudio del papel del drama en la vida cotidiana y acuñó la expresión «la presentación del yo» para evocar los papeles que la gente representa cuando se comporta como los personajes de una obra teatral, comprensibles y creíbles para los demás como se supone que deben ser un enfermo mental y su médico o un preso y su guardián; en términos teatrales, Goffman explora la búsqueda de actores prototípicos. No obstante su gran valor, al trabajo de Goffman le fal-

ta algo. En una ceremonia la gente se siente liberada de representar a la persona que realmente es, de hablar en nombre propio; los participantes en ella entran en un dominio expresivo más amplio, compartido. Por eso el historiador Keith Thomas (y yo) preferimos el término «escenificación» a la expresión «presentación del yo» para describir ese vuelco al exterior que se produce en los rituales.⁴⁵

A diferencia de la práctica profesional de músicos y de actores, los rituales cotidianos tienen que ser accesibles y fáciles de aprender, para que cualquiera pueda participar en ellos. En el mundo del trabajo, estos rituales son en general pequeños acontecimientos —como los rituales del descanso a la hora del té—, raramente dramas conmovedores. Sin embargo, lo que se propone el cotilleo participativo de la hora del té es llamar la atención de los otros más que divagar y resultar aburrido. Cada participante tiene que aprender a contar bien, dramatizar lo que puede no tener nada de dramático en sí mismo y, en este sentido, convertirse en un actor.

La palabra «interpretación» puede sugerir la idea de una ilusión que pone entre paréntesis la realidad cotidiana. La manía de los tulipanes, sin duda alguna, era teatral. La convicción de que uno puede, personalmente, superar de alguna manera los inconvenientes en un juego de suma cero puede evocar la voluntaria suspensión de la incredulidad del teatro. Pero esta historia tiene también otro aspecto.

Hay en las cartas de Maquiavelo un maravilloso pasaje en el que el deshonorado servidor del Estado, exiliado en una pequeña granja en las afueras de Florencia, describe un ritual diario: «Llegada la noche, me vuelvo a casa y entro en mi escritorio; en el umbral me quito la ropa de cada día, llena de lodo y de lamparones, y me pongo paños reales y curiales. Vestido decentemente entro en las antiguas cortes de los antiguos hombres, donde —recibido por ellos amistosamente— me nutro con aquel alimento que *solum* es mío y para el cual nací.»⁴⁶ ¿Es el ri-

tual una fuga de la realidad de la granja? Seguramente es más que eso. Al ponerse la vestimenta que ya no tiene derecho a usar, Maquiavelo resurge repentinamente a la vida; el premio del ritual es para él unas horas de gran intensidad vital. Para un hombre en desgracia, se trata de un verdadero regalo, como lo es también para otras personas sin poder.

Equilibrio ritual

Estos tres aspectos del ritual son herramientas para equilibrar los pesos de la competencia y la cooperación. El libro del Génesis no describe rituales de equilibrio en el Paraíso porque allí no eran necesarios; hasta que Eva empezó a razonar, una armonía pacífica, exenta de drama, impregnaba ese estado de naturaleza en el que todas las criaturas obedecían el mandato de Dios. En el estado de naturaleza que imaginó Hobbes, por su parte, había demasiado drama, pero no equilibrio; en la guerra de todos contra todos, el ritual brillaba por su ausencia.

En el mundo natural, tal como lo entienden los etólogos, hay hasta cierto punto rituales expresivos, como el de las abejas danzarinas. En este caso se trata de conductas genéticamente predeterminadas cuyo contenido queda a menudo a la zaga del cambio medioambiental. La cooperación y la competencia pueden equilibrarse en el mundo natural, ya sea en el interior de la misma especie, ya entre diferentes especies; una manera de conseguir este equilibrio es establecer fronteras y lindes.

El equilibrio depende del intercambio. Como hemos visto, los intercambios gobiernan todo el espectro desde las relaciones altruistas hasta las del tipo el ganador se lleva todo. En los intercambios humanos, la reciprocidad disminuye en ambos extremos del abanico. En nuestra especie, el altruismo puede ser un puro don del que no se espera recibir nada material a cambio, o bien el donante mantiene un diálogo con su propio yo en la sombra. En este proceso, la competencia con los demás

no tiene espacio; hay rituales en torno a la donación de sangre, pero son amables y tienen carácter civil. Sé que no he abordado el *potlatch* ni otras contiendas similares en las que se compite por quién puede donar más; esas contiendas, de índole por lo general muy elaborada y dramática (piénsese en las recaudaciones de fondos), deberían clasificarse en el dominio del ritual que cumple una función equilibradora.

En el otro extremo del espectro, entre los máximos depredadores, como los lobos o los soldados con tendencias genocidas, puede haber una intensa cooperación en el seno del grupo depredador, pero en absoluto con los que hay que destruir. Nuevamente es preciso añadir una advertencia, y esta vez incendiaria. Hannah Arendt sostenía, y a mi juicio con gran desacierto, que durante la Shoah los líderes judíos de los campos de concentración colaboraron en la destrucción de su propio pueblo; que acordaron con los lobos nazis rituales que convertían en rutina el proceso de matar de modo más eficiente.⁴⁷

La reciprocidad pasa a primer plano en las zonas centrales del intercambio. En los intercambios en los que todos ganan hay suficiente material como para repartir por igual a todos los competidores en el mismo terreno; en los intercambios de suma cero se deja a los perdedores lo suficiente como para que estén en condiciones de volver a intentarlo. En ambos casos, la cooperación establece las reglas básicas y define qué cosas tienen un valor especial que justifique competir por ellas. Tanto en uno como en otro caso, el ritual puede desempeñar un papel. En efecto, el ritual puede dar forma a intercambios informales en el que todos ganan; además, los rituales para salvar las apariencias permiten que las coaliciones entre socios fuertes y socios débiles colaboren en beneficio común. En los intercambios de suma cero, el ritual está presente en la elaborada formalidad de los encuentros que establecen las reglas básicas de la competencia; esta formalidad tiene origen en el gusto con que los niños aprenden a edad muy temprana a negociar las reglas de un juego.

El ritual ocupa un lugar especial en los intercambios de diferenciación. Lo mismo que ocurre en los encuentros entre extraños en un bar o con relaciones ocasionales en una cena, los rituales orientan el proceso de comparación y contraste. Las charlas en las *coffee houses* del siglo XVIII tomaban forma explícitamente sobre la base del lenguaje y los gestos del escenario teatral; hoy lo hacemos implícitamente cuando tratamos de que la charla tenga más vivacidad que la mera transmisión de hechos.

Hay también algo que decir de los rituales que han intentado equilibrar competencia y cooperación, particularmente en el gran punto de inflexión que se produjo a comienzos de la era moderna. Este punto de inflexión dio forma en particular a los rituales que se pusieron en práctica para convivir con gente distinta. Con el tiempo, el resultado de este giro histórico fue la fragilidad del equilibrio entre competencia y cooperación, cuyas consecuencias sufrimos aún en nuestros días. El próximo capítulo explorará cómo ocurrió tal cosa.

3. LA «GRAN CONMOCIÓN»

De cómo la Reforma transformó la cooperación

En 1533, Hans Holbein el Joven terminó *Los embajadores*, cuadro que ahora se exhibe en la National Gallery de Londres. La pintura muestra a dos hombres jóvenes que miran hacia delante y entre ellos una mesa de dos niveles llena de cosas: instrumentos científicos en el estante superior y, en el inferior, un laúd, flautas en un estuche, un cantoral, un libro de matemáticas y un globo terráqueo. Ambos jóvenes están suntuosamente ataviados, en especial el de la izquierda, cuya silueta queda enmarcada por el remate de piel blanca de su abrigo; detrás de ellos cuelga una cortina de paño verde de complicado dibujo; una alfombra oriental cubre la mesa. En medio de esta sensual profusión, un objeto inquietante aparece en primer plano: un disco gigantesco flotando en un ángulo con algo oscuro en su superficie si se mira la pintura de frente; pero apenas se desplaza el espectador a un costado, esta imagen confusa se aclara convirtiéndose en la cabeza de un muerto: una calavera.

Holbein pintó *Los embajadores* justo cuando las consecuencias seculares de la Reforma llegaban a un punto crítico en Gran Bretaña.¹ En la vanguardia de este cambio, Enrique VIII no obedecía tanto a sus convicciones religiosas como al deseo sexual; quería el divorcio de Catalina de Aragón para casarse con Ana Bolena, y en esa época, como ahora, la Iglesia prohibía

el divorcio. A fin de conseguir su objetivo, Enrique estaba decidido a desprenderse de la antigua fe y abrazar la nueva doctrina protestante, al menos de manera nominal. Los «embajadores» del cuadro son dos hombres jóvenes, Jean de Dinteville y Georges de Selve, enviados a Inglaterra por la católica Francia para ocuparse de los graves trastornos que derivaban de los problemas matrimoniales de Enrique VIII, misión complicada dados los lazos de Ana Bolena con la corte francesa. Sin embargo, el cuadro de Holbein representa cambios de mucho mayor calado en la manera de entender la cooperación en la sociedad de comienzos de la era moderna.

El cantoral abierto en el estante inferior da testimonio de un efecto social del cisma religioso: el esfuerzo del protestantismo por reformar el ritual religioso a fin de hacerlo más participativo. Abren el cantoral dos piezas escritas por Martín Lutero (a la izquierda, «Ven, espíritu santo», y a la derecha, «Hombre, si vivieras una vida buena y permanecieras con Dios»). Ambos himnos celebran la renuncia a la carne; no es probable que Enrique VIII los cantase con mucho fervor. Lutero concibió estos himnos para que sirvieran a la nueva iglesia como rituales que unieran a los feligreses con más fuerza que el antiguo. Lutero usaba palabras sencillas escritas en la lengua nativa de la congregación de fieles, no en el refinado latín que era la lengua del clero; las biblias que él utilizaba estaban impresas, lo que les daba amplia accesibilidad. Por esos medios, Lutero trató de fortalecer la comunidad religiosa, comunidad en la que todos compartían su fe de manera directa e igualitaria.

Los instrumentos que se ven en el estante superior de la mesa en la tela de Holbein señalan un cambio en la organización de los talleres. Se trata de los instrumentos de precisión que usaban los navegantes para convertir la información acerca del cielo en cálculos matemáticos precisos. Hay un instrumento para observar el sol, que se empleaba para calcular la luz del sol y la hora solar; un sextante que se usaba para localizar la posición del sol

en el cielo; un objeto parecido a una peonza, de nueve caras, cada una de las cuales lleva grabados círculos que miden ángulos de distintas maneras y que se utilizaban para reconocer diferentes configuraciones del espacio. Todos ellos eran instrumentos que empleaban los navegantes-exploradores para cartografiar regiones ignotas del mundo, instrumentos de valor político, puesto que, aunque los primeros exploradores aún no sabían bien cómo utilizarlos, habrían de estar al servicio del proyecto europeo de conquista de nuevos territorios.² Los instrumentos que se ven en el cuadro de Holbein son productos de un nuevo tipo de taller, el laboratorio técnico, taller que habría de alterar la manera en que los artesanos practicaban la cooperación.

Además, están los dos jóvenes. En realidad no eran diplomáticos profesionales, lo que es extraño, pues ya por entonces la diplomacia se estaba convirtiendo en una profesión organizada.³ La profesión se constituyó en torno a embajadores residentes, servidos por una burocracia de nuevo cuño formada por cónsules, secretarios y agentes dobles. Los jóvenes del cuadro eran enviados a los que se requería como auxiliares durante una crisis. Aunque especializada, la amplia resonancia de la profesión diplomática en la cultura europea se debía al modo en que los diplomáticos conducían sus conversaciones. Hasta alrededor de 1500, el latín era la lengua de la diplomacia europea y del clero; pero en ese momento comenzaba a hablarse también francés, un francés que combinaba formas vernáculas cotidianas de expresión con los códigos formales de tratamiento propios de la diplomacia.⁴ De igual manera que el habla teatral serviría como modelo para las conversaciones en las *coffee houses* del siglo XVIII, en el siglo XVI el francés diplomático se extendió como una mancha de aceite en la conversación social común. El lenguaje que combinaba lo formal con lo coloquial pasó de las embajadas a los salones de la aristocracia y, con el tiempo, el lenguaje de los salones migró a su vez a las salas de estar de la vida burguesa.

Podría parecer que la difusión del habla diplomática en la vida cotidiana fuera una breve nota a pie de página en la historia de la cultura europea, cuando en realidad es una señal de un cambio radical en el comportamiento social: el paso de las formas caballerescas a las de la civilidad. Los valores de la caballería estaban íntimamente insertos en el tejido de la vida aristocrática; los códigos de la civilidad, en cambio, hundían su raíz en la conducta profesional; ahora bien, la profesión requería una habilidad, y esa habilidad podían también adquirirla y practicarla los no profesionales. Además, la civilidad dio lugar a una nueva ética de la sociabilidad, es decir, de la manera en que la gente debía comportarse; estos patrones éticos se aplicaron en particular a la práctica de la cooperación.

Los historiadores desconfían, y con razón, de la demarcación precisa de períodos históricos, como Medievo, Renacimiento o Reforma, divisiones arbitrarias del tiempo. Y sin embargo la historia no es un flujo continuo; lo mismo que el tiempo natural, la historia humana también tiene momentos que constituyen hitos en su devenir. Además de bella, *Los embajadores* es una pintura emblemática por cuanto señala tres grandes cambios en la sociedad europea del siglo XVI: la transformación de los rituales religiosos, la renovación de las prácticas de producción material y la aparición de una nueva ética de la sociabilidad. El cuadro de Holbein indica puntos de inflexión en la forma de cooperación de los seres humanos en estos tres ámbitos de la vida durante los inicios de la era moderna.

El artista no era simplemente un registrador. Al pie de la tela, la calavera es en sí misma un comentario. Este cráneo sólo puede verse si se da un paso a un lado, efecto de una técnica pictórica conocida como anamorfosis. Si se los mira desde un costado, los otros objetos y las personas del cuadro se aplanan y se distorsionan. Las calaveras eran un símbolo tradicional de la vanidad de los deseos humanos. Otro comentario sobre la época es el laúd con una cuerda rota, otro símbolo tradicional de

discordia. Más novedoso era el libro de matemáticas, escrito por Petrus Apianus en 1527, un manual de cálculo para comerciantes, abierto por la página que trata de la «división». El efecto de esos tres detalles es perturbador, pero Holbein era pintor, no predicador. Contemplados de frente, las personas y los objetos depositados sobre la mesa son fascinantes, hermosos en sí mismos; con el mismo espíritu, observemos ahora directamente cada uno de los elementos de este gran icono.

EL RITUAL RELIGIOSO

El cantoral de Lutero en el cuadro de Holbein señala un cambio enorme en la organización social del ritual religioso. Lutero trataba de atraer a los fieles por medio de palabras y cantos en lenguajes vernáculos, en parte porque estaba convencido de que los rituales medievales habían llegado a excluir a la gente común de la participación directa en la religión, con el riesgo de convertirla en mera espectadora de su fe, de que se limitase a observar cómo la practicaban los funcionarios del sacerdocio en lugar de cooperar activamente en su materialización.

El temor de Lutero constituye una respuesta de la cultura occidental al proceso que describe Victor Turner en África central y en Micronesia: la metamorfosis del ritual en teatro. Lutero temía este cambio estructural tanto desde el punto de vista teológico como desde el social; el teatro religioso escindió la comunidad en dos partes desiguales. Ese temor puede reflejarse en el pan y el vino que se usan en la comunión.

El pan y el vino

El ritual de la comunión es una construcción a largo plazo y en constante evolución. Hasta el siglo VI, el pan y el vino

eran compartidos en la comida comunitaria de la eucaristía en recuerdo de la camaradería de los primeros cristianos; por lo que se sabe, se trataba de ocasiones distendidas, informales, durante las cuales se ofrecían espontáneamente oraciones y bendiciones a lo largo de la comida. En el siglo VI, el rito formal de la misa latina comenzó a sustituir a esta festiva cena sagrada.⁵ No obstante, hasta aproximadamente el año 900, tanto el pan como el vino provenían de donaciones que los feligreses llevaban a la iglesia; hacia el siglo XI, estas donaciones fueron reemplazadas por productos elaborados por las manos especializadas de los monjes de los monasterios. Con el paso del románico al gótico, el rito se alejó aún más de los feligreses desde el punto de vista espacial en la iglesia, pues en las iglesias románicas los servicios eclesiales tenían lugar cerca de los fieles, mientras que, en las góticas, la creación de la baranda del altar y el coro los alejó de los servicios.

También la experiencia viva del vino y el pan fue eliminada del ámbito de la vida cotidiana. En tiempos primitivos, la copa de vino pasaba por los labios de cada uno de los fieles congregados; hacia el siglo X se bebía el vino con una paja; en el XII, a menudo el sacerdote era el único que bebía y lo hacía en nombre de los fieles. Hasta el siglo IX, el pan que se utilizaba en la misa tenía levadura y los fieles lo comían a trozos; este pan cotidiano, que normalmente se hacía con centeno y espelta, fue poco a poco sustituido por obleas blancas de pan ácimo exclusivamente de trigo; sólo este pan especial podía convertirse en el cuerpo de Cristo durante la misa.

También por entonces surgió el espectáculo más allá de los muros de la iglesia. El resurgimiento de las ciudades a partir del año 900 puede definirse como «medieval». No sólo fue una resurrección geográfica y económica; la ciudad renovada esparció rituales como las procesiones con la hostia u otras reliquias sagradas por las calles antes de la celebración de la misa. Al igual que las donaciones de pan, las primeras procesiones de París

habían sido acontecimientos sencillos en los que los fieles confeccionaban sus ropas, llevaban cruces de fabricación casera y deambulaban de manera cuasi errática por las calles en dirección a las iglesias parroquiales. Luego la regulación impuso a estas prácticas su agobiante peso burocrático. En 1311, bajo la égida del papa Clemente V, la procesión del Corpus Christi se convirtió en una parte de la ceremonia oficialmente sancionada *ex cathedra*. En el siglo XV, las vestimentas eran producto de tejedores especializados, las cruces ceremoniales pasaron a ser valiosos objetos con incrustaciones de piedras preciosas y los recorridos de las procesiones fueron cuidadosamente trazados por la autoridad eclesiástica.⁶

Así pues, el espectáculo teatral en la comunidad marcó una creciente separación entre el espectador y el celebrante, espejo de la división entre el material de la vida cotidiana y el sagrado.⁷ En el interior de la iglesia, el sacerdote se servía de gestos y tonos de voz especiales para representar los últimos días de Cristo; la elevación visual de la hostia se dramatizó de tal modo que alcanzara incluso a quienes no pudieran oír o entender las palabras del sacerdote. Pero esa evolución aparentemente inexorable del ritual cooperativo hacia el teatro menos interactivo tropezaba con un obstáculo: el comportamiento de los sacerdotes parroquiales en su condición de actores.

El historiador Henry Kamen observa que «en el Medievo el predicador había sido el principal artífice de la opinión pública», pese a que los sacerdotes no eran buenos oradores. En una parroquia de Cambridge corría un dicho que explicaba que cuando el párroco subía al púlpito, los fieles se marchaban de la iglesia y se iban a su casa a beber.⁸ La formación del clero en las oscuras artes de la retórica, con la recuperación del poder del sermón, se proponía volver a atraer a los fieles al compromiso activo con su fe. Para la lógica del poder, el control deriva de la formalidad, y la formalidad implica el tipo de teatralidad que separa al celebrante del espectador.

En los orígenes del cristianismo, el ritual compartido de alimento tendía a promover el *agapé*, el amor mutuo de hombres y mujeres inspirado en la fe en Dios. Las comidas sagradas en los hogares, primitivos lugares de encuentro de los cristianos perseguidos, se tenían por evocaciones de la Última Cena. La comida no poseía en sí misma poderes mágicos; lo que la sacralizaba era la fiesta del *agapé*. Un milenio después, el valor cada vez mayor que se otorgaba al espectáculo intensificó la experiencia mágica del pan y el vino en sí mismos, su «presencia» sagrada. En esto podríamos comparar el pan cristiano con el *matzá* judío. El *matzá* sin levadura que se come cada año en el Pésaj se considera una rememoración de la historia de los judíos, que, a falta de tiempo y de hornos para cocer pan con levadura, lo comían así en su huida de la persecución en Egipto. El *matzá* es un símbolo mnémico; despierta el recuerdo histórico de la Diáspora, pero la ceremonia del Pésaj no le confiere propiedades mágicas. En la misa católica, en cambio, la hostia cristiana es una «presencia real», el pan y el vino de la eucaristía se convierten en carne y sangre de Cristo, en cuerpo vivo de Dios. Esta doctrina de la «transustanciación» fue codificada por la Iglesia católica en 1215; la comida mágica reforzaba el hechizo del teatro religioso.*

La transformación del ritual cooperativo en teatro espectacular, lo mismo que todos los grandes acontecimientos históricos, provocó resistencia. El simple cantoral luterano en el cuadro de Holbein representaba una forma de resistencia, o una alternativa apoyada por un cambio en la tecnología. La aparición de la imprenta de Gutenberg a finales del siglo XV dio a la

* Debido a la doctrina de la «presencia real», ciertos pueblos conquistados por la cristiandad católica extrajeron una consecuencia lógica pero falsa. Algunos indios del Amazonas imaginaron en un comienzo a los cristianos a su semejanza, es decir caníbales que también, como ellos, comían a sus dioses para ganar fuerza.

gente común la posibilidad de tener sus biblias y cantorales propios, libros que con anterioridad, al ser manuscritos, eran objetos muy costosos. La Reforma deseaba que las biblias impresas se tradujeran a la lengua de los feligreses, de modo que su contacto con la Palabra fuera aún más directo. La música del cantoral luterano era simple y su armonía mucho menos compleja que la de la Iglesia católica de comienzos del siglo XVI, de modo que cualquier parroquiano podía fácilmente aprenderla y cantarla.

Pero una forma más radical de resistencia habría de devaluar el ritual mismo en caso de que el creyente estuviera convencido de que el ritual conducía inevitablemente al vicio de la teatralidad. Un puñado de «luteranos», dice el historiador de la religión Benjamin Kaplan, «pensó que muchos rituales no eran necesarios ni estaban prohibidos. En teología, esas prácticas operativas se conocían como “adiáforas” o “indiferentes” [...] precisamente porque la representación de rituales no contribuía a la salvación».⁹ Cuáqueros como William Penn llevaron más lejos este rechazo; en palabras de un comentarista moderno, creían que «sólo lo interior es necesario [...] el ritual [en este caso, el bautismo] [...] es completamente prescindible».¹⁰ Pero únicamente una pequeña minoría mantenía juicios tan estrictos; la exclusión absoluta del ritual resultaba demasiado austera para la mayoría de los protestantes, incluido Juan Calvino, y demasiado solitaria. Era necesario dar a la fe un marco social diferente, y el ritual del bautismo ofrecía una manera de hacerlo.

El bautismo

En la Iglesia primitiva, el bautismo estaba destinado más a los adultos que a los niños; para los bebés podía carecer de sentido, puesto que implicaba la decisión más importante de la vida personal. El cuerpo cristiano transformado reflejaba la propia muerte y resurrección de Cristo: Pablo escribe en su

Epístola a los Romanos que somos «bautizados en su muerte».¹¹ Con el tiempo, sin embargo, el bautismo se fue practicando cada vez más temprano en la vida de los cristianos, hasta llegar a hacerlo muy poco después del nacimiento físico.

No cabe duda de que el bautismo tenía, y tiene aún hoy, elementos mágicos de espectáculo que, en la larga historia del ritual, se han revelado problemáticos para muchos cristianos. Al igual que sus predecesores católicos, Martín Lutero creía que en el curso del rito, el agua «dejaba de ser simple agua como cualquier otra, para convertirse en agua sagrada, divina, bendita».¹² A diferencia de sus antecesores, Lutero expurgó del bautismo católico otros elementos de espectáculo —el incienso, las velas encendidas, los óleos perfumados que cubren el cuerpo del bebé— para centrarse en la inmersión en agua clara y limpia como gesto en busca de la salvación. Puso el acento en el sujeto que recibía el baño, no en el sacerdote que lo realizaba, y renovó la primitiva práctica cristiana de la inmersión del adulto; lo importante es la decisión de renacer.

Después de Lutero, muchas sectas protestantes acentuaron el valor del bautismo como pacto con Dios. El pacto religioso es una forma de contrato, idea no del todo extraña a una época que comenzaba a celebrar contratos políticos y económicos y a ensalzar las virtudes de la elección. Más aún, la decisión de realizar o no un pacto corresponde al individuo. En las regiones colonizadas del mundo, los cristianos forzaban a los paganos a convertirse en masa; los judíos de Europa se vieron una y otra vez obligados a «elegir» entre la conversión o el exilio (o la muerte). De los cristianos nacidos en la fe se pensaba, en cambio, que elegían sin coerción. Sin embargo, para Lutero esa elección resultaba más contradictoria en la práctica. En *El cautiverio babilónico*, de 1520, sostenía que las comunidades locales debían ser libres de elegir sus propios ministros entre los feligreses habituales, pero las revueltas campesinas de 1524-1525 lo horrorizaron.¹³ A pesar de rebelarse contra la autoridad reli-

giosa católica, creía en el derecho de los príncipes a gobernar y, a menudo demasiado impresionado por sus títulos, buscaba personalmente su favor.

Podría parecer que el precepto bíblico «Dad al César lo que es del César» relajara esta tensión entre el libre pacto de un individuo con Dios y su sumisión a un príncipe. Pero en el caso de Lutero no fue tan fácil. Lutero tenía una fe inquebrantable en la virtud del compromiso directo y la elección personal para llegar a Dios; y a pesar de sí mismo, esta fe era lo más importante para él, como lo era para la legión cada vez más numerosa de sus seguidores. El nuevo cristianismo, con sus himnos sencillos, sus biblias traducidas a las lenguas que hablaba la gente común, su recuperación de la simplicidad y la pureza de rituales como el bautismo, su voluntad de rechazar los rituales que impedían el contacto directo entre el Hombre y Dios, o incluso la eliminación absoluta de los rituales, contrastaba con los elaborados espectáculos de culto que parecían haber dejado atrás su madurez medieval para convertirse en fruta podrida.

A modo de ejercicio intelectual he reflexionado a veces acerca de qué categorías de intercambio de las descritas en el capítulo 2 se adaptarían mejor a este cambio religioso. Ni el altruismo ni el intercambio en el que todos ganan resultarían adecuados, debido a la exaltada y personalizada experiencia del pecado que anida en el corazón mismo del nuevo cristianismo. En palabras de Lutero: «Allí donde Dios levantara una iglesia, el diablo construiría también una capilla»; por tanto, el sufrimiento es inevitable.¹⁴ Este énfasis en el pecado y el sufrimiento otorga al altruismo un carácter particular.

De los cuáqueros a los calvinistas, no hay duda de que la Reforma celebró el servicio desinteresado a la comunidad, en especial cuando se daba en la relación cara a cara en el seno de comunidades locales. Pero ninguna buena acción puede borrar el pecado. Lutero afirmaba la justificación *sola fide*, «únicamente por la fe», mientras que el Concilio de Trento de la Iglesia

católica, en la década de 1540, proclamaba que la humanidad podía redimirse tanto mediante buenas acciones —altruismo— como por la fe interior.

Algo semejante ocurre con la experiencia del consuelo mutuo, como en los funerales o en otros ritos de consolación; el consuelo es limitado tanto en poder como en alcance, mientras que el sufrimiento es el destino mismo de la humanidad. Lejos de nuestra intención el presentar una caricatura: el pastor de la comunidad, sea rabino, sacerdote católico o imán, no utiliza los funerales como plataformas para recordar a los deudos que el ser querido que ha partido podría ir al infierno. Pero Lutero, y aún más Calvino, pusieron de relieve en sus escritos que ésta es la suerte más probable que espera a la persona fallecida. Por la misma razón teológica que el protestantismo atacó la venta de indulgencias, provechosa actividad de la Iglesia que encubría la pecaminosidad humana, la versión luterana del cristianismo evitó toda forma de ritual que debilitara la conciencia de la imperfección humana.

El tipo de intercambio que mejor se adapta a la mentalidad de Lutero es, a mi juicio, el diferenciador. En efecto, al elegir acercarse más a Dios, sin obstáculos intermedios, el creyente protestante estaba llamado a ser cada vez más consciente de la diferencia de la condición humana respecto de la divina. Eliminados los filtros del ritual, en particular del oropel del ritual teatral, el hecho de acercarse a Dios da al creyente mayor conciencia aún de la naturaleza pecaminosa de la humanidad.

La palabra «Reforma» puede inducirnos a pensar en una lucha en la retaguardia que, en nombre de la tradición, librarán sus enemigos contra las versiones protestantes de cooperación. Eso fue exactamente lo que ocurrió en el seno de la Iglesia católica. Pero, con el tiempo, las fórmulas del ritual teatral que se habían construido en la religión medieval penetraron en nuevos dominios. Durante la Reforma, algunos agentes políticos recogieron la antorcha de la teatralidad católica. Observemos

una manera en que esto ocurrió en el siglo XVII, con consecuencias que se han prolongado hasta nuestros días.

Ecos seculares

A finales del invierno de 1653, el primer ministro de Francia, cardenal Julio Mazarino, montó para la corte un ballet de trece horas de duración.¹⁵ La finalidad del primer ministro no era procurar diversión. El *Ballet de la Nuit*, que empezaba ya entrada la noche, terminaba al amanecer y tenía al rey Luis XIV, por entonces de quince años de edad, como estrella principal, era una pieza de teatro político. Lo que se esperaba —dice Georgia Cowart— era que, a través de la danza, el rey exhibiera su autoridad, que realizara una «representación icónica de su poder». ¹⁶ La intriga de este ballet funcionaba como un interruptor eléctrico: durante la mayor parte de la noche las danzas dramatizaban el caos, las pesadillas y el desorden; luego, al romper el alba, luciendo rubíes, perlas y diamantes, aparecía repentinamente Luis, un rey joven y brillante que ahuyentaba la oscuridad y el desorden.

Esta actuación se explica como un eco residual de la Reforma. En Francia, el conflicto religioso había producido una crisis secular. Durante la convulsión interna conocida como la Fronza, los protestantes se habían rebelado contra el régimen monárquico católico; Luis, niño aún y a la espera de convertirse en rey, había sido expulsado de París cuando los aristócratas, aprovechando ese conflicto religioso, se rebelaron contra el creciente yugo del Estado centralizado. El ballet enviaba un mensaje a su rebelde público aristocrático. Estos mismos nobles rebeldes de 1653 observaron, hora tras hora, en una gran cámara llena de humo y débilmente iluminada por las velas, cómo los demonios y las furias representaban su propia y breve hora de rebeldía; cuando la luz del sol irrumpió por las ventanas de la habitación, se reinstaló el orden en la persona del rey bailarín.

Casi todos los ballets de este período acudían a la antigua mitología en busca de personajes-emblema: Luis, con toda lógica, era representado como Apolo, el guardián de la luz. Mazarino había convocado al viejo dios con un nuevo fin; en esta danza, Luis adoptaba la máscara del personaje que le acompañaría durante todo su largo reinado: la del Rey Sol a cuyo alrededor debían girar necesariamente los planetas de la aristocracia.

Para resultar convincente, lo que Mazarino trataba de mostrar dependía de lo bien que bailara Luis. Para la historiadora de la danza Julia Prest, podía parecer, «por un lado, superlativo y divino y, por otro lado, demasiado humano»: si el muchacho trastabillaba o se agotaba, el mensaje dramático se esfumaría; el joven rey tenía que dominar el escenario en calidad de solista durante más de una hora.¹⁷ El símbolo de poder dependía de su control corporal. Mazarino podía confiar en una buena actuación, pues, al igual que su predecesor, Luis XIII, el joven Luis XIV había dedicado más horas del día a aprender a bailar que a leer y era un bailarín de dotes excepcionales, el mejor de su época desde todos los puntos de vista.

En 1581 se ofreció un precursor del *Ballet de la Nuit*, con ocasión de la celebración de una boda en la corte francesa; fue el *Ballet comique de la Reine*, con coreografía de Beaujoyeux, uno de los primeros maestros de danza profesionales nacidos en Francia, ya que en el siglo XVI el epicentro de la danza europea era Italia. Casi hasta el debut de Luis XIV, el ballet de Beaujoyeux mezcló la danza noble con el baile ordinario, exhibiciones acrobáticas y bufonería. El francés invitaba también a bailar al público; muchos de los que participaron en el *Ballet comique* no eran bailarines expertos y bailaban mejor las danzas locales informales.

En el debut de Luis se eliminaron los payasos, y el baile social (es decir, plebeyo) se convirtió en el terreno de los diablos mitológicos, barridos de la escena con la entrada del rey. En la coreografía de Beaujoyeux, unos triángulos imaginarios inscri-

ros en un círculo en el suelo del escenario representaban una trayectoria de «poder supremo», que diferentes bailarines tenían permitido recorrer. Pero en el *Ballet de la Nuit* ese trayecto quedó reservado como camino del rey; las geometrías coreográficas se concentraban con una determinación inquebrantable en el lugar en que se hallaba el cuerpo del rey. Los espectadores captaban el mensaje político. Durante el reinado de Luis, dice Philippe Beaussant, historiador de la era moderna, las veladas de danza pasaron de aquellas en las que «el soberano se mezclaba con sus súbditos, [en que bailaba] entre y con ellos», a aquellas en las que «el soberano era director de una coreografía que se centraba exclusivamente en él».¹⁸ Con espíritu en cierto modo similar, Franz Liszt, el gran músico del siglo XIX, dijo una vez: «el concierto [...] soy yo».

Como todas las artes interpretativas que incluyen más de una persona, el montaje de un ballet tiene que ser una aventura de cooperación entre bambalinas; para que el acontecimiento tenga unidad, es preciso que prevalezca el espíritu del intercambio en el que todos ganan. El tipo de danza que practicaban Luis XIV y su compañía era precisamente una aventura de cooperación de este tipo, que, sobre la base de una jerarquía estricta, marcó, como dice Jennifer Homans, el origen del sistema estelar de danza que conocemos hoy, con su elaborada escala de ascenso desde el cuerpo de baile a la figura del primer bailarín o la primera bailarina.¹⁹ Sin embargo, hacia fuera, el sistema estelar refuerza la distancia entre el artista y el público: en una discoteca, nadie se mueve como Nuréyev. En el teatro, esta distancia puede ser emocionante; en su uso político, como el que le daba Luis XIV, es avasalladora.

Ésta es exactamente la diferencia que hemos señalado previamente, entre el ritual comunitario y su transmutación en un teatro religioso más espectacular, que produjo el mismo abismo entre el gran sacerdote y la congregación de fieles. Sería obligado afirmar que los arzobispos y los obispos programaron tal

cosa para lograr, mediante su propia teatralidad, el sometimiento de sus feligreses, pero Mazarino y Luis XIV eran sin duda conscientes de ese resultado, y lo buscaron. Cuando la teatralidad atravesó la línea divisoria entre la actuación sagrada y la profana, acentuó su carácter de instrumento de manipulación al servicio del poder. «La actuación [...] soy yo» se aplica hoy, y tal vez con más razón, a los políticos; éstos se presentan ante las cámaras de televisión cuidadosamente acicalados y aconsejados por asesores de imagen y han desarrollado, además, una gran habilidad para hablar desde el corazón. No hay duda de que cuando Luis hablaba a las masas de súbditos, hablaba como un rey; más que expresarse como persona, representaba el papel de rey. Pero hay una conexión entre Luis en el escenario y el político siempre tan sincero ante las cámaras. Ambas actuaciones tienen carisma, palabra sobre la que vale la pena detenerse.

La voz griega *járisma* significa originariamente favor concedido por los dioses, favor que confiere potencia trascendente a las cosas físicas. El cristianismo católico reflejaba esta magia física cuando el pan y el vino se transustanciaban en carne y sangre de Cristo; todavía hoy, al ser coronados, algunos monarcas de países cristianos son ungidos con crisma, que es la misma sustancia que se utiliza en los bautismos.²⁰ Los objetos se vuelven carismáticos. En política, el carisma se refiere a un inexplicable halo de legitimidad personal, la «santidad» de un rey. Cuando se aplica a actores políticos seculares, es el nombre que se da a su cualidad de parecer más grandes que en la vida ordinaria, incluso cuando se representen a sí mismos como hombres o mujeres ordinarios.

La magia del carisma personal requiere habilidad de actuación. Muy poco antes de la Reforma, Maquiavelo había expuesto algunas de las reglas para la actuación carismática. Su Príncipe oculta razones de Estado tras una máscara, y lo hace para inspirar amor y temor por la persona del Príncipe. Ma-

quiavelo tenía a mano el ejemplo del monje Savonarola, que a finales del siglo XV había conseguido, con la simple oratoria, que los católicos florentinos renunciaran a la sensualidad, que hicieran una «hoguera de las vanidades». (Artistas como Botticelli lanzaron a las llamas algunas de sus más bellas pinturas; Savonarola también había expulsado temporalmente de Florencia a Maquiavelo). Pero Savonarola no controló bien su puesta en escena; apremiado a pasar por la prueba del fuego, vaciló, reaccionó con evasivas, y su carisma lo «abandonó».²¹ Luis fue más hábil a la hora de practicar el carisma, al menos en sus primeros años: se exhibió como una joya brillante y se limitó a dramatizar su autocontrol.

Como fuerza sociológica, el carisma tiene un complejo nexo con la cooperación. El líder carismático puede llevar a sus seguidores a cooperar más plenamente entre sí; es exactamente lo que hizo Lutero. Pero en la cooperación que responde a una figura carismática tiende a desaparecer el juicio crítico. En esto, una larga y sólida cuerda une a Luis XIV como actor con los modernos tiranos carismáticos. El ejemplo más notable, por supuesto, es Hitler, a quien se calificó como «el mayor actor de Europa» y quien declaró que «las principales preocupaciones de un político son cuestiones de escenificación».²² Para los nazis, el teatro de la creencia no era una simple metáfora; la ilusión teatral era para ellos un ingrediente esencial de su poder y lo cultivaron desde el primer momento, produciendo una aterradora y ciega sumisión. Un participante de los mítines nazis le dijo a Theodore Abel en 1938: «Tuve la sensación de que [Hitler] se dirigía a mí personalmente. Se me aligeró el corazón, algo surgió en mi pecho. Sentí como si, poco a poco, algo se reconstruyera dentro de mí.»²³

Obviamente, hace cuatrocientos años nadie podía prever estos acontecimientos. Pero ya entonces era evidente que cuando el ritual se convierte en espectáculo, algo ocurre en las comunidades y a los individuos. El espectáculo ordena la comu-

nidad de acuerdo con una jerarquía según la cual quienes ocupan la base obedecen y sirven, pero no participan como individuos con valor por sí mismos. En esto, las contradicciones de Lutero resuenan aun cuando dejemos de lado sus convicciones religiosas. El propio Lutero era carismático, un convincente orador y escritor, un hombre ordinario pero gigante. Pese a que se sentía intimidado en presencia de otros príncipes, los mundanos, temía el efecto de éstos sobre la comunidad de creyentes; los hombres y las mujeres normales y corrientes deben involucrarse directamente —solos o, mejor, de acuerdo con otros—, en un pacto; pero para ello deben elegirse a sí mismos. «Se me aligeró el corazón» no alude en absoluto al tema de ese pacto; el espectáculo puede no ofrecer alivio alguno en la lucha consigo mismo por el pecado y la perspectiva del infierno. Es posible que esa lucha se haya debilitado en esta época nuestra de religión del bienestar, pero la Reforma dejó claro el perdurable coste interior del teatro, la seductora amenaza que el «liderazgo» plantea a la conciencia.

EL TALLER

El equipo de navegación que se ve en el cuadro de Holbein presenta un gran cambio en la vida productiva de la época: la expansión de los talleres organizados como gremios para incluir otros talleres, que eran más parecidos a laboratorios. Este cambio fue ganando fuerza durante tres generaciones antes de que Lutero clavara sus 95 tesis en la puerta de una iglesia en 1517, y se ha mantenido hasta ahora. La cooperación en el desarrollo de nuevos tipos de tecnología y de objetos también fue una inquietante transición a la modernidad; planteaba la cuestión relativa al modo en que la gente debía cooperar en el descubrimiento y el experimento, es decir, exactamente la cuestión de Google Wave.

El taller, como se ha observado en el capítulo 1, es una de las instituciones más antiguas de la sociedad humana. Y el hecho de ser tan antigua tiene que ver con el lugar donde se realizaba el trabajo artesanal. Las huellas de talleres mesopotámicos de hace seis mil años muestran que el trabajo compartido ya había echado raíces en un sitio. Lo mismo que la agricultura, el taller artesanal puso fin al modo de vida trashumante; mientras que las tribus nómadas recogían lo que encontraban, los talleres producían su propio sustento.²⁴ Hay registros chinos escritos del segundo milenio antes de Cristo que pronosticaban que ese trabajo sedentario iría requiriendo más habilidad que el de los nómadas, que el alfarero urbano sería mejor artesano que su homólogo errante. En parte, esta creencia se basaba en que las herramientas del artesano se iban haciendo cada vez más grandes, más pesadas y más complicadas, por lo que resultaban más difíciles de transportar. Un ejemplo es el torno del alfarero urbano, que sustituyó a la calabaza invertida del itinerante.

Si damos un gran salto en el tiempo hasta el período medieval, advertimos que la articulación de las diversas habilidades del artesano urbano encontró en los gremios un fundamento burocrático. Cuando, a partir del siglo XI, se produjo en Europa el resurgimiento de las ciudades, el taller monástico sufrió una transformación. La vida económica de la ciudad dependía de que se produjera más de lo que los propios productores necesitaban. Cada ciudad vendía el excedente a gentes de otras ciudades, con lo que el comercio interurbano se incrementó hasta llegar a ser más importante que el intraurbano. Los talleres individuales producían el excedente y los gremios organizaban la introducción de estos bienes en el sistema comercial.

Para poder producir un excedente sobre las necesidades locales, los talleres requerían una eficiente coordinación interna. En gran parte fue una cuestión de organización del tiempo. En el monasterio, el día se componía de trabajo mixto —ya en el

huerto, ya en talleres a cubierto— y de largos períodos de plegaria compartida y de contemplación en solitario; pero para producir un excedente para la economía mercantil hacía falta dedicar más horas al trabajo puro y duro. Además, se requería cierta innovación en el trabajo mismo. El taller urbano incrementó la cualificación de las habilidades necesarias en la práctica de los viejos oficios. La orfebrería del siglo XII y la fabricación de vidrio del XIV introdujeron nuevas habilidades gracias a la aparición de herramientas complejas. En cambio, la alfarería, que es el oficio más antiguo del mundo, requería en 1300 las mismas herramientas que habían empleado los grandes alfareros de la antigüedad, pero experimentó entretanto con diferentes tipos de arcilla. Los talleres urbanos pusieron el énfasis en la eficiencia necesaria para producir excedentes, tema para el cual el Antiguo Testamento no proporcionaba ninguna orientación. Sin embargo, la impronta espiritual no desapareció de la economía medieval de mercado. El trabajo seguía siendo en principio un castigo de Dios y la Iglesia seguía siendo la autoridad que presidía el poder económico. Pero el refugio monástico dejó de proporcionar un modelo de cotidianidad idóneo para las relaciones sociales en el taller urbano.

Los gremios gestionaban el conflicto entre talleres rivales y ofrecían garantías de que los bienes eran realmente lo que los productores afirmaban que eran. Sin embargo, lo más importante fue que promulgaron derechos laborales que protegían a los trabajadores, en especial a los jóvenes, de ciertos abusos físicos y de la explotación que tenía lugar en las comunidades de esclavos y de siervos. En cada taller había tres niveles de trabajadores, todos los cuales vivían en el propio establecimiento: los aprendices, cuyos contratos eran normalmente por siete años, los jornaleros, con contratos por tres años, y los maestros, que mantenían su condición con carácter permanente.²⁵

Estos áridos elementos estructurales cobraban vida gracias a los rituales que los gremios crearon. Los aprendices llevaban las

banderas de los gremios en los desfiles y fiestas de la ciudad; todos los miembros del gremio estaban autorizados a usar prendas de ropa distintivas y a menudo muy elaboradas. Dentro de cada taller, el ritual rendía un tipo especial de tributo a la habilidad. El aprendiz, al terminar su formación, presentaba una obra denominada *chef d'œuvre*, que mostraba al taller lo que había aprendido hasta ese momento. A veces, el *chef d'œuvre* era exhibido en la sala del gremio para que cualquier habitante de la ciudad pudiera comentarlo; en un peldaño superior de la escala del taller, el jornalero presentaba un *chef d'œuvre* más avanzado a una comunidad compuesta exclusivamente por maestros.

Ni al joven aprendiz ni al jornalero se les permitía hablar o explicar; la personalidad del productor no venía a cuento. Lo que buscaban los rituales era un juicio sobre un objeto de fabricación humana por sus propios méritos, y para ello el objeto debía hablar por sí mismo. A nuestros antepasados medievales les interesaba establecer el hecho objetivo de la calidad mediante discusiones que tendían al consenso, aunque en una forma peculiar de utilización de la lengua. Se hacía referencia a los objetos utilizando normalmente la misma forma lingüística que se empleaba para las «personas», no para las «cosas». Sólo en un momento posterior entró esta última en el lenguaje artesanal del Medioevo, pero por entonces se trataba a los objetos como a seres vivos, como si por arte de magia se hubieran convertido en personas con las cuales conversar y discutir.

El ritual del *chef d'œuvre* podría parecer un espectáculo afín a los teatrales de la esfera religiosa. Pero había una gran diferencia. En las procesiones o en el interior de las iglesias, los fieles guardaban silencio en presencia de los actores religiosos; en los gremios, en cambio, el público hablaba, los presentes eran más jueces que espectadores. Aun cuando la religión impregnaba todos los aspectos de la vida medieval y, por tanto, no había una escisión profunda entre la manera de orar y la de trabajar,

en estos rituales que juzgaban el valor de las cosas, el taller ponía el acento en el pensamiento crítico compartido, mientras que esto no ocurría en el espectáculo religioso.

Podríamos imaginarnos que esos rituales, dada la capacidad de los jueces para decidir si el trabajo no era suficientemente bueno, fueran una causa de división social. Sin embargo, de hecho eran intercambios en los que todos los participantes se veían beneficiados. En general, la mayoría de los objetos realizados por aprendices y por jornaleros aprobaban el examen: en los oficios de metalurgia de alrededor del año 1200 lo hizo casi el 90 % y en los oficios italianos del cuero de la misma época, alrededor del 80 % (son cifras necesariamente aproximativas). Los productores de objetos a los que no se consideraba suficientemente «vivos» tenían una segunda oportunidad, y más raramente una tercera, de volver a intentarlo el año siguiente. La tasa de aprobación podría llevar a pensar que el examen era un fraude. En absoluto. El examen ejemplifica el clásico rito de pasaje, en el que una persona joven, tras ser sacada de su entorno, es puesta en peligro y luego reconfirmada como miembro válido de la comunidad. En la artesanía medieval, el productor de objetos realizaba ese viaje por sí mismo.

Este sistema experimentó un cambio entre el siglo XIV y el XVI y comienzos del XVII. La individuación dio paso a la innovación; esto quiere decir que la producción de una copa o un cáliz particulares, originales y llenos de vida, empezó a sugerir la producción de nuevas clases de objetos; por ejemplo, en los talleres del rubro de la cubertería hizo su aparición el tenedor, artículo novedoso inicialmente en forma de unas cuantas miniaturas de cuchillos de dos puntas. Desde más o menos mediados del siglo XVI, este sugestivo proceso se aceleró, pero en absoluto de manera predecible. Un hecho significativo en relación con el equipo de navegación que muestra el cuadro de

Holbein es que la gente no sabía en un principio qué hacer con esas cosas. En cierto sentido, se trata de una ley general en la historia de la tecnología: los instrumentos se inventan sin saber aún plenamente cómo usarlos. En el siglo XVII esta ley general tuvo una aplicación especial y social.

En esa época, el experimento científico anidaba en los talleres y convirtió algunos de ellos en centros de investigación, de una investigación que no tenía a la vista fin práctico alguno. Un ejemplo son los talleres que produjeron los primeros sextantes; sus creadores no estaban seguros de lo que hacían ni tenían demasiado interés en el valor práctico del sextante, aunque sabían que tenía un valor. A otros —los navegantes— correspondería aplicarlo.

La idea de que los laboratorios tienen rituales distintivos propios se ha convertido en lugar común e incluso hay toda una rama de la sociología que se dedica a estudiar los códigos de deferencia y afirmación, cooperación y competencia en el laboratorio.²⁶ En su momento inicial, el taller experimental parecía desbaratar los rituales a los que los trabajadores estaban acostumbrados. Los descubrimientos técnicos podían trastornar las relaciones jerárquicas establecidas entre maestros y ayudantes en el caso de que el aprendiz realizara un descubrimiento que destronara la pericia del maestro. Esto es lo que ocurrió, por ejemplo, con la invención de mejores paños para limpiar los cristales de instrumentos como el sextante doble que se ve en el cuadro de Holbein; estos paños fueron creados por ayudantes adolescentes como resultado de un accidente que tuvo lugar en un taller de lentes en Amberes en 1496. Sus maestros trataron de eliminar la innovación, pero los adolescentes «traicionaron» al taller y se instalaron por su cuenta.²⁷

Aun cuando el taller se mantuviera unido, la innovación cambió el sentido de la cooperación en su seno. La cooperación pasó a tener en cuenta los accidentes de trabajo, el descubrimiento casual de algo nuevo o distinto. El taller-laboratorio lle-

vó a primer plano, pues, la comunicación dialógica, ese tipo de conversación en el que alguien dice «¡mira eso, qué raro!» y comparte la experiencia con otra persona en su puesto de trabajo. El proceso experimental confirió particular importancia al tipo de intercambio en el que todos ganan: el beneficio mutuo que deriva del pensamiento lateral. Un ejemplo gráfico nos lo da la producción de paños. En el Londres medieval había talleres y gremios independientes para tejedores y para tintoreros de paños. Hacia 1600, nuevas técnicas de tintura aportaron cambios en la manera de tejer los paños; había entonces que amalgamar las tareas de teñir y de tejer, para que cada oficio pudiera examinar lo que el otro sabía.

Este proceso, al poner de relieve lo que podría llamarse pensamiento interdisciplinar, hizo del taller un buen lugar para la comunicación dialógica y la asociación informal. El historiador Steven Shapin piensa que había un ritual vinculante para los experimentadores aficionados que recalaban en los primeros talleres-laboratorio; la tarea que realizaban estos personajes era propia del *gentleman* y obedecía al código caballeresco de investigación desinteresada, completamente ajena a la persecución de cualquier provecho personal.²⁸ En el siglo XVII la palabra «aficionado» se aplicaba en realidad a las personas que mostraban curiosidad por muchas cosas, no para indicar su nivel de habilidad; los aficionados a las artes coleccionaban cuadros, hacían música y estudiaban historia; los aficionados a la ciencia, por su lado, pasaban de la astronomía a la medicina y a la botánica. Dada la posesión de medios independientes, el aficionado podía convertirse en un *flâneur* del conocimiento. El artesano sin un ingreso privado, en cambio, difícilmente podía permitirse este comportamiento desinteresado.

Historiadores económicos del período inicial de la era moderna han sostenido que el invento impulsó el individualismo empresarial y, de ese modo, establecen una conexión directa entre el pasado y el presente. En nuestros días, un caso análogo

en Silicon Valley sería el de alguien que, situado en la franja baja de la escala jerárquica, diera un día con una nueva técnica o fórmula y luego, como los mencionados limpiadores de lentes, abandonara la organización llevándose la innovación en la cabeza. La conversión de un descubrimiento en dinero contante y sonante, entonces como ahora, no era fácil. Después de realizar su descubrimiento, los dos muchachos de Amberes se instalaron por su cuenta, pero no sabían, como diríamos hoy, llevar la tecnología al mercado, de modo que otra firma sacó provecho de su descubrimiento y los aprendices acabaron en la miseria.

La multiplicación de las habilidades se materializa en la imprenta. El proceso de impresión era originariamente chino; en Europa fue reinventado en la década de 1450. Antes de su aparición, los escribas trabajaban solos; la imprenta, en cambio, era una actividad de colaboración que requería diferentes habilidades entre los diversos trabajadores. El papel se producía en Europa desde el siglo XIII; para imprimir en él, artesanos como Aldus Manutius y Johannes Gutenberg aplicaron tres innovaciones: tipos móviles de metal, tinta con base de aceite y la prensa manual de madera y marco fijo. La imprenta dio nacimiento a la edición. Mientras que el trabajo del escriba consistía en realizar una copia fiel de las palabras, el impresor comenzó a presentar los textos con diferentes tipos de letras, con portadas, índices y diversos tipos de encuadernación; el impresor cambiaba las palabras manuscritas de un autor. Esto se debía a que el tipógrafo se había convertido también en un vendedor directo al por menor; su trabajo estaba destinado a atraer a un público. «El advenimiento de la imprenta», dice la historiadora Elizabeth Eisenstein, «condujo a la creación de una nueva estructura del taller [...] que entrañaba contactos más estrechos entre trabajadores con distintas habilidades y alentaba nuevas formas de intercambio intercultural».²⁹ La jerarquía del gremio fue sustituida por una estructura más plana de habilidades separadas pero iguales.

Para los trabajadores, una consecuencia importante de la imprenta fue que el conocimiento técnico se deslocalizó. Se comenzó a explicar por escrito cómo se hacían las cosas en manuales de instrucciones que podían aplicarse por doquier; el novato ya no dependía únicamente de la instrucción recibida en una relación cara a cara; la comunicación acerca de algo nuevo o raro dejó de darse únicamente en forma oral. Por ejemplo, una temprana «carta internacional» impresa que circuló entre los sopladores de vidrio (en 1593) comunicaba interesantes novedades acerca de cómo calentar arena. Lo fascinante era que se podía calentar arena a temperaturas más altas de lo que jamás nadie había imaginado hasta entonces; la carta internacional explicaba cómo hacerlo. El resultado fue que el trabajador técnico pudo considerarse él mismo más fácilmente miembro de un oficio general y no verse confinado en un taller local.

Todo esto nos lleva de nuevo a los instrumentos depositados sobre la mesa del cuadro de Holbein. El equipo de navegación estaba confeccionado a mano, pero los instrumentos que se usaron para producir el sextante incluían cuchillas metálicas de precisión y grabadores mecánicos. Los nuevos oficios técnicos hicieron posible ambas cosas y los talleres en los que se practicaban el corte de metales y el grabado parecían más bien imprentas que carpinterías; en ello intervino mucha gente que innovaba formas sin tener una idea demasiado clara de cómo se utilizarían los productos. La información, distribuida mediante cartas internacionales, llegaba a los talleres locales desde toda Europa. En el oficio afín del pulido de lentes, los artesanos se enzarzaron en un proceso dialógico análogo de final abierto, que en la época de Holbein jugaba con la idea de cómo se podía invertir la lente del telescopio para convertirla en un microscopio.³⁰ Ningún ritual jerárquico les indicaba la manera de proceder.

Por todas estas vías, la innovación técnica transformó la cooperación que se daba en el taller. El cambio técnico trastornó

sus relaciones sociales. El intercambio dialógico era el alma misma del método experimental, y sigue siéndolo, pero en el siglo XVII no estaba claro cómo podía ese intercambio unir a los artesanos en la lucha por la supervivencia. Los *gentlemen* podían cooperar como aficionados desinteresados, pero los artesanos ordinarios no podían permitirse actuar de esa manera.

Los cambios que se produjeron en los talleres abrieron una ventana al gran tema de la época de Holbein, esto es, el de la separación entre religión y ciencia. Para decirlo sin miramientos, la Iglesia católica se adhería a los misterios del espectáculo divino y la Reforma se sumergía en el laberinto del contacto directo del individuo con Dios, mientras que la ciencia experimental trataba de entender y de explotar el mundo material tal cual es. Y para decirlo más crudamente aún, la diferencia estaba en mirar hacia atrás o hacia dentro en oposición a mirar hacia fuera. Sin embargo, todo contraste de este tipo —blanco o negro sin matices intermedios— es engañoso por naturaleza; por ejemplo, los misterios físicos que se exploraban en el taller experimental del siglo XVI parecían ser secretos de Dios.

No obstante, para comprender qué hay de moderno en la cooperación no podemos pasar del todo por alto este contraste. El experimento invita a la conversación dialógica, la discusión de final abierto con otros acerca de hipótesis, procedimientos y resultados. La ciencia que hace su aparición en los siglos XVI y XVII consideraba positiva la conversación dialógica y de final abierto, mientras que el cristianismo recelaba de ella: el catolicismo temía que socavara la autoridad de la Iglesia; los protestantes temían que la discusión de pensamiento libre condujera al pecado de autoconfianza, precisamente el temor que Milton expresara en su versión de las discusiones de Eva con la serpiente y con Adán en el Paraíso. La conversación dialógica —escribe Mijaíl Bajtín— «afirma la fe del Hombre en su propia experien-

cia. Para la comprensión creativa [...] es extraordinariamente importante que la persona se sitúe fuera del objeto de su comprensión». ³¹

Por tanto, hubo una ética de la conversación abierta y de la imparcialidad. Aun cuando los participantes se vieran impulsados por la necesidad de convertir los descubrimientos en dinero, la cooperación científica sólo podía florecer si se la conducía de manera «civilizada». ¿Qué quiere decir esto?

CIVILIDAD

En el siglo XVI se desplazó el acento del código de caballería al de civilidad como modelo de conducta de las clases altas. Finalmente, ese cambio daría forma a la manera moderna de entender la cooperación. Pero esos nuevos valores fueron adoptados progresivamente, sin arrojar bruscamente por la borda los patrones del pasado; este deslizamiento se hizo patente en los cambios en los castillos.

El ámbito propio de la caballería era el castillo, que, al igual que el monasterio, era en los primeros tiempos de la Edad Media un lugar de refugio. Como fortaleza militar, el castillo albergaba cantidades enormes de material de guerra —arcos, escudos, arietes— y caballos. El patio del castillo servía sobre todo para el ejercicio militar, y en el espacio abarrotado del castillo los soldados dormían, defecaban, comían y bebían en las escaleras, en todas las habitaciones excepto la capilla, o fuera, al aire libre. A finales de la Edad Media y comienzos del Renacimiento, la arquitectura del castillo sufrió una transformación: disminuyeron sus funciones militares y los soldados fueron desplazados a sus zonas más bajas o directamente trasladados a los cuarteles cada vez más grandes que fueron apareciendo en las ciudades francesas e italianas a lo largo del siglo XV. Estos cambios fueron posibles gracias a las transformaciones que se pro-

dujeron en la guerra misma, pues los ejércitos pasaban entonces en campo abierto períodos mucho más largos e ininterrumpidos, lo cual confirió progresivamente al castillo el carácter de espacio ceremonial y social.

Es una ironía que cuanto menos servía el castillo para fines prácticos de guerra, tanto más se reforzaban los códigos ceremoniales de caballería. A diferencia del caballero andante de la literatura, la caballería se centraba en realidad y en gran parte en la domesticación del comportamiento sexual violento, particularmente de la violación. Aspiraba a dignificar a Eros, como en la épica caballerescas medieval del *Roman de la Rose*, una épica llena de sutileza y de tacto en la expresión del deseo del caballero. Para la cultura medieval, la pelea física y los juramentos violentos eran una parte normal de la vida cotidiana en las calles, los talleres e incluso las iglesias. La contención sexual de la caballería trataba de levantar una barrera contra esa violencia entre la élite.

Pero el otro aspecto de la caballería era, en palabras de Peter Burke, «la hipersensibilidad de los caballeros a los comentarios sobre su reputación», es decir, la rapidez con que se sentían ofendidos. ³² Por buen cristiano que fuese, si se sentía insultado, el caballero no ponía la otra mejilla, sino que ardía en el deseo de vengarse para restaurar su honor. La venganza era para él una obligación moral, pues, como en la mayoría de las culturas del honor, la injuria recaía tanto en él mismo como en su familia; las peleas de familia eran tan características de la caballería como el autocontrol sexual.

Los códigos de cortesía marcaron una quiebra de la caballería, al extender la contención a otros dominios de la experiencia. Una primera evocación de la cortesía apareció en *El Cortesano* (1528), de Baltasar Castiglione, que se centraba en cómo comportarse de modo menos agresivo en la conversación y procurar así más placer. Libros posteriores, como *Galateo*, de Giovanni della Casa, publicado en 1558, trataban de codificar las reglas de

la actuación cortés entre las personas a las que se conocía bien en la corte; más tarde, los libros de cortesía del siglo XVII ponían el énfasis en el buen comportamiento con personas desconocidas y de otras cortes o del extranjero; además, explicaban cómo poner en práctica ese mismo comportamiento a personas que se hallaban en estratos sociales inferiores a la élite, así como la manera de escuchar atentamente o de hablar con claridad, evitando hacer referencia a personas o lugares que un extraño podía no conocer.

Castiglione trata de la injuria de un modo completamente distinto al del código de caballería. Su libro imagina conversaciones en una corte real, la de Mantua, durante el año 1507, en las que explora los atributos ideales de un cortesano. Cuando, en el curso de esas conversaciones, Emilia se siente insultada y está a punto de perder el control de sí misma, Bembo, su provocador, desvía la cólera de la dama haciendo mofa de todo el episodio y dando a entender que es demasiado fácil sentirse ofendido. Ningún caballero habría creído tal cosa, sobre todo si quien se sentía agraviada era una dama.³³

Este pequeño pasaje ejemplifica la idea de conducta más famosa en *El Cortesano*: la *sprezzatura*. Muy pronto la define el conde Ludovico con estas palabras: «la *sprezzatura* (utilizando tal vez una palabra nueva con este sentido) es la práctica, en todas las cosas, de cierta despreocupación que oculta toda habilidad y hace que cualquier cosa que uno diga o haga parezca libre de afectación y de esfuerzo».³⁴ Distenderse. Para conseguirlo, el cortesano tiene que evitar tomarse demasiado en serio a sí mismo. Es difícil pensar en un valor más ajeno a Martín Lutero que la *sprezzatura*; para Lutero, el yo era una cuestión tremendamente seria. A juicio de Castiglione, la ligereza hace a la gente más «sociable», es decir, más cooperativa en la conversación, menos cerrada en sí misma, más abierta a los otros.

Para practicar la *sprezzatura* se requiere un tipo particular de contención. En todo el texto, Castiglione se refiere una y

otra vez a la jactancia. La jactancia era una práctica común entre los aristócratas varones de su época, hombres que entonaban su propia alabanza sin ningún pudor. Este autor quería que sus cortesanos disimularan la buena opinión que tenían de sí mismos, pues la fanfarronería podía hacer que los demás se sintiesen inferiores. Su sucesor, Giovanni della Casa, elaboró un conjunto de reglas, aplicables también a la vida social fuera de las cortes, acerca de cómo evitar la pomposidad.³⁵ Una aplicación anglosajona de lo que se acaba de decir es el *gentleman*, hombre que trata con modesta educación a sus siervos o a sus arrendatarios, así como a sus pares. Ciertamente, esta forma de comportarse no implicaba ninguna idea de igualdad; el historiador Jorge Ardití cree que sólo hacía más sutil el privilegio y el control sociales, pero, de hecho, las relaciones entre el *gentleman* y sus supuestos inferiores se hicieron menos conflictivas.³⁶

No hace falta una enorme imaginación para poner estos códigos de civilidad en conexión con los rituales de salvar la cara que se encuentran en las coaliciones políticas y a los que nos hemos referido en el capítulo 1. La coalición que gobierna actualmente en Gran Bretaña presentó en sus inicios una inquietante semejanza con respecto a la corte de Mantua que se evocaba en las páginas de Castiglione; el mismo cuidado, la misma buena educación de *gentleman* entre los participantes y el mismo autocontrol a la hora de aparecer juntos en público.*

Una conexión más importante entre la civilidad del pasado y del presente se advierte en los escritos del sociólogo Norbert Eliás. Su gran libro, *El proceso de la civilización*, sostiene que la cortesía marcó un cambio inmenso en la civilización europea.³⁷

* Si se me permite, un comentario para los lectores británicos: ¿no les da la impresión de que la actual coalición también practica la *sprezzatura* en su manera de presentar problemas realmente graves para nuestra nación? Nuestros amos tienen una despreocupada fe en sus remedios basados en el mercado.

Elias estaba convencido de que el comportamiento social en las cortes de los siglos XVI y XVII sentó las bases de lo que actualmente llamamos «cortesía», conducta que en los siglos XVIII y XIX se convirtió en modelo de comportamiento para la burguesía. La clave de este cambio reside en el autocontrol corporal. A comienzos del período moderno los cortesanos dejaron de peerse en público cada vez que sentían necesidad de hacerlo, se volvieron más comedidos en sus hábitos de comida y utilizaron tenedores en lugar de las manos, dejaron de escupir en público y el dormitorio pasó a ser un espacio privado en el que únicamente esposas, amantes o sirvientes veían desnudo al cortesano. Y lo propio sucedió en el habla. La gente se hizo más sobria, el nuevo código cortesano prohibía soltar palabrotas en público o la melodramática descarga de rabia. Este tipo de civilidad se logró a costa de un gran precio psíquico.

En la exposición de Elias, el autocontrol requiere sentimientos de vergüenza cuando alguien pierde el control verbal o corporal, ya sea soltando ventosidades o diciendo cualquier cosa que se le pase por la cabeza. La civilidad se oponía a la espontaneidad. Elias subrayó una distinción —que Freud fue el primero en señalar— entre la vergüenza y la culpa: sentimos vergüenza cuando no nos comportamos a la altura de las circunstancias y, por tanto, nos sentimos incompetentes, mientras que sentimos culpa por un delito o una transgresión. Las personas que no saben comportarse en sociedad pueden sentirse ineptas porque no son dueñas de sus circunstancias ni de sí mismas. Análogamente, Elias mostró la afinidad entre la vergüenza y la turbación; la turbación refleja el miedo a exponerse y eso se tiene por una carencia. El miedo a comportarse de forma natural y espontánea se combina con la vergüenza por la falta de autocontrol y la turbación por sentirse en exposición. La gente se autoexilia del Paraíso y a ese exilio lo llama «conducta civilizada».

Se trataba de unas ideas basadas en la investigación de documentos secretos de la vida de la corte de comienzos de la era

moderna con los que un académico de los años veinte como Elias no supo qué hacer. El advenimiento del régimen nazi lo obligó a dejar Alemania y finalmente a instalarse en Gran Bretaña, donde permaneció durante décadas. El terremoto nazi le aclaró la trascendencia de su estudio anterior: cuando la vergüenza deja de ser una condición del autodomínio, la conducta civilizada desaparece; los nazis no conocían la vergüenza personal que pudiera refrenar a su bestia interior. Cuando se lee desde la perspectiva de nuestros días, el relato histórico del joven Elias parece iluminar los horrores del presente.

Sin despreciar el alcance de su gran obra, me gustaría señalar su carácter especial. Aunque Elias era judío, su texto ofrece una versión muy protestante de la civilidad. La vergüenza de sí mismo sirve para refrenar la agresividad animal. Freud no dis- taba mucho de esa creencia en *El malestar de la cultura*, otro libro escrito a la sombra del nazismo: el hombre debe sentir culpa, saberse pecador, para ser menos agresivo. Los materiales históricos de Elias apoyan en parte este punto de vista, aunque en un marco menos catastrófico. Los libros de cortesía del siglo XVI engendraron muchos otros manuales sobre el adecuado comportamiento infantil, incluido un gran libro escrito por Erasmo, e innumerables libros de etiqueta —muchos de ellos exageradamente afectados para el gusto moderno— que ponen el acento en la prevención de conductas inoportunas o impropias. Elias sostiene que esta afectación muestra que el conjunto de la sociedad va ganando autocontrol, pues el motor de la vergüenza impulsa a preocuparse por hacer lo correcto, a desconfiar del comportamiento espontáneo.

Pero ¿es la vergüenza el único impulsor de este esfuerzo? ¿Es en realidad el miedo a perder el control lo que hace de nosotros seres civilizados? Elias minimiza los aspectos placenteros de la civilidad e ignora su carácter cooperativo, al menos tal como lo entendía el propio Castiglione. Más que un rasgo de personalidad, la civilidad es un intercambio en el que cada una

de las partes hace que la otra se sienta bien durante el encuentro: para Castiglione es lo contrario de un encuentro del que una persona sale con un sentimiento de menosprecio o de vergüenza. Es el tipo de intercambio en el que todos ganan. Para entender las consecuencias más sociables de la civilidad sería útil que tomáramos una clave que ofrece el propio Castiglione: la de asimilar su ejercicio al de una «profesión».³⁸ La diplomacia era la profesión que ponía en práctica los nacientes códigos de civilidad, su *sprezzatura*.

Civilidad profesional

Los elementos más importantes de *Los embajadores* de Holbein son los embajadores, algo que, como hemos visto, en realidad estos jóvenes no eran. En el Medievo, la diplomacia no era una profesión por sí misma, y la mayoría de los diplomáticos no disponía de un lugar físico propio, de embajada dedicada a su trabajo. La Venecia del siglo XVI, potencia comercial internacional, ciudad que trataba constantemente con extranjeros, abrió el camino al estímulo de la diplomacia profesional, modelo que fue imitado cuando otras potencias europeas expandieron sus negocios a los límites del Continente y más allá.

Los diplomáticos del Renacimiento respondían a dos tipos. Unos eran enviados especiales que viajaban a una corte o ciudad extranjera para realizar una tarea específica y luego regresaban; otros eran embajadores residentes que permanecían fuera durante unos años.³⁹ La mayoría de los enviados del Renacimiento se diferenciaba muy poco de sus predecesores antiguos. Los enviados viajaban para celebrar el matrimonio o el nacimiento de un personaje importante, para negociar la guerra o la paz, para pronunciar un discurso oficial o para resolver un problema dinástico. Los jóvenes diplomáticos de Holbein eran ese tipo de enviados, que iban a Londres a negociar un matrimonio.

Los embajadores residentes, en cambio, cumplían más bien una función de esponja, absorbiendo información para enviarla luego a su lugar de origen. En las primeras décadas del siglo XVI, Sir Henry Wotton fue embajador residente de Inglaterra en Venecia, Francesco Guicciardini sirvió como embajador papal en Aragón, Eustace Chapuys fue embajador del Sacro Imperio Romano en Inglaterra. La burocracia seguía la estela de estos hombres en el extranjero: el cónsul manejaba los asuntos comerciales en el exterior y el secretario se encargaba de la tarea especial de codificar la información para enviarla a su gobierno. En la novela de Henry James titulada *Los embajadores* apreciamos la diferencia esencial entre el diplomático enviado y el residente. Strether, su protagonista, de claro lenguaje, llega a Europa como enviado para acompañar de vuelta a su país a un joven que se ha extraviado, pero una vez en París se va pareciendo cada vez más a un embajador residente, de manera que hace todo lo posible para permanecer en el puesto.

La constante mutación de las alianzas entre las cortes y los estados europeos hacía que los amigos de un día fueran enemigos al día siguiente; el embajador renacentista tenía que evitar la ruptura de esas tormentosas relaciones. Garrett Mattingly, historiador de la diplomacia renacentista, describe la diplomacia exitosa del siglo XVI, dividida en acuerdos entre cortes o gobernantes, que podían presentarse por escrito, y avenencias orales a las que los funcionarios no podían dar el visto bueno oficial o eran demasiado explosivas como para hacerlas explícitas. Los diplomáticos de la Reforma se repartían estos roles. En la época de Luis XIV, del primer tipo de diplomacia se ocupaban personalmente enviados de gran formación sobre todo en materia de derecho, mientras del segundo se encargaban los embajadores residentes, buenos conocedores del lugar y con una especial habilidad de atención cuasi forense a los matices verbales.

La construcción de embajadas, tanto en su arquitectura como en su mobiliario, se proponía crear una atmósfera cálida

en la cual los extranjeros se sintieran bien recibidos, pues de lo contrario el embajador no se enteraría de nada. Desde sus orígenes, las embajadas prodigaban comodidad y auténtico lujo. En la mayoría de los edificios renacentistas la gente dormía, se vestía, cenaba y recibía en el mismo espacio, de modo que los sirvientes tenían que estar moviendo lenta, ruidosa y constantemente los diferentes muebles que las diferentes actividades requerían. El embajador residente del siglo XVI fue pionero del comedor como espacio especial; incluso cuando él cenara afuera, mantenía de forma permanente una «mesa abierta» en su residencia, con la esperanza de lograr información informal al precio de una comida.

La hospitalidad y la comodidad podían ser motivos de pesar para los superiores del embajador; más aún, si lograba sentirse cómodo en el extranjero, el embajador residente podía sentirse tentado de asimilarse al nuevo país. De eso fue sospechoso Francesco Guicciardini, por lo cual se lo excluyó de gran parte de la negociación entre el papado y sus huéspedes extranjeros, pues el diplomático admitió que «los embajadores a menudo toman partido por el príncipe en cuya corte se encuentran. Esto los hace sospechosos, ya sea de corrupción, ya sea de buscar recompensas, ya sea, cuando menos, de haber sido deslumbrados por [...] la amabilidad con la que han sido tratados».⁴⁰ El riesgo de seducción por el lugar de residencia se incrementó cuando, a mediados del siglo XVI, los embajadores residentes eran designados por muchos años, o en algunos casos décadas, para un cargo en el extranjero. El riesgo de que un hombre se asimilara al país de residencia impulsó, hacia la década de 1530, el desarrollo de la institución del canal alternativo de información no oficial. Las cortes extranjeras empezaron a considerar a los secretarios de los embajadores agentes que podían trabajar en el entorno de aquéllos. Los secretarios codificaban y decodificaban información, de modo que estaban situados en el centro neurálgico de la comunicación; podían se-

leccionar o eliminar lo que el embajador sabía por su ministro. Es famosa la definición que dio Sir Henry Wotton del diplomático como hombre honesto que es enviado al extranjero a mentir en beneficio de su país. Pero esta ingeniosa observación tuvo sus efectos negativos cuando los secretarios empezaron a mentir a sus propios jefes residentes.

¿Cuál podía ser la utilidad de la civilidad a la hora de salvar tan peligrosos escollos? La regla del cardenal Guicciardini para sus colegas diplomáticos era la siguiente: evitad toda muestra de triunfalismo cuando vuestra misión se impone, porque el perdedor de hoy puede ser el amigo de mañana. El autocontrol era decisivo para la práctica de la diplomacia, pero la sociabilidad informal demostró ser más útil para conocer la realidad local que los grandes eventos ceremoniales que con tanta frecuencia tenían atrapados a los diplomáticos; un embajador imprudente, observó Eustace Chapuys, es el que pasa todo el día en reuniones. La *sprezzatura* lubricaba el flujo de abierta conversación informal, aunque el diplomático profesional también tenía que calcular cuidadosamente cada una de las palabras que empleaba; su *sprezzatura* debía evitar la auténtica espontaneidad.

En las ocasiones formales se empleaba el latín, mientras que en las informales se hablaba en francés. El diplomático tendía a hacer gala del modo subjuntivo que hemos analizado en las páginas iniciales de este estudio. Es el modo en que se expresa la actitud hipotética del «Yo hubiese pensado...» en lugar de la asertiva del «Pienso», esa forma indirecta que deja un espacio verbal abierto que invita al otro a responder. Muy pronto, los diplomáticos se convirtieron en maestros en el arte de escuchar con atención cuando los otros hablaban utilizando este modo; ya fuera en la corte extranjera, ya en su propia mesa, el oyente profesional prestaba atención a señales mínimas, a claves y sugerencias. Puesto que eran profesionales, los diplomáticos conocían el juego que cada uno estaba jugando.

En los encuentros diplomáticos, la habilidad de un embajador para guardar silencio se convirtió en elemento esencial a la hora de utilizar el modo subjuntivo. Por supuesto, tenía que saber qué no debía decir a los otros, pero también tenía que aprender a hacer hablar al silencio. Hacia mediados del siglo XVII, el silencio que marcaba el ritmo de la conversación había adquirido su propio ritual. Si uno quería saber hasta dónde podía llevar a un colega en cierta dirección, bastaba con conducirlo por ese camino hasta que guardara silencio; si uno quería echarle una mano en una situación difícil en un grupo, disimulaba su silencio con la intervención propia. Podría tratarse de conductas «diplomáticas» que todos fuéramos capaces de practicar, pero pocos de nosotros tenemos el entrenamiento que en materia de silencio recibía un diplomático novato en las reuniones reservadas de la embajada.

En uno de los primeros tratados sobre cómo ser embajador, Ottaviano Maggi, diplomático del siglo XVI, aconsejaba que el embajador «nunca debería parecer dominado por el asombro ni el desconcierto», aun cuando se enterara de algo absolutamente pasmoso.⁴¹ El embajador tenía que mostrarse igual en todas las ocasiones, usar la máscara del autocontrol y la competencia; en una palabra, ser un buen actor. Este consejo nos retrotrae a la opinión de Maquiavelo sobre cómo deben actuar los príncipes; en *El Príncipe* habla con admiración del déspota César Borgia, que «tan bien sabía disimular lo que pensaba», y Borgia, un gran actor, sabía, según las famosas palabras de Maquiavelo, cómo inspirar en sus súbditos el «amor y el miedo».⁴² Pero el Príncipe de Maquiavelo es un actor reservado, mantiene oculto su pensamiento; Douglas Blow observa que *El Príncipe* «saca a la luz un escritor decididamente antiburocrático».⁴³ La súbita y sorprendente conducta personal del Príncipe mantendrá en alerta a sus súbditos. También un embajador podía ser buen actor, pero a medida que transcurría el siglo XVI el diplomático profesional se fue enredando cada vez

más en cuestiones burocráticas y en los rituales sociales de su propia embajada.

La agitación provocada por la Reforma religiosa sometió a una dura prueba a la civilidad diplomática. El diplomático victoriano Ernest Satow observó que en «las guerras de religión de los siglos XVI y XVII [que] tanto envenenaron las relaciones entre Estados católicos y protestantes [...] los embajadores informaban de que era imposible enterarse de nada, porque nadie quería hablar con ellos».⁴⁴ Sin embargo, las embajadas permanecían abiertas. Los jóvenes diplomáticos de Holbein fueron albergados por un embajador francés que durante dos décadas había sobrevivido a la agitación religiosa en su puesto; él y sus subordinados iban, día tras día, a lo que era entonces el equivalente del Foreign Office británico, aun cuando hubiera poco o nada de que hablar. Mientras la religión batallaba, la diplomacia se reunía.

El legado de la civilidad profesional puede parecer limitado, tal vez con un interés mayor para los diplomáticos de hoy que desean conocer cómo se organizó por primera vez la cortesía profesional. Pero es en realidad un relato que abrió un camino más amplio, como el propio Castiglione predijo. Al final de *El Cortesano* pregunta qué es lo importante de la cortesía, y él mismo responde que es la prevención de que el conflicto crezca en espiral hasta convertirse en violencia.⁴⁵ Los usos experimentados de la cortesía en los comienzos de la era moderna constituyeron una alternativa frente a la inmediatez con que el caballero se sentía ofendido: la *sprezzatura* aligeró el trasfondo de agresividad del conflicto. La disminución de la hostilidad hacia los otros fue también para Norbert Elias el objetivo de la civilidad. Pero Castiglione —lo mismo que los diplomáticos que se veían representados en sus páginas— ponía de relieve las habilidades sociales de la civilidad por encima de la contención personal nacida de la vergüenza. Estas habilidades sociales se apo-

yaban en rituales, ya fueran los rituales de etiqueta en la mesa del embajador, o las conversaciones aparentemente informales que reunían a la gente; a diferencia de los antiguos ritos medievales de la comunión, estos rituales eran ingeniosos. El embajador cualificado se hizo experto en lograr un equilibrio entre competencia y cooperación. Es un modelo, tan obsesionante hoy como hace cuatro siglos, pero ¿cómo se puede aplicar fuera de los salones de una embajada?

Una manera de abordar esta posibilidad consiste en observar con un poco más de detenimiento la psicología de la civilidad, a cuyo respecto Norbert Elias dio una explicación muy convincente, aunque también muy protestante. Para eso tendríamos que explorar la primera difusión de la civilidad diplomática en la sociedad civil, en los salones que surgieron en casas particulares.

La civilidad y el yo

En 1618, Cathérine de Vivonne, marquesa de Rambouillet, se cansó de la vida de la corte y se retiró a su casa particular en París, en la calle Saint-Thomas-du-Louvre.⁴⁶ En la corte había aprendido los modales cortesanos, pero se proponía dejar de lado la intriga cortesana, para lo cual intentó crear en la calle Saint-Thomas-du-Louvre un espacio no sólo íntimo y amigable, sino también protegido de las fisgonas miradas del poder. En él, pensaba Cathérine, la civilidad se haría *spirituelle*. En el francés de la época, este término designaba una cualidad más personal que religiosa; el yo espiritual practicaba la humildad de la autocrítica y jugaba con la ironía y la paradoja sin ningún fin práctico, sino simplemente porque se trataba de cualidades que procuraban placer recíproco.

Madame de Rambouillet dio vida a la civilidad entre amigos en su Salón Azul, habitación que los historiadores consideran modelo del posterior salón como institución social. Sabía

que necesitaba una nueva arquitectura para crear un espacio de amistad. Construyó una vivienda con escalera lateral, dejando todo el espacio posible para habitaciones altas y aireadas en las que entraba la luz por ambos extremos; no quiso vivir en una caverna cortesana. La habitación más importante de la casa debía ser la más íntima, el Salón Azul, en la que, recostada sobre un sofá cama, recibía a los huéspedes. También ellos se sentaban en la cama o permanecían de pie en la estrecha franja que quedaba entre la cama y la pared, la *ruelle*, especie de callejón interno, atestado de visitas. El azul —de las paredes, el cubrecama y las cortinas— contrastaba con los colores de los patios interiores, habano y rojo pálidos; era un azul bañado por la abundante luz de la ventana.

Un sofá cama, pero nada de sexo. La gente sentada en la cama, junto a los pies de Madame de Rambouillet, podía hablar de decepciones amorosas todo el tiempo que quisiera con tal de no entrar en detalles físicos, o de sus decepcionantes hijos, o podía cotillear con malicia siempre que lo hiciera bien, lo que quería decir para divertir y no para azuzar el ánimo de los otros. Su escritor preferido, Vincent Voiture, dominaba a la perfección el tono ligero y melancólico del amor que reinaba en el Salón Azul: «largos lamentos, amigos solitarios, dulces esperanzas y extraños pensamientos, breves aflicciones y suaves suspiros...».⁴⁷ Si esto parece insoportablemente preciosista, deberíamos recordar que la finalidad de ese lenguaje era procurar alivio de una corte infestada de intrigas y también de las guerras de religión de católicos contra protestantes que comenzaban a sacudir Francia.

A medida que el espacio protegido del salón evolucionaba, la conversación fue adquiriendo más complejidad que el mero chismorreio; los rituales ideados para la conversación hicieron posible la alusión indirecta y la ironía como comentario social. Estos cambios dieron comienzo al final de la vida de Madame de Rambouillet en el salón de su heredera social, Madeleine de

Sablé. En 1659, el escritor François de La Rochefoucauld comenzó a utilizar ese salón como terreno de ensayo para sus «dichos» o «sentencias», que han llegado hasta nosotros bajo el título de *Máximas*. Estas máximas adoptan una depurada y pulida forma de paradoja, como «la austeridad es una especie de adorno que esas mujeres añaden a su belleza», o «la mente resulta siempre engañada por el corazón».⁴⁸ Cada una de estas formas de civilidad parece tener sentido por sí misma, pero dichas en el salón producían un efecto social: una persona capaz de crear una ironía verbal y de aplicársela a sí misma es una persona que merece confianza. La Rochefoucauld trató de ganarse precisamente esa confianza en un autorretrato agregado como apéndice a sus *Máximas*, sin duda una de las mejores biografías, aunque también una de las más breves.⁴⁹ Su aspecto físico, su comportamiento en sociedad, sus vicios y virtudes, todo se expresa en forma de paradoja: un hombre bien formado, pero no bien parecido; feliz en sociedad, pero carente de curiosidad; melancólico, pero también fácilmente seducido por las bromas. En suma: se burla de sí mismo, pero no se degrada. Mediante ese equilibrio establece una conexión social con el lector; en el salón, deja a los demás un espacio para sí mismos, sobre todo no avergonzándolos con su talento. Es la suya una versión profunda y sofisticada de la cordialidad, sin duda, pero también bastante sólida: las diferencias, dificultades y contradicciones que siento en mí (como las veo en vosotros) nos permiten estar juntos. Somos diferentes unos de otros, de la misma manera en que cada uno de nosotros está dividido en su interior; hablemos, pues.

El salón era un espacio protegido para aristócratas, como lo eran las cortes que Norbert Elias estudió en busca de claves relativas al origen de la civilidad moderna. El amplio legado de la civilidad cortesana, a juicio de Elias, fue cierta idea del yo que llevaba implícita la búsqueda de autocontrol y el temor a la turbación. Tal vez sea la palabra alemana *Bildung* lo que mejor ex-

presa una civilidad alternativa, centrada en el hecho de dar placer, legado del salón de Madame de Sablé, y en el modo en que La Rochefoucauld hablaba en él a sus amigos. Más que como educación formal, la *Bildung* puede definirse como el aprendizaje del lugar propio en el mundo, como el hecho de situarse en relación con los otros. El historiador Jerrold Seigel cree que las complejidades de la sociedad moderna coadyuvieron al surgimiento de la idea de un «yo multidimensional», un yo lleno de contradicciones, paradojas e ironías difíciles o imposibles de resolver.⁵⁰ La Rochefoucauld creía lo mismo. La expresión «yo multidimensional» impresiona por importante y abstracta. Sin embargo, Seigel cree que afecta a la base misma de la vida cotidiana de los «círculos de lectura» que tanto se extendieron en los hogares burgueses de la Alemania del siglo XVIII, precursores del moderno club de lectura; la gente se reunía en la sala de una casa para hablar de la literatura más reciente; estos formales encuentros mensuales se dedicaban a tratar de las complejidades de la vida contemporánea. Eran ejemplos íntimos de civilidad de carácter privado. La *coffee house* y el café eran versiones públicas de mayor dimensión, que mezclaban las clases sociales e incluían extranjeros. Aunque de aire más informales que el círculo de lectura, estas instituciones públicas urbanas eran socialmente más «multidimensionales».⁵¹

En resumen, se podría tener la impresión de que la reunión de los diplomáticos, el cantoral y el sextante en *Los embajadores* de Holbein es arbitraria; sin embargo, el cuadro tiene una coherencia que es preciso descubrir. Entendida de manera amplia, la civilidad proporciona el hilo que da unidad a esos iconos. Los modos profesionales de civilidad que tomaron forma en la primitiva diplomacia de la Reforma abrían la posibilidad de una sociabilidad cotidiana. Estas formas de civilidad se oponían al cierre de la reciprocidad que se produjo cuando el ritual religioso se convirtió en teatro; y también se oponían a la angustiada lucha que Lutero imaginó para sus seguidores, solos o

juntos. La civilidad explicó por qué en los innovadores talleres experimentales los individuos aprendían unos de otros, pues la civilidad era una discusión abierta que analizaba problemas, procedimientos y resultados antes que la marca distintiva del *gentleman* aficionado. La civilidad implicaba cierta idea del yo: expresión en subjuntivo o indirecta, pero no avergonzada. La civilidad fue el marco social que nuestros antecesores de la Reforma crearon en torno a una comunicación viva. Y sigue siendo un buen marco.

Como corresponde a la riqueza de nuestro tema, las experiencias cooperativas que hemos explorado en la primera parte presentan formas variadas y complejas. La introducción comenzó con una advertencia: la cooperación no es benevolente por naturaleza, pues puede unir a personas que luego se dediquen a hacer daño a otros. Al explorar los ensayos y las conversaciones hemos buscado algún principio que hiciera más abierta la cooperación. Ese principio es la cooperación dialógica. Esa clase de cooperación es nuestra meta, nuestro Santo Grial. La cooperación dialógica entraña un tipo especial de apertura, que pone a su servicio la empatía más que la simpatía.* Como puso de manifiesto el experimento con Google Wave, la práctica de la cooperación dialógica no es fácil; los programadores que crearon esta tecnología no la entendieron.

En la primera parte hemos prestado atención a tres aspectos de la cooperación: su relación con la solidaridad, con la competencia y con el ritual. La solidaridad ha sido una obsesión en las políticas modernas. En el capítulo 1 hemos explorado en profundidad un momento histórico, hace un siglo, en que la izquierda, se implicó a fondo en ella. Entonces, como ahora, la solidaridad se dividía entre quienes trataban de forjar

* Sobre empatía y simpatía, véase la nota de la página 39. (*N. del T.*)

la desde arriba y los que intentaban crearla partiendo de la base. La política del primer tipo se enfrenta a problemas especiales en la práctica de la cooperación, problemas visibles en la formación y el mantenimiento de coaliciones, a menudo frágiles desde el punto de vista social. La solidaridad construida desde abajo lucha por la cohesión entre personas distintas. Es otro aspecto del principio dialógico: ¿cómo se puede estar abierto a gente racial o étnicamente distinta y comprometido con ella? Los organizadores comunitarios, así como los organizadores de las casas de acogida de hace un siglo, tuvieron que abordar esta cuestión. Los organizadores de talleres, en cambio, se vieron obligados a luchar con otra clase de diferencia, la de la división del trabajo; su problema era cómo suscitar la cohesión entre personas que se dedicaban a tareas diferentes. Los vínculos sociales forjados desde abajo pueden ser fuertes, pero con frecuencia su vigor político es escaso o fragmentario.

En el capítulo 2 hemos explorado la relación entre cooperación y competencia y hemos presentado el equilibrio entre ambos conceptos teniendo en cuenta nuestra condición de animales sociales. Las grandes religiones monoteístas han tratado al hombre en estado natural como una criatura deficiente que destruyó el pacífico reino del Paraíso. Para los filósofos materialistas, como Thomas Hobbes, nunca hubo Paraíso; el hombre natural se hunde en una competencia mortal y no tiene ninguna intención de cooperar con nadie. La ciencia etológica moderna adopta una visión más esperanzada: los animales sociales establecen un frágil equilibrio entre la cooperación y la competencia en su trato con los demás. El equilibrio es frágil porque el medio natural cambia constantemente, aunque puede conseguirse mediante el intercambio. Hemos visto que las formas de intercambio cubren el espectro que va del altruismo a la forma de intercambio en la que quien gana se lo lleva todo; es en el centro de ese abanico donde con más facilidad puede darse el equilibrio entre cooperación y competencia. El ritual es una manera

particular en que el animal social humano organiza los intercambios de equilibrio, manera que nosotros mismos hemos producido y que cuando se inviste de pasión se convierte en actuación que requiere determinadas habilidades. El viaje que describe el capítulo 2 es un pasaje de la naturaleza a la cultura.

En el presente capítulo hemos explorado un viaje más particular en la cultura europea: los cambios en la cultura cooperativa que aparecieron en los albores de la era moderna en el seno de la práctica religiosa, en la organización del trabajo en los talleres y en el surgimiento de la civilidad entre diplomáticos profesionales y en la conducción de la vida cotidiana.

Quisiéramos detenernos en la etiqueta «Reforma», que normalmente se aplica a los cambios religiosos que hemos estudiado. Como idea, su alcance trasciende esta acepción. La «Reforma» contiene el llamamiento a la renovación o, mejor dicho, su exigencia. La segunda parte del libro se ocupará de esta exigencia, aplicada a nuestra época. Es preciso renovar los recursos actuales para la cooperación, pues el capitalismo ha roto el equilibrio entre competencia y cooperación haciendo que ésta resulte menos abierta y menos dialógica.

Segunda parte

El debilitamiento de la cooperación

4. DESIGUALDAD

Impuesta y asimilada en la infancia

La segunda parte evalúa el estado de la cooperación en la sociedad moderna. ¿Qué ha hecho la sociedad con su herencia de la temprana era moderna? ¿Con qué eficacia desarrollan nuestras instituciones las dotes naturales y las capacidades cotidianas de cooperación que poseen los individuos? Los expositores de las salas de la «cuestión social» de la Exposición Universal de París de 1900 no tenían dudas acerca del capitalismo. Que el sistema económico degradaba y desmoralizaba a los trabajadores era un artículo de fe; cuando, a mediados de la última década del siglo XIX, se produjo una racha de suicidios entre los trabajadores norteamericanos, ningún órgano de la prensa radical dio muestras de sorpresa. Fueran cuales fueren las promesas de una cultura superior en el pasado y fuera cual fuere la promesa de cooperación en nuestro inicial desarrollo biológico personal, en la vida cotidiana adulta la bestia capitalista ha aplastado todas estas promesas.

Hoy, en ciertos aspectos el capitalismo es diferente y en otros igual al animal que era hace un siglo. Diferente porque los servicios desempeñan en la economía un papel más importante que hace cien años. En otra época, la producción industrial era el corazón mismo de las economías desarrolladas; hoy, la producción fabril se ha deslocalizado y trasladado al extranjero.

ro y su lugar ha sido ocupado por servicios técnicos y humanos. Hace un siglo, el grueso de la inversión de capital mundial provenía de tres países: Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania; hoy, el capital global tiene origen en todas partes. Hace un siglo, el consumo masivo, alimentado por la publicidad, se hallaba en sus inicios; los consumidores preferían pagar por lo que les resultaba físicamente tangible o podían sopesar en sus manos; hoy, el consumo está dominado por las imágenes de objetos en internet.

Algunos males antiguos se han profundizado. Lo más notable es que la desigualdad se ha ampliado, así que la brecha entre los ricos y las clases medias es cada vez mayor. En Estados Unidos, la riqueza del quintil central ha aumentado el 18 % en dólares de valor constante durante los últimos cincuenta años, mientras que en este mismo período la riqueza del 5 % más rico ha aumentado el 293 %; hoy, las probabilidades de que un estudiante de clase media llegue a tener los mismos ingresos que sus padres van del 2 al 5 %, mientras que para el 5 % más rico, esas probabilidades superan el 90 %.¹ Estas cifras son señales de una competencia de suma cero con tendencia al extremo en el cual quien gana se lo lleva todo; el capitalista se está convirtiendo en un gran depredador.

Por mucho que la economía haya cambiado en los últimos cien años, muchos analistas creen que la cuestión social se mantiene tal como era. En el capitalismo, la cohesión social es intrínsecamente frágil. El nuevo alcance de la desigualdad parece tan sólo confirmar la gravedad del antiguo mal. Aun cuando el lector fuera decididamente de izquierdas (como yo), este juicio debería preocuparle, pues la antigua convicción se ha vuelto hoy en día demasiado familiar, demasiado inmediata. Se corre el riesgo de dar por supuesto que el hecho de liberarse de un defecto económico producirá por sí mismo resultados sociales positivos.

Alternativamente, en algunas exposiciones sobre el «capital

social», enfoque que se asocia normalmente a la obra de Robert Putnam, puede hallarse un estímulo de la cohesión y la cooperación. El análisis de este autor no es primordialmente económico; Putnam y su equipo estudian más bien actitudes, como la confianza en los líderes o el temor a los extranjeros, y presentan un mapa de conductas tales como la participación en iglesias o en sindicatos. A juicio de Putnam, la sociedad norteamericana y la europea presentan menos cohesión social que treinta años atrás, menos confianza en las instituciones, menos confianza en los líderes. Tal como hemos visto en la introducción, Putnam apela a la imagen de gente que «hiberna», esto es, que se distancia de quienes no se le parecen; en otra imagen famosa, este autor presenta al individuo de nuestros días como «solo en la bolera»,² imagen que asocia a la cooperación porque, dice, la participación pasiva es hoy la marca distintiva de la sociedad civil. En efecto, aunque la gente pertenezca a muchas organizaciones, pocos miembros normales de éstas tienen un papel activo. Putnam confirma la realidad de esta pasividad en los sindicatos, las organizaciones benéficas y las iglesias europeas y norteamericanas, aunque la gran excepción en su panorama de declive de la participación es la concurrencia a la iglesia en Estados Unidos. El sociólogo Jeffrey Goldfarb da un paso más y afirma que estamos en presencia del surgimiento de una «sociedad cínica» cuyos habitantes están poco dispuestos a cooperar.³

Este juicio tan mordaz tiene sus críticos. Hay quienes dicen que el panorama de la participación no es tan oscuro como lo pinta Putnam, porque la gente participa de otras maneras, por ejemplo, en internet.⁴ A otros críticos les disgusta la frase misma de «capital social» porque sugiere que es posible calcular las relaciones sociales como se calcula el dinero en el banco, es decir, como una cantidad que la gente gana o pierde según medidas precisas.⁵

A veces es útil ponernos en el lugar de los otros y observar cómo se evalúa el capital social y la cooperación en culturas

completamente extrañas a la nuestra. La China moderna ofrece una oportunidad para ello. Actualmente, el país es agresivamente capitalista y, sin embargo, tiene un sólido código de cohesión social. Los chinos llaman *guanxi* a ese código. El analista de sistemas Yuan Luo describe el *guanxi* como «una complicada y generalizada red de relaciones que los chinos cultivan con energía, sutileza e imaginación».⁶ La red implica que un inmigrante chino se sienta libre para llamar a un primo tercero en una ciudad extranjera y pedirle un préstamo; en el país, la confianza en los tratos comerciales se funda más en las experiencias y los recuerdos compartidos entre amigos que en leyes o contratos escritos; en las familias, el *guanxi* tiene un alcance mayor aún debido a la costumbre de los jóvenes, común a muchas sociedades no occidentales, de enviar a su casa todo lo que puedan ahorrar de salarios normalmente exiguos, antes que gastarlo para sí mismos. El término «deber» describe mejor estas relaciones sociales que la fórmula de «capital social».

¿También las describe mejor el término «honor»? El *guanxi* invoca el honor como un ingrediente clave de las relaciones sociales. Douglas Guthrie, estudioso norteamericano del *guanxi* chino, explica que es afín al antiguo código de negocios occidental, para el que era suficiente la palabra dada.⁷ En la red uno puede contar con los demás, en especial cuando las cosas se ponen difíciles; el honor obliga a prestar ayuda, a no aprovecharse de la debilidad ajena; las personas que participan en la red se critican entre sí y se regañan; pueden no resultar agradables, pero se sienten obligadas a mostrarse útiles.

El *guanxi* es un ejemplo de cómo puede un vínculo social configurar la vida económica. Se trata esencialmente de un vínculo de carácter informal que establece una red de apoyo más allá de un rígido círculo de reglas y regulaciones preestablecidas. El vínculo es una necesidad en las tan cambiantes y a menudo caóticas condiciones de la China actual, pues muchas de las reglas oficiales no son funcionales; la red personal infor-

mal ayuda a sortear estas condiciones para poder sobrevivir y prosperar. Ya nos hemos encontrado con el valor de la cohesión informal en los intercambios dialógicos, ya sea en una conversación o en la organización comunitaria de Saul Alinsky. Nos gustaría establecer el alcance de estos intercambios en nuestra propia sociedad: ¿tienen para nosotros el mismo valor práctico que para los chinos? Hay dos motivos por los que quizá nos gustaría pensar como los chinos acerca de la cooperación.

En primer lugar, la red *guanxi*, si bien informal, está destinada a ser sostenible. En algún momento, quien presta ayuda recibirá a su vez ayuda en el futuro por unos caminos que en el presente nadie puede predecir, pero todos saben que eso ocurrirá. El *guanxi* es una relación destinada a pasar de generación en generación. Para los patrones de un contrato occidental, esa expectativa tan pobremente definida carece de realidad; en cambio, para el estudiante, el empleado público o el hombre de negocios chino, la expectativa es sólida en sí misma, porque la gente de la red castiga o hace el vacío a quien luego se muestra insensible. Para nosotros se trataría de hacer a alguien responsable en el futuro por sus acciones del presente.

En segundo lugar, las personas que forman una red *guanxi* no se avergüenzan de su dependencia. Se puede establecer un *guanxi* con alguien que necesita de uno o a quien uno necesita, esté por debajo o por encima en la jerarquía social. La familia china, como ocurre tradicionalmente en otras sociedades, ha sido un ámbito de dependencia que ignora la vergüenza. Según Norbert Elias, como he descrito en el capítulo 3, en la cultura occidental la vergüenza ha llegado a asociarse profundamente con el autocontrol; la pérdida del control sobre el cuerpo propio o las palabras que se pronuncian se ha convertido en fuente de vergüenza. La vida familiar moderna y, más aún, la práctica empresarial moderna, ha extendido la idea de autocontrol: la dependencia respecto de otros se considera una señal de debilidad, de falta de carácter; tanto en la educación de los hijos

como en el trabajo, nuestras instituciones tratan de promover la autonomía y la autosuficiencia. El individuo autónomo parece libre, pero visto desde la perspectiva de otra cultura, una persona que se enorgullece de no pedir ayuda es un ser humano profundamente dañado, con la vida dominada por el miedo al arraigo social.

Creo que si Robert Owen hubiera conocido el *guanxi*, lo habría sentido espiritualmente afín a él; y sospecho que lo mismo habrían pensado los trabajadores de las casas de acogida y los activistas comunitarios de hace un siglo. Lo que los une es el énfasis en las cualidades de una relación social, en la potencialidad del deber y el honor. Sin embargo, China es ferozmente capitalista. A nuestro modo de ver, ese hecho parece difícilmente compatible con prácticas culturales. Hay chinos que creen que el *guanxi* se está desmoronando a medida que el país se parece más a Occidente en la educación de los hijos, el trabajo y el consumo. Si esto es cierto, nos gustaría saber por qué la cultura occidental tiene un efecto tan corrosivo. Los tres capítulos de la segunda parte tratan de explicar este efecto sobre nosotros.

El presente capítulo explora el problema de la dependencia y la desigualdad. Se centra en la vida de los niños y trata de averiguar cómo llegan a ser cada vez más dependientes de las cosas que consumen que unos de otros. El capítulo 5 se ocupa del problema del honor en el trabajo adulto. Un gran acierto de la investigación de Robert Putnam reside en poner en conexión las actitudes acerca de la autoridad y la confianza en la conducta cooperativa. Me inspiro en los trabajos de campo de la etnografía para mostrar que estas conexiones se traducen en experiencias de honor en el lugar de trabajo. El capítulo 6 explora un nuevo tipo de carácter que hace su aparición en la sociedad moderna: el del yo no cooperativo. El *guanxi* constituye el patrón positivo con el que compararemos este tipo caracterológico, que se resiste a la simple idea del deber para con los demás.

DESIGUALDAD IMPUESTA

La introducción presentaba algunos hallazgos que explicaban por qué los bebés y los niños muy pequeños tienen una experiencia tan vital y rica de la cooperación. Una vez que los niños entran en la escuela, esas capacidades pueden quedar súbitamente paralizadas. Una razón importante de que tal cosa ocurra tiene que ver con la desigualdad: la desigualdad marca una profunda diferencia en la vida de los niños, porque inhibe su capacidad para conectarse entre sí y cooperar. Para justificar esta afirmación tan general, observaré dos dimensiones de la desigualdad social: en primer lugar, las desigualdades impuestas, que no son obra ni deseo de los niños; en segundo lugar, las desigualdades asimiladas e interiorizadas, a tal punto que parecen convertirse en parte del propio yo infantil. Una forma en que los niños toman la desigualdad como algo natural tiene una consecuencia muy especial en su psique: la de que pueden terminar siendo más dependientes de las cosas que consumen que de otras personas.

Con frecuencia, la desigualdad es impuesta a los niños mediante su división en grupos, aulas o escuelas diferentes. Hoy disponemos de una ingente y contradictoria cantidad de evidencias acumuladas sobre las consecuencias favorables o perjudiciales de la selección, pero, si miramos hacia atrás, vemos que el hecho de clasificarlos por su capacidad es relativamente nuevo. Hasta comienzos del siglo XVIII, el aula escolar reunía a chicos de talentos muy dispares; en Francia y en Alemania, la mezcla llegaba hasta la adolescencia, mientras que en muchas escuelas de Gran Bretaña y de Estados Unidos, hasta mediados del siglo XIX la mezcla se prolongó durante la propia adolescencia. Las evidencias sobre las consecuencias de la selección en nuestra época son contradictorias porque ha entrado en juego

un número demasiado grande de factores: el origen familiar, la avidez de la sociedad por identificar a edad muy temprana las capacidades de los distintos individuos y la especialización del conocimiento, que destina a ciertos jóvenes a la formación profesional mientras reserva para otros una educación de mayores alcances. Algunas de estas razones para establecer niveles en el aula alienan a los niños entre sí; otras, en cambio, no parecen afectar demasiado a la solidaridad infantil, pues los niños mantienen sin más sus vínculos afectivos propios de niños.

Un extenso informe de Unicef, la agencia internacional para la infancia, aborda la desigualdad en términos más amplios, pues evalúa el bienestar de niños y adolescentes en veintidós países de Norteamérica y Europa.⁸ El estudio utiliza cifras, inspecciona actitudes y explora comportamientos: por ejemplo, presenta los porcentajes de niños pertenecientes a familias monoparentales, el número de niños que viven en la pobreza y el estado de la salud infantil. La misma evidencia objetiva se desprende de las encuestas para averiguar si los niños hacen la comida principal del día con sus padres y con qué frecuencia estudian con otros niños. También hay preguntas de naturaleza más cualitativa, como las que inquieran si les gusta la escuela y en qué medida o sobre la experiencia de sentirse acosados.

Todos los países comprendidos en este estudio tienen economías competitivas, pero, como sociedades, no todas responden al mismo modelo; unas introducen a los niños en un terreno de débil apoyo mutuo, mientras que otras procuran promover la cooperación aun cuando les enseñen a competir. No obstante, el primer punto que aborda el informe de Unicef es la riqueza en sí misma.

Los autores advierten contra la equiparación de la riqueza de una sociedad y el bienestar de sus niños; «no hay relación clara entre los niveles de bienestar infantil y el PIB per cápita».⁹ De acuerdo con las mediciones de Unicef, la República Checa, por ejemplo, es mejor para el desarrollo de los niños que su ve-

cina Austria, más rica. Ese hallazgo refleja la verdad popular de que la riqueza no hace la felicidad, pero esta vieja verdad es fácilmente objeto de idealización romántica; en efecto, la malnutrición no es en absoluto una receta para el bienestar. Los participantes en la Exposición de París, como Charles Booth, tenían que habérselas con sociedades en las que muchos niños se morían de hambre; y en Gran Bretaña, el sur de Italia y gran parte de Estados Unidos, la pobreza infantil sigue teniendo una amplia presencia. De modo que es preciso reformular el viejo dicho de la siguiente manera: una vez que las condiciones sociales superan la privación básica, el incremento de riqueza no se traduce en beneficio social. Bajo estas condiciones entra en escena un tipo particular de desigualdad.

Me refiero a la desigualdad interna, es decir, a la distancia entre los sectores más ricos y los más pobres de la sociedad. El coeficiente de Gini, que es una medida estandarizada de la desigualdad de la riqueza en todo el mundo, muestra amplias diferencias entre los países de la zona de prosperidad de Europa Occidental y Estados Unidos; hace un siglo, Gran Bretaña, los Países Escandinavos, Italia y Estados Unidos no destacaban especialmente desde el punto de vista del coeficiente de Gini. En conjunto, los criterios de referencia de Unicef para una infancia de buena calidad se sitúan hoy en los países del borde septentrional de Europa, en los cuales los niveles de desigualdad interna son relativamente bajos. Los niveles de vida de Noruega son equiparables a los de Estados Unidos, pero su riqueza está mucho mejor distribuida.

El informe de Unicef se interesa de modo particular por la escolaridad. Desde hace tiempo es bien sabido que las sociedades con coeficientes de Gini altos erosionan los logros educativos entre la gran masa de los estudiantes normales. Por ejemplo, Richard Wilkinson y Kate Pickert muestran claramente que la desigualdad, cuando son pocos los que creen poder salir adelante, debilita la motivación de los adolescentes.¹⁰ Esto se debe en

parte al número de alumnos por aula o al acceso al ordenador o los libros de texto, pero también tiene un aspecto social. El informe de Unicef explora las consecuencias de la desigualdad en el campo del comportamiento más allá de las formalidades vigentes en el aula. En un extremo coloca el acoso ejercido por otros niños; en el otro extremo, el hecho de estudiar con otros niños. En los países examinados en el informe, los datos de Unicef muestran que las sociedades con grandes desigualdades internas presentan más conductas de acoso entre niños, mientras que las relativamente igualitarias muestran mayor disposición infantil a estudiar con otros niños. Otro estudio, realizado por el Demos Institute en Gran Bretaña, se centra en la relación entre acoso físico y clase social: las probabilidades de sufrir acoso son para los niños pobres el doble que para los ricos.¹¹

El informe de Unicef sobre la calidad de vida entre los niños no es precisamente halagüeño para los norteamericanos ni para los británicos. «El Reino Unido y Estados Unidos se encuentran en el tercio inferior de la escala para cinco de las seis magnitudes estudiadas.» Los resultados se refieren a mediciones físicas tales como salud infantil (tomar el desayuno o tener sobrepeso) y mediciones de riesgo, como el alcoholismo y el consumo de drogas. Desde el punto de vista social, los adolescentes británicos y estadounidenses son acosados con mucha frecuencia; arrojan baja puntuación en el ítem que mide la confianza que depositan en el apoyo de sus semejantes; para los niños del mundo anglosajón son menores las probabilidades de prestarse ayuda en el aprendizaje que para los de cualquier otro lugar.¹² El estudio de Unicef correlaciona los débiles vínculos cooperativos en la escuela con el menor «tiempo de calidad» que los niños pasan con sus padres y hermanos en las comidas familiares.

Por supuesto que en todas partes los niños son bruscos entre sí; aun cuando sean ángeles en el aula, son monstruos en el patio durante el recreo. Se trata de fuerzas compensatorias que también los mantienen juntos. Además, el mencionado infor-

me no presenta la infancia del mundo angloparlante sumida en una pobreza sin remedio; los niños tienen aquí la misma confianza personal en el futuro que los de cualquier otro lugar. Sin embargo, en Gran Bretaña y en Estados Unidos, con sus elevados niveles de desigualdad interna, las fuerzas compensatorias son débiles.

Puesto que este informe es descaradamente eurocéntrico, es importante destacar los contrastes a que da lugar en un contexto más amplio. Un estudio similar, pero más reducido, de la calidad de vida de niños de clase media en ciudades de Japón y China asemeja estas sociedades asiáticas a los modelos de referencia escandinavos de Unicef en lo referente al equilibrio de competencia y cooperación: las madres japonesas pasan mucho más tiempo que las británicas ayudando a sus hijos en sus tareas escolares; los niños de China pasan mucho más tiempo estudiando en grupo.¹³ Para los chinos, estos grupos de estudio entre compañeros refuerzan el *guanxi*.

Los acosadores escolares pueden no ser más que niños antisociales, pero el sociólogo Paul Willis cree que son conscientes del destino que les espera en la vida; su investigación ha mostrado una actitud homogénea de los niños británicos de clase obrera respecto de sus compañeros con buenos resultados escolares. Willis sostiene que los niños con agresividad violenta tienen la sensación de que es a ellos a quienes más tarde se dejará relegados. Los estudios sobre acoso entre adolescentes pobres afroamericanos muestran parecidas predicciones de su parte.¹⁴

Los niños que estudió Alison Gopnik, como hemos visto en la introducción, parecen llenos de asombro y curiosidad y sus «capacidades» —para usar la palabra clave de Amartya Sen y Martha Nussbaum— son un libro abierto. Cuando un niño se halla en torno a los diez años de edad, estas capacidades pueden quedar dañadas. La desigual distribución interna de la riqueza, en correlación con los patrones familiares y la organización de la escolaridad, ha desempeñado en ello un papel decisivo; en las

sociedades capitalistas con fuerte cohesión familiar, así como en las escuelas que ponen el énfasis en el valor de estudiar seriamente con otros, es posible neutralizar las consecuencias sociales de la desigualdad económica. El estudio de Unicef pone de manifiesto que esto ocurre en países con menos riqueza que Gran Bretaña y Estados Unidos, sociedades en las que la niñez parece empobrecida desde el punto de vista social.

Asimilar estas realidades externas significa para el niño de diez años superar un punto crucial; en el curso de unos pocos años, las circunstancias económicas y las instituciones sociales darán forma a su percepción del yo. Rastrearé sólo una de las vías por las que esto se produce, a saber, la conducta de los niños como consumidores. En concreto, mi deseo es mostrar que los niños pueden llegar a ser más dependientes de los objetos que consumen que unos de otros.

DESIGUALDAD INTERNALIZADA

Como cualquier padre o madre saben, con pesar para su bolsillo, hoy en día un inmenso mercado tiene como objetivo a los consumidores infantiles: mercado de juguetes guay, telas para pintar, inevitables aparatos y juegos electrónicos. En Estados Unidos, el poder adquisitivo de los niños de entre cuatro y doce años ascendió de un poco más de 6.000 millones de dólares en 1989 a más de 23.000 millones de dólares en 1997 y 30.000 millones en 2002; en 2002, los adolescentes gastaron 170.000 millones.¹⁵ Lo mismo que en cualquier consumo, este gigantesco mercado apunta a convencer a los compradores jóvenes de que necesitan lo que no tienen, o, en palabras de Juliet Schor, la mercadotecnia tiende a inculcar en los niños la creencia de que son lo que poseen.¹⁶

No se trata sólo de las compras en el centro comercial. También el consumo de medicamentos marca la vida de mu-

chos niños. Se supone que la sociedad moderna está aquejada de una epidemia de depresión; el 6 % de los niños norteamericanos, o sea 3,5 millones, toma medicamentos por ese motivo.¹⁷ Trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH) es el nombre reciente de una enfermedad infantil, conducta de distracción que se trata con medicamentos tales como Ritalin; en 2000, más de 6 millones de niños norteamericanos tomaban drogas de este tipo.¹⁸ La comercialización de los medicamentos para la depresión infantil y el TDAH es agresiva porque son productos que exigen poca inversión y dejan grandes saldos positivos en los balances de las compañías.¹⁹ Para los niños, el mensaje de las pastillas es que hay en ellos algo que no va bien, mensaje que puede conducirlos a una profunda dependencia personal de los fármacos.

Incluso en su forma de osito de peluche, la introducción de la niñez en el mercado es una gran preocupación para los adultos, si bien es una preocupación que ya se conocía en el siglo XVII en los Países Bajos, cuando los niños tuvieron por primera vez acceso a juguetes de producción masiva. La preocupación tenía que ver con la desigualdad de una manera particular. Es el fenómeno de la comparación odiosa. Como concepto general, la comparación odiosa es la personalización de la desigualdad. El consumo trae a la vida la comparación odiosa. El niño con los zapatos guay mira con desdén al que no los tiene, es decir, que eres un asco porque no usas la ropa adecuada. La comparación odiosa, como señaló por primera vez el gurú Edward Bernays (sobrino de Sigmund Freud), explota los sentimientos de inferioridad; para utilizar la amarga expresión del propio Bernays, la publicidad necesita convencer «a quien no es nadie, de que es alguien especial».²⁰ El publicista David Ogilvie llamó a esto publicidad «de estatus», cuyo reto consiste en proporcionar a los consumidores una «sensación de reconocimiento y de valor» mediante la compra de bienes de producción masiva. «Soy mejor que tú» es un tipo evidente de comparación

odiosa; más sutil es la comparación inversa: «No me ves, no cuento para ti porque no valgo lo suficiente.» En esto reside toda la cuestión del resentimiento que se ha analizado en el capítulo 1; la gente común siente que no es objeto de reconocimiento alguno, que no existe a los ojos de los más educados o sencillamente más ricos. El objeto proveedor de estatus está destinado a superar ese sentimiento.

La preocupación entre quienes estudian la comercialización de la infancia es que los niños no serán capaces de detectar lo que ocurre en el mercado del estatus; darán simplemente por naturales las comparaciones odiosas tácitas. En la psicología académica, esta preocupación se basa en una concepción del desarrollo infantil que se remonta a Jean Piaget. Para este autor, los niños de entre seis y ocho años de edad son consumidores particularmente vulnerables debido a su incapacidad para definir el valor de las cosas fuera del uso que ellos hacen de los juegos o los juguetes; a diferencia de Gopnik o de Erik Erikson, Piaget piensa que, en esta fase del desarrollo, los niños sólo realizan burdas comparaciones funcionales de sí mismos con los demás, como en «Matthew corre más rápido que Joey».²¹ Las observaciones de niños que Piaget ha realizado en esta fase son convincentes desde el punto de vista económico: muestran que su sugestionabilidad prácticamente no tiene límites y que, de hecho, esta vulnerabilidad se traduce en la falta de resistencia a las compras.

Quisiéramos insistir un poco más en esta conducta, pues los sentimientos de inferioridad de estatus podrían erosionar la cooperación con los demás. Es cierto que la vulnerabilidad a la publicidad no implica necesariamente la formación de comparaciones odiosas con otros niños. En su investigación etnográfica entre niños de Boston, Juliet Schor halló que los jóvenes son consumidores fervientes y que, sin embargo, este fervor apenas es fuente de comparaciones odiosas. Se propusieron a los niños afirmaciones como «Tengo la sensación de que otros chicos tienen más cosas que yo», con las que dos terceras partes discre-

paron. Más reveladora es la respuesta que en ese estudio dieron los niños a la siguiente afirmación: «Cuando decido de quién hacerme amigo, no me importa qué juguetes u otras cosas tiene esa persona.» En efecto, el 90 % se declaró de acuerdo con ella.²² Parecería que estos ávidos consumidores juveniles norteamericanos —todos ellos en la fase vulnerable de Piaget— no hacen comparaciones odiosas, pero Schor advierte que las cosas no son tan claras.

El peligro se presenta un poco más adelante en el desarrollo, entre los púberes de once a catorce años, y en particular en los que se han vuelto extremadamente materialistas en comparación con sus pares. Tienen «más probabilidades de padecer problemas de personalidad tales como narcisismo, trastornos de ansiedad por separación, paranoia y déficit de atención» que los adolescentes menos apegados a los bienes materiales.²³ En otros estudios sobre la infancia, este nexo se encuadra como cuestión de autoestima; en Gran Bretaña, Agnes Nairn y sus colegas demostraron que a menudo los niños con baja autoestima tratan de compensar ésta con la acumulación de juguetes y de ropa.²⁴ En estudios de adolescentes mayores y de adultos jóvenes realizados por Tim Kasser y Richard Ryan, el elevado materialismo se asocia a sentimientos de vulnerabilidad personal.²⁵

Nada de esto debería sorprender al lector de *El gran Gatsby*, de F. Scott Fitzgerald. Los objetos materiales pueden compensar los sentimientos de inferioridad; Bernays y Ogilvie comprendieron que a veces esos sentimientos dan pábulo a la explotación comercial. Si bien los Gatsbys en ciernes son relativamente pocos, la amenaza más común del consumo en la vida social infantil se da cuando los sujetos llegan a depender más del consumo de cosas que del apoyo de otras personas. Si eso llega a ocurrir, podrían perder la capacidad de cooperar. Los sitios de redes sociales en internet son un ejemplo de que esto sucede realmente.

«Hacer amigos»

Cuando Facebook vino a sustituir las relaciones cara a cara, la amistad se comercializó de un modo particular.²⁶ Quinientos millones de personas utilizan este sitio en todo el mundo; Facebook parece algo absolutamente familiar. Sin embargo, menos transparente es su trasfondo económico. «Mientras que sólo el 28 % cree lo que dice la publicidad [en la prensa]», asegura un estudio, «el 68 % confía en sus amigos [en línea]»; la publicidad en los sitios de internet de las redes sociales se aprovecha de esta asociación.²⁷ Estos sitios pueden ser empresas extraordinariamente rentables, dada la gran facilidad tecnológica de la incorporación de imágenes en la pantalla. Hoy es muy sencillo crear barras laterales; una posibilidad para el futuro de la tecnología es la incorporación de enlaces de hipertexto para productos en los mensajes que los amigos se envían entre sí; las inserciones no serían voluntarias, pero —esperan ciertos publicistas— con el tiempo se aceptarán, como se han aceptado cortes publicitarios en el cine y la televisión.

En cierto sentido, la expresión «red social» es enormemente engañosa. Así como los niños desconfían de la publicidad impresa que leen, hay investigaciones recientes que sugieren que confían menos en sus compañeros presentes en carne y hueso que cuando los ven en la pantalla. El resultado es que, en materia de amistad, se hacen dependientes de la máquina.²⁸ Por qué ocurre esto es algo que aún no se entiende bien. Una explicación que se ha dado alude a la propia tecnología. Las imágenes que la gente toma de sí misma y de su entorno, en especial las de las pantallas de teléfono móvil, pueden parecer anticuadas fotografías de cámaras ocultas; al ser instantáneas y aparentemente despojadas de artificio, estas imágenes despiertan confianza. Otra explicación se centra en la sociabilidad; en los sitios de la red social, los intercambios sociales son menos exigentes, más superficiales que las interacciones cara a cara. Uno ve dónde es-

tán sus amigos y qué hacen, puede enviar un comentario, pero no necesita involucrarse profundamente en lo que sucede (es la lógica del envío de breves mensajes codificados de texto en lugar de pasarse interminables horas en el teléfono, como era costumbre entre los adolescentes).²⁹

Lo mismo que en Google Wave, el problema reside en la programación y el uso más que en la máquina en sí; con otra mentalidad, se haría una llamada telefónica cada vez que se viera aparecer algo estimulante en la pantalla. Además, de la red social en internet no se desprende necesariamente la superficialidad de los contactos sociales. En China, la nueva tecnología ha profundizado el *guanxi*; en las redes de gran alcance que caracterizan estas relaciones entre jóvenes que viven lejos de sus pueblos de origen y a menudo lejos también de sus pares en la misma ciudad, el reproche, el consejo y el apoyo práctico típico del *guanxi* se ha visto reforzado por el teléfono móvil.

Nuestra propia historia cultural nos ayuda a comprender por qué en internet es posible crear vínculos sociales superficiales. Como se ha descrito en el capítulo 3, en el inicio de la Reforma se originó una gran tensión entre las exigencias opuestas de ritual común y de espectáculo religioso, pues el primero compromete a los individuos en un rito común, mientras que el segundo los divide en espectadores pasivos y ejecutores activos. Victor Turner sostenía que, estructuralmente, esa tensión entre el ritual y el espectáculo existe en todas las culturas; posiblemente su afirmación sea demasiado amplia, pero viene a cuento para explicar la diferencia entre telefonar y escribir mensajes, entre discutir las cosas con otras personas y enviarles imágenes de teléfono móvil. Quisiera, a este respecto, sobrepasar los probables límites de la prudencia. En los sitios sociales de la red —por ejemplo, los blogs—, lo predominante es algo parecido al antiguo teatro católico: que un individuo actúe para una masa de espectadores que lo contempla.

Creo que Phillipa, una adolescente que en mi periódico lo-

cal dice «no somos socialmente anormales» por el hecho de tener 639 amigos en Facebook, conoce a «la gran mayoría», pero se ha encontrado con muy pocos y, fuera de lo que aparece en la pantalla, sabe poco de ellos.³⁰ Si los 639 escribieran y transmitieran, digamos, solamente un texto y una imagen cada uno, se llegaría al número de 816.642 mensajes por día; es imposible digerir todo eso. A medida que aumenta el número de amigos en línea, gradualmente sólo unos pocos se destacarán, mientras que los demás se convertirán en observadores pasivos. La misma lógica numérica se aplica a los blogs; un sitio de blog con 2.000 miembros podría producir 400.000 mensajes si cada persona contribuyera sólo con uno por semana. ¿Cuál es la probabilidad de que una centésima parte de ellos sean leídos? De Phillipa podría decirse que es una consumidora de amistad, pero sería mejor decir que se ha convertido en una artista estrella de internet, que produce imágenes y textos que consumen otros 639 internautas.

La visibilidad desigual domina también el círculo de amigos que Phillipa crea en línea. En términos de la clase social, la sabiduría convencional habla de una «división digital» para describir la desigualdad en línea y la propiedad de instrumentos en línea (ordenadores, teléfonos móviles, iPods y iPads). En términos generales, Paul DiMaggio y sus colegas dicen que en internet la desigualdad se presenta en función del acceso a las máquinas y la soltura con que se las usa.³¹ Esta escasez se ajusta al dicho bíblico según el cual a quienes tienen, más les será dado.³² Sin embargo, en países ricos como Gran Bretaña, la división digital se invierte en términos de utilización. Los investigadores Ed Mayo y Agnes Nairn han hallado que «en Gran Bretaña, los niños de los hogares con más carencias pasan muchísimo más tiempo ante el televisor y en internet que sus homólogos de hogares más acomodados».³³ Los datos son asombrosos: en comparación con los más privilegiados, es nueve veces más probable que los niños de hogares pobres con ordenadores coman delan-

te de estos aparatos y cinco veces más probable que permanezcan inmersos en ellos antes de acostarse.³⁴ Este hallazgo es coherente con otros acerca del uso de la televisión; los niños pobres pasan más tiempo solos ante el televisor cuando comen, antes de acostarse y antes de ir a la escuela. Todo lo cual equivale a decir que los niños pobres consumen más vida de pantalla que sus homólogos más pudientes.

He aquí un hecho básico, aunque ignorado a menudo, acerca de la red social: las interacciones cara a cara, las relaciones personales y la presencia física pueden ser formas de privilegio. Este hecho básico es conocido por cualquiera que busque empleo y haya enviado su currículum por correo electrónico a un posible empleador; las probabilidades de que alguien lo lea son muy escasas. El privilegio y la proximidad, la presencia y el acceso van de la mano (el principio de la red de ex alumnos). En las comunidades más pobres, las interacciones cara a cara no dan poder a los niños y la red de amigos en internet no abre puertas.

Los orígenes de Facebook son reveladores acerca de la desigualdad de las amistades que crea en línea. Facebook y su antecesor, Friendster, eran en un principio sitios sociales de internet que se utilizaban para citas amorosas. En Harvard, donde Facebook tomó forma, la red ponía el acento en el atractivo personal; cuando se amplió esta función a otros tipos de conexiones sociales, el aspecto competitivo se acentuó; en palabras de David Kirkpatrick, historiador de Facebook, el «hacer amigos» implicaba un elemento de competitividad desde el primer día [...] si tu compañero de habitación tenía 300 amigos y tú sólo tenías 100, decidías hacerlo mejor».³⁵ Inicialmente, el sitio prosperó como grupo cerrado de élite; cuando creció, mantuvo este talante, pues definía el atractivo de alguien por la cantidad de personas con las que estaba conectada.

Es posible que entre los 639 amigos de Facebook de Phillipa haya algunos de baja extracción social que se vean atraídos a su esfera (de su manera de expresarse deduzco que es de familia

puddiente), pero la investigación sociológica lo desmiente. El estudio de Shamus Khan sobre escuelas secundarias norteamericanas de élite, por ejemplo, destaca la importancia de vivir juntos en las residencias estudiantiles para forjar las amistades con que la élite norteamericana cuenta en su vida posterior; en Harvard, algunas relaciones importantes se desarrollan en actividades extracurriculares y en clubs como el Porcellian o el Signet; en sus orígenes en ese ambiente acomodado, Facebook era más un instrumento de conexión que una conexión en sí misma.³⁶

Normalmente asociamos el término «inclusión» con la cooperación. Los sitios de internet de la red social son un reto a este fácil supuesto. En efecto, pueden excluir antes que incluir, y un medio por el que esto se produce es la aritmética de la amistad que consiste en tener centenares de «amigos», una aritmética que privilegia la exhibición y en particular la exhibición competitiva. El «consumo» se convierte así en la observación de la vida de los otros. En este proceso, las desigualdades de clase dan forma a este tipo de contemplación. La maquinaria que subyace a los sitios de la red social en internet no se construyó con las diferencias de clase en mente, pero el uso que se le da para «hacer amigos» no es más neutral que el que se le dio en Google Wave.

En resumen, he tratado de mostrar que, en la vida infantil, las desigualdades se relacionan con la sociabilidad, y más en particular con la cooperación. Las desigualdades que se imponen a los niños angloamericanos los vuelven menos sociables que los de las sociedades europeas más igualitarias. La desigualdad es asumida en la vida de los niños cuando éstos comienzan a hacer comparaciones odiosas. Hoy en día, las relaciones sociales entre los niños se consumen cada vez más en internet y de forma teatral. La sociabilidad en línea, hasta ahora, parece estar debilitando la interacción social sostenida entre adolescentes de diferentes clases sociales. Difícilmente puede atribuirse a los niños la responsabilidad de ello.

En una charla que dio en la Universidad de Columbia, Martha Nussbaum planteó la cuestión de la desigualdad en términos más amplios. Puso de relieve que una aptitud no establece sólo un nivel de lo que los seres humanos son capaces de hacer, sino también en qué grado las sociedades omiten estimularla. La desigualdad limita las capacidades de los niños, quienes están naturalmente dotados para relacionarse más plenamente entre sí y para cooperar de manera más profunda de lo que las instituciones permiten. Esto no es siempre y en todas partes así, ni tampoco atribuible al capitalismo a secas, al menos tal como se lo veía en París hace un siglo. La causa del fracaso es la desigualdad relativa en el seno de la sociedad. Y también las normas sociales. El *guanxi*, ese vínculo profundo del deber de cooperación, no es un vínculo que los niños vean surgir en internet.

5. EL TRIÁNGULO SOCIAL

De cómo las relaciones sociales se resienten en el trabajo

Siendo yo un joven sociólogo, en la década de 1970, el trabajo de campo me llevó a entrevistar en Boston a familias norteamericanas blancas de clase obrera.¹ El boom posterior a la Segunda Guerra Mundial había dado a estos trabajadores una vida infinitamente mejor que la que habían conocido de niños durante la Gran Depresión; en ese momento tenían casas y coches, eran consumidores. El equipo de investigación que reuní con Jonathan Cobb hace cuarenta años entrevistó a alrededor de un centenar de familias de Boston. Las fábricas y los talleres de esta ciudad estaban organizados de tal manera que a cada persona le correspondía un nicho en el que se suponía que habría de permanecer. Esta estructura formal tenía profundas raíces en el tiempo, pues derivaba de la organización industrial del siglo XIX. También las raíces de la crítica social a este sistema eran profundas; cuando los reformistas de París hablaban del sistema de producción «desalmado» se referían precisamente a ese trabajo en nichos, a la división mecánica del trabajo.

Sin embargo, nuestro equipo de investigación descubrió que en Boston los trabajadores manuales creaban en el trabajo unos vigorosos vínculos informales que los liberaban del nicho. Estas relaciones informales estaban compuestas por tres elementos que conformaban un triángulo social. En uno de los la-

dos del triángulo, los trabajadores experimentaban un reticente respeto a sus jefes amables, quienes devolvían a su vez el mismo tipo de respeto a los empleados dignos de confianza. En el segundo lado, los trabajadores hablaban libremente sobre problemas comunes importantes y, además, encubrían a los compañeros en dificultades, fuera por una resaca o a causa de un divorcio. En el tercer lado, los trabajadores colaboraban con horas extra haciéndose cargo del trabajo de otros cuando, de modo temporal, las cosas iban realmente mal en el taller. Los tres lados del triángulo social correspondían a la autoridad ganada, el respeto mutuo y la cooperación en momentos de crisis. Si bien es cierto que este triángulo social no convierte en un paraíso el trabajo en una fábrica o en una oficina, también es cierto que transforma la experiencia laboral en algo más que pura actividad mecánica, pues compensa los efectos del nicho, repara el aislamiento social. Pero además, en un sentido más amplio, este tipo de triángulo social crea entre trabajadores y jefes una civilidad en el lugar de trabajo que, aunque pertenezca a otro universo que el de la cortesía de una embajada diplomática, comparte con ella algunos rasgos estructurales.

Cuarenta años después, heme aquí implicado en entrevistar a un grupo completamente distinto de trabajadores: empleados del back office de Wall Street que han perdido su trabajo en la crisis de 2008. Muchos de los sujetos entrevistados no son víctimas, pues su formación técnica les ha permitido volver ya al trabajo o les permitirá hacerlo en breve. Sin embargo, la fuerte sacudida que los obligó a estar temporalmente en paro ha dado a estos burócratas y gestores de escalones intermedios una visión más crítica de la calidad de su vida laboral previa a la crisis.

La industria financiera es una actividad muy estresante, que requiere horarios de trabajo extremadamente prolongados y el consecuente sacrificio del tiempo para los hijos, cónyuges y placeres sociales en aras del trabajo. Después del trauma de 2008,

muchos de mis entrevistados ya no desean volver a esos sacrificios personales; cuando miran hacia atrás, se sienten en buena parte disgustados por haber jugado el juego de la industria financiera en los términos que ésta da por supuestos. Eran conscientes del poco respeto que sentían por los ejecutivos que habían tenido como jefes, de la superficialidad de la confianza que tenían en sus colegas y, sobre todo, de la debilidad de la cooperación que se puso de manifiesto en el seno de las empresas tras el desastre financiero. Estas personas tomaban entonces conciencia de la escasa ligazón que existía con las personas con las que habían trabajado y con los lugares donde lo habían hecho. En mis entrevistas a trabajadores del back office de Wall Street formulé la misma pregunta a cada persona: «¿Desea volver a su antiguo trabajo?» La respuesta fue en general la siguiente: «Quiero hacer el mismo tipo de trabajo, pero en otro sitio.» Los vínculos del triángulo social habían sacado a la luz una debilidad intrínseca.

Hasta ahora, los empleados no han tenido que preocuparse demasiado por las consecuencias políticas; los empleados del back office de las instituciones no se manifiestan en protestas callejeras. Incluso así, la debilidad del triángulo social debería resultar preocupante. En las burocracias, la comunicación significativa se da de modo informal; cuando los canales informales de comunicación fallan, la gente se guarda para sí lo que piensa acerca de cómo funciona realmente la organización, o vigila su propio territorio. Además, la debilidad de los vínculos sociales informales erosiona la lealtad, necesaria para la empresa tanto en los buenos tiempos como en los malos. Los sujetos de mi investigación están en un nivel demasiado bajo de la escala jerárquica de la corporación para que las primas o los sueldos elevados marquen significativamente su comportamiento; dicho de otra manera, para ellos, en el trabajo tienen más valor los vínculos sociales. Muchos se han sentido decepcionados por la escasa y superficial calidad de estos vínculos en los lugares

donde pasaban la mayor parte de sus horas de vigilia. Aunque no lo expresaran en estos términos, habían padecido la ausencia de una cultura de civilidad que contrapesara esa situación e hiciera más importantes sus relaciones en el trabajo.

Este capítulo explora las implicaciones entre ambos campos de trabajo, entonces y ahora.

EL TRIÁNGULO SOCIAL EN LA ANTIGUA ECONOMÍA

Sería completamente erróneo imaginar que la cohesión de la clase trabajadora daba como resultado ciudadanos felices. Fuera del lugar de trabajo, los trabajadores que entrevisté en Boston se sentían despreciados por los liberales elitistas y, como en un espejo deformante, convertían a su vez ese desprecio en actitudes negativas respecto de los afroamericanos pobres que tenían por debajo. Los trabajadores de Boston eran extraordinariamente vehementes a la hora de expresar *resentimiento*. El vínculo social se daba de modo más limitado en el lugar de trabajo.

La autoridad ganada

En la década de 1970, muchos viejos trabajadores fabriles norteamericanos habían luchado en la Segunda Guerra Mundial y muchos de los jóvenes eran veteranos recientes de Vietnam; a todos ellos, la vida militar les había inculcado una doble medida de la autoridad. Aceptaban que un oficial proporcionara la estrategia de combate e incluso deseaban que lo hiciera, que mandara, que dirigiera; era el superior y, por tanto, había de saber qué hacer. Pero también, una vez impartidas las órdenes, era conveniente que dejara a la tropa luchar en libertad; más aún, era su obligación hacerlo así. Tener que ordenar cada disparo de cada soldado habría terminado convirtiendo el campo de batalla en un caos.

Esta experiencia militar de oficiales y soldados se aplicó a las relaciones de trabajo. En las fábricas de Boston, cuando los jefes se comportaban como tiranuelos, los trabajadores con la experiencia del servicio militar a sus espaldas tendían a rebelarse. Pero mayor acicate aún era para ellos el capataz anodino y bien educado; el trato siempre afable se sentía como una suerte de desprecio; los capataces que gritaban y maldecían, pero luego dejaba trabajar tranquilos a sus subordinados, parecían mejores líderes. Si bien el enfrentamiento en la fábrica generaba tensiones en el ambiente, los trabajadores tenían la sensación de que los capataces de carácter fuerte y sentido práctico merecían el derecho a mandar precisamente por la seriedad de su compromiso; luego, al soltar las riendas, daban muestras de tener cierto respeto, de confiar en que los trabajadores eran lo bastante competentes como para hacer bien su trabajo. Tales estallidos se convertían en un ritual mensual u ocasionalmente semanal con buen final para ambas partes. Tal vez parezca extraño que este ritual, rudo y repetido con regularidad, sea presentado como expresión de civilidad, pero, puesto que constituía un acto de reconocimiento mutuo, era realmente eso. «Sí, es explosivo», observó un maquinista respecto de su capataz, «pero en realidad no es una mala persona, ¿sabe?»

A menudo se equipara autoridad con poder puro y duro, lo que sociológicamente es un error. Autoridad, por el contrario, es poder dotado de legitimidad. Desde la época de Max Weber, los sociólogos han definido la legitimidad en términos de obediencia voluntaria. Un ejemplo extremo es el de los soldados que siguen voluntariamente la orden de ataque con pleno conocimiento de que van a morir; en la sociedad civil, el poder legítimo se presenta en el marco de leyes que la gente obedece porque las considera justas. El test weberiano de legitimidad pregunta: ¿obedecería usted aun cuando pudiera no hacerlo sin ningún perjuicio para usted? Pese a la indudable sensibilidad del test de Weber, en sociología esta manera de pensar es de-

masiado unilateral, pues se centra más en quien obedece que en quien manda. Lo cierto es que quien manda tiene también que ganarse la legitimidad para hacerlo, y lo normal es que lo consiga a través de pequeñas actuaciones e intercambios poco o nada relacionados con los enunciados formales de su derecho a impartir órdenes.

Mucho después de marcharme de Boston encontré unas declaraciones de un arquitecto que parecían resumir cómo se podía ganar la autoridad personal. Al referirse a su estudio, el arquitecto suizo Peter Zumthor dice: «Al principio me presento con un esbozo y hablamos. Hablamos de la idea, de por dónde comenzar.» Luego, durante un tiempo, deja que sus delineantes trabajen a su aire: «Alguien empieza con un modelo.» Entonces Zumthor vuelve a entrar en escena: «Mientras camino por el despacho, observo todos los trabajos [...] soy bueno para estructurar nuestras charlas [...] cuando tenemos diversas opiniones, elimino todos los argumentos académicos, teóricos.» No se aísla para trabajar: «Hago entrar a otras personas, incluso a la secretaria, y pregunto: “¿Le gustaría que una habitación de hotel tuviera una cama como ésta?, ¿o como esta otra?”» Cuando por fin toma una decisión sobre el diseño, esa decisión es definitiva.²

Pero más allá del mero autobombo, la descripción destaca un punto importante. En un puro ejercicio de poder, el arquitecto jamás pediría opinión a la secretaria; ya sabría dónde poner la cama o creería conocer de antemano el gusto de la secretaria. Obviamente, Zumthor no es cualquiera ni un simple mediador en el estudio, sino su responsable, pero involucra con seriedad a los demás, y, según todos los testimonios, logra de su personal una profunda entrega.

La autoridad ganada gestiona de un modo particular la experiencia cotidiana de la desigualdad: atempera la humillación en la relación de mando y obediencia. Para el modo de pensar weberiano, la humillación se produce cuando un servidor care-

ce de opción; desde un punto de vista más amplio, la humillación se produce cuando el superior no da muestras de reconocimiento. Un jefe que no humilla puede gritar y maldecir, como en las fábricas de Boston, y luego dejar que la gente del taller trabaje a su gusto, o bien pasearse silenciosamente de escritorio en escritorio, como en el estudio de Zumthor; en ninguno de los dos casos el jefe se encierra en sí mismo. Se podría pensar, como hace Norbert Elias, que inevitablemente la humillación produce vergüenza. Como se vio en el capítulo 3, Elias trataba este proceso en términos de experiencia individual. La persona que suelta flatulencias se humilla a sí misma, pero, además, Elias imagina que la vergüenza tiene un efecto duradero. En los rituales que confieren autoridad, los momentos de cólera pasan; y la vergüenza, si bien puede ser temporalmente humillante, también pasa. La contención de la emoción también es un aspecto del poder civilizador del ritual.

Aun cuando las relaciones entre jefes y empleados no desembocaran en los mencionados estallidos, las conversaciones informales pueden convertirse en rituales de unión; sólo es necesario que tengan lugar con regularidad. Puede que parezcan completamente triviales, como cuando se trata del momento preciso en que se debe lubricar una máquina o de dónde colocar una cama, pero si un lugar de trabajo está organizado de tal manera que estos intercambios sean regulares, las personas en ellos involucradas saben que se las toma en serio. Así era al menos en la fábrica de zapatos de Boston en la que pasé un tiempo, en los días o semanas entre estallidos de violencia, cuando los capataces y los maquinistas dedicaban las pausas para el café a analizar qué marcas de lubricantes industriales, arandelas o revestimientos eran los mejores para las máquinas. También aquí, los capataces que escuchaban y tomaban nota se ganaban con ello su autoridad.

La confianza como acto de fe

El segundo lado del triángulo social tiene por tema la confianza. Georg Simmel dijo en una ocasión que la confianza mutua requiere un acto de fe, pues es «a la vez más y menos que conocimiento».³ Si sabemos exactamente qué ocurrirá en nuestra relación con otra persona, no hay problema de confianza. Un contemporáneo de Simmel, el filósofo pragmático William James, no aceptaba que la confianza fuera completamente ciega. En su ensayo «La voluntad de creer», James vincula la confianza con una hipótesis «que atrae como una posibilidad real a quien es propuesta; la confianza es luego puesta a prueba, con el riesgo de que resulte no estar justificada».⁴ Sin embargo, al igual que Simmel, James piensa que la confianza requiere un acto de fe; como él mismo dice en otro ensayo, cuando confiamos estamos dispuestos «a actuar en una causa de la que no tenemos de antemano garantizado un buen resultado».⁵

La confianza se asemeja a los instrumentos que se ven en el cuadro de Holbein: se siente el deseo de utilizarlos aun cuando no se sepa muy bien cómo funcionan. Para comerciar con derivados que no llega a entender del todo, un banquero necesita un acto de fe; la voluntad del banquero de creer en esos instrumentos financieros es más fuerte que el conocimiento que tiene de sus peligros. En un estudio de arquitectura, el personal cree en proyectos aún en potencia, proyectos para los que en el fondo de su conciencia sabe que nunca se obtendrá financiación; el acto de fe de Simmel los mantiene en sus escritorios. Lo mismo ocurre con la confianza en los otros: es fe en ellos, a pesar de no saber si es posible o no justificar esa fe.

En la vida fabril de Boston, la confianza adquiría este complejo matiz cuando los trabajadores «encubrían» a un compañero en dificultades. Por ejemplo, los trabajadores alcohólicos eran muy listos, e incluso manipuladores, a la hora de ocultar los indicios de su embriaguez, pero no lo suficiente; en general, su lenti-

tud en la cadena de montaje terminaba delatándolos. Cuando otro trabajador se daba cuenta, ralentizaba todo lo posible la cadena de montaje o simplemente arrebatava el trabajo incompleto de las manos del alcohólico. Yo, que era por entonces un joven y mojigato profesor de Harvard, sostenía, con espíritu reformador, que no debía hacerse tal cosa, que había que obligar al alcohólico a hacer frente a las consecuencias de su alcoholismo. Pero los trabajadores de la cadena de montaje no eran remilgados reformadores; cuando encubrían a un compañero, estaban respondiendo a éste tal como era. Al producirse el encubrimiento, en un primer momento los alcohólicos se sintieron desconcertados e incluso desconfiaron; no podían creer del todo que tal cosa se hiciera sólo por ellos, tenía que haber una intención oculta. Para aceptar el encubrimiento tuvieron que realizar su propio acto de fe: creer que alguien podía ayudarles sin segundas intenciones. Este vínculo de confianza permitió a los alcohólicos seguir bebiendo.

Los vínculos de confianza en una cadena de montaje no son lo que parecen en abstracto. Se trata más bien de una transacción de doble dirección: ¿aceptará ayuda la gente y confiará por tanto en los otros? La confianza puede construirse sobre inestables fondos de debilidad y de autodestrucción. Si el encubrimiento parece insólito, merece la pena tener en cuenta que todos estos trabajadores de la cadena de montaje eran católicos devotos, si no teológicos. Año tras año, década tras década, oían la exhortación cristiana a no dar la espalda a los débiles, porque también en ellos había debilidad. Sobre la base de esta convicción puede construirse la confianza mutua, que en tal caso demuestra, diría yo, ser un vínculo más fuerte que la confianza fundada en bajos niveles de riesgo.

Cooperación y trastornos en la rutina

En la cadena de montaje, la cooperación se ponía sobre todo a prueba cuando las cosas iban mal, como ocurrió en una

gran panadería —en la que pasé una buena temporada observando (y comiendo)— cuando sus hornos se sobrecalentaron y el peligro de incendio llegó a ser grave. En esos momentos, los capataces se sometieron a las órdenes de los fogoneros, que se habían hecho cargo de la situación. Se retiró del taller a las personas psíquicamente inestables y las mujeres que normalmente se ocupaban del empaquetado en el exterior aparecieron con cubos de agua. Al quedar interrumpida la cadena de mando, todos salieron de sus nichos.

Los momentos de crisis como éste dejan al descubierto la fragilidad de la organización formal y, en consecuencia, la fortaleza de la colaboración informal. Es éste precisamente el gran tema de novelas como *Trampa 22*, de Joseph Heller, en la que los soldados sobreviven únicamente gracias a que hacen caso omiso de las órdenes recibidas y buscan juntos qué hacer; el sociólogo Tom Juravich ha mostrado que muchas veces el mundo real de los talleres ofrece situaciones paralelas a las de *Trampa 22*.⁶ En los albores de la era industrial, Adam Smith describió en *La riqueza de las naciones* el trabajo rutinario en las fábricas como causa de desensibilización y embotamiento mental constantes, opinión que con el tiempo llegó a ser casi universal.⁷ Es posible que el lugar de trabajo industrial produzca este efecto, pero no de modo inexorable. Cualquier interrupción en la rutina puede despertar a la gente que entonces pasa a la zona informal. Lo que puede despertar a la gente y cambiarla son cosas aparentemente triviales más que grandes crisis. En una sección de limpieza de una fábrica que tuve ocasión de conocer, los trabajadores hablaban entre ellos acerca de las sobras insólitas, comida e incluso ropa, que encontraban en las papeleras; en la sala de clasificación de una oficina de correos, que conllevaba una rutina verdaderamente demoledora, la gente tenía la cabeza ocupada en chismes mientras las manos clasificaban un interminable torrente de sobres que pasaban por una cinta transportadora. Estos pequeños incidentes reflejan un impulso natural:

las personas quieren estímulos. La crisis del tipo de *Trampa 22* proporciona estimulación externa; pero la gente también puede crearla por sí misma.

El cotilleo tiende a estimular mediante la dramatización de informaciones o acontecimientos banales; alcanza su máximo poder de emoción cuando se convierte en un miniteatro lleno de sorprendentes horrores: «¡No te lo vas a creer!» Además, la persona que cuenta un chisme da por supuesto que los demás «lo pillarán»; de lo contrario, sigue hablando hasta que eso ocurra; no quiere oyentes pasivos. La mayoría de los cotilleos tienden a ser maliciosos; normalmente no nos sentimos tan cautivados por un relato sobre la generosidad de alguien como por el de alguna barbaridad en la que haya incurrido. Sin embargo, durante el tiempo que pasé en las fábricas de Boston me fui dando cada vez más cuenta de que la implicación en una charla animada también estimula a la gente mientras trabaja; el mismo efecto de alivio del aburrimiento en el trabajo que tiene el cotilleo puede producirlo la solución de problemas, que implica tratar con otro tipo de interrupción de la rutina.

Por ejemplo, la fábrica de zapatos recibió en una ocasión cuero manchado de Argentina; un trabajador especializado supo de inmediato qué había que hacer, pero no hizo nada antes de explicar a los demás la causa de la mancha y los productos químicos que se necesitaban para eliminarla; se aseguró de que le entendieran. Aunque no es crisis ni cotilleo, la solución de problemas también exige alertar a los demás sobre algo insólito y compartir conocimiento de un modo efectivo: se trata de una comunicación no rutinaria, cooperativa. De la misma manera que en cualquier buena conversación, cuando se trata de abordar adecuadamente un problema difícil, no se puede volver a repetir simplemente procedimientos que se han dado por supuestos. Desde el punto de vista social, y tal vez contra lo que sugiere la intuición, a menudo los trastornos de la rutina en el trabajo demuestran ser acontecimientos vinculantes.

Los jefes coléricos, las mentiras urdidas en beneficio de los compañeros de trabajo alcohólicos y el cotilleo no son, sin duda, iconos de lo que entendemos por trabajo de calidad, pero forman parte de conductas sociales que pueden ser positivas: rituales de cólera que dan paso al respeto, voluntad de dar una oportunidad a los otros y deseo de salir de la prisión de la rutina. Y, una vez más, si seguimos el rastro a cada uno de estos comportamientos, detectaremos las relaciones sociales en las que están incorporados: los rituales pertenecen al tejido de la autoridad ganada, la mentira encubridora se imbrica con la confianza basada en el acto de fe y —dejando de lado el cotilleo— el manejo de una crisis y la solución de problemas tienen lazos con la cooperación y la interrupción de la rutina. Sean negativas o positivas, todas estas relaciones implican una comunicación a veces muy sutil. Además, la asociación fortalece los lados del triángulo; la confianza se refuerza cuando se hace frente a un acontecimiento que altera la rutina, lo mismo que sucede con la autoridad. En resumen, se trata de una estructura social al mismo tiempo sutil y coherente.

La Oficina del Trabajo de Boston clasificaba como no cualificados o semicualificados la mayoría de los empleos de los lugares que estudié, lo cual no es correcto. Para practicar ese tipo de relaciones sociales informales, los trabajadores necesitaban tener un riguroso conocimiento recíproco: por ejemplo, tenían que saber a quién acudir o en quién no se podía confiar en una situación de emergencia, o por quién valía la pena mentir. No menor era el conocimiento que debían tener de sus instituciones: los panaderos sabían dónde conseguir en Boston el material que necesitaban en caso de incendio, los limpiadores no programaban sus actividades de acuerdo con el manual del sindicato, sino adaptándose a las cambiantes necesidades de los diferentes departamentos. Las relaciones sociales informales requerían conocimiento contextual, y ese contexto debía ser cuestionado e interpretado en común.

El triángulo social informal puede aparecer en cualquier clase de organizaciones: hospitales, escuelas, iglesias y grupos comunitarios, el ejército, oficinas o talleres. Hasta podría parecer que toda organización tendería a alentar este tipo de vínculos informales internos en beneficio de la coherencia social. Pero hay un requisito fundamental del triángulo social que no toda organización está en condiciones de satisfacer: relativa estabilidad y larga existencia previa. Únicamente cuando se ha satisfecho este requisito es posible comprender en profundidad cómo funciona la organización. Sin embargo, en la última generación, el capitalismo se ha alejado de las instituciones estables que servían de base a trabajadores como los de Boston a los que hemos hecho referencia. Esto se debe, en parte, a que Estados Unidos y gran parte de Europa se han liberado en general del trabajo fabril y, como economías avanzadas, intentan ahora convertirse en economías de servicios. Pero además en la mayoría de las organizaciones modernas, tanto en el sector privado como en el público, la manera de pensar el tiempo se ha hecho más cortoplacista; la experiencia mutua de las personas y el conocimiento de sus instituciones se han abreviado. El sector de servicios financieros está en la vanguardia de este cambio y la forma que imprime al tiempo institucional no se parece en nada a la experiencia que se tenía en la cadena de montaje. Por tanto, no es sorprendente que en el sector de los servicios financieros el triángulo social se haya deshecho. Ni que eso se haya producido de modo dramático.

EL DISOLVENTE DEL TIEMPO

Quizá parezca extraño, pero en los inicios de la prosperidad norteamericana posterior a la Segunda Guerra Mundial las firmas de Wall Street no se diferenciaban gran cosa de sus homólogas industriales; en aquellos momentos, la expresión «in-

dustria financiera» era correcta. La mayoría de las empresas llevaba décadas de existencia, cuando no un siglo o más: Lehman Brothers, JP Morgan y otras se enorgullecían de ser sociedades venerables. En los bancos y las compañías de inversión, la mayoría de los empleados hacía toda su carrera profesional en la misma firma. Esta aura de durabilidad y práctica del empleo a largo plazo no era exclusiva de Nueva York. El historiador David Kynaston ha rastreado la manera tranquila en que firmas como Barings and Coutts se promocionaban en la City de Londres, poniendo el énfasis en su venerabilidad; las empresas de la City de Londres se enorgullecían de que la mayoría de sus empleados permanecieran de por vida en ellas.⁸ El empleo de larga duración distinguía también a mis entrevistados de Boston, que en el curso de su vida habían trabajado tal vez en dos o tres plantas de fábricas que constituían a su vez rasgos permanentes de la comunidad.

Aparte del contraste entre riqueza y pobreza, había naturalmente una gran diferencia entre los empleados de banca y los trabajadores fabriles en lo tocante a sus respectivas experiencias del tiempo: tras la Segunda Guerra Mundial, el proletariado industrial pasó por sucesivas rachas de traumático desempleo, mientras que en los servicios financieros los despidos provocados por el ciclo de negocios eran menos notables. Sin embargo, cuando los trabajadores industriales volvían a tener empleo, regresaban a sus antiguas plantas. Es un hecho llamativo que durante las tres décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos y Gran Bretaña los trabajadores industriales tendieran a permanecer en el mismo lugar antes que a mudarse en busca de un trabajo mejor en otro sitio.⁹ A lo largo del siglo XIX y hasta la Gran Depresión, las cosas no habían sido así en ninguno de los dos países; entonces las comunidades industriales se desplazaban constantemente.

Es importante no contemplar con nostalgia la estabilidad de la posguerra. Tanto en la industria como en las finanzas, las

empresas de largo arraigo solían ser poco flexibles, carentes de iniciativa y autocomplacientes. Además, las burocracias industriales hacían su experiencia del tiempo en plantas rígidas y autoritarias. Cuando en la década de 1950 el sociólogo Daniel Bell estudió la empresa Willow Run de General Motors, en Michigan, le asombró el modo en que la planta «divide la hora en diez períodos de seis minutos [...] el trabajador recibe su paga por la cantidad de décimas partes de hora que ha trabajado».¹⁰ Análogos microcálculos se realizaban para los empleados de bajo nivel de la banca. Para los trabajadores, esta desregulación no era del todo descabellada, pues el hecho de fichar hacía el trabajo al menos legible para ambos conjuntos de trabajadores: en el microtiempo podían calcular sus salarios y acrecentar sus beneficios a partir de esos segmentos de seis minutos; en el macrotiempo, el paso de los años y la adquisición de antigüedad establecía el lugar que ocupaban en la planta o en la oficina.¹¹

En la década de 1950, una multitud de estudios comenzó a dibujar el panorama de las consecuencias personales y sociales de la industrialización de los empleados de oficina, en particular *El hombre organización*, de William Whyte; *White Collar. Las clases medias en Norteamérica*, de C. Wright Mills, y *El fenómeno burocrático*, de Michel Crozier.¹² Para Whyte, el servicio a largo plazo aplastaba repentinas explosiones de ambición e innovación; Mills creía que la estabilidad llevaba a un incremento del conformismo; Crozier, que realizó sus investigaciones en Francia, donde el Estado tuvo mayor intervención en las empresas, cargó más el acento en las consecuencias políticas de la creciente docilidad de los oficinistas. Ninguno de estos estudios prestó mucha atención a las relaciones informales entre trabajadores o entre trabajadores y directivos; era como si el tiempo formalizado poseyera por sí mismo un poder abrumador.

Ese poder comenzó a relajarse a mediados de los setenta y el efecto de ese relajamiento se sintió especialmente en las industrias financieras de Wall Street. Si se pudiera señalar un

acontecimiento concreto como la chispa que desencadenó el cambio, ése fue la ruptura de los acuerdos monetarios de Bretton Woods durante la crisis del petróleo de 1973, hundimiento que liberó ingentes sumas de capital global en mercados que hasta entonces habían sido más nacionales y fijos; en el primer momento, el flujo de dinero en efectivo provino de Oriente Medio y de Japón. Trece años después, el «Big Bang» de la desregulación de los servicios financieros en Londres permitió que entraran más inversores en el mercado mundial; el dinero apareció procedente de la fuga de capitales de América del Sur y China continental; en los años noventa, los mercados atrajeron a los rusos, que hacían desaparecer de su país ganancias ilícitas; en los albores del presente siglo, los chinos continentales se convirtieron en importantes inversores en las industrias europeas así como en bonos del gobierno norteamericano.

De pronto, todo el mundo estaba compitiendo con todo el mundo. Durante las décadas de estabilidad, un acuerdo de caballeros dividía los territorios de las acciones y los bonos que controlaban firmas de Wall Street y de la City. Las opas hostiles, como la que lanzó Siegmund Warburg en 1957 contra la principal compañía de aluminio, eran muy mal vistas. La connivencia nunca desapareció, por supuesto; a menudo los mercados de materias primas y las IPO (siglas inglesas para la primera oferta de venta pública de activos financieros de una empresa privada) estaban, para decirlo sin tapujos, amañados; si viviera hoy, Bernard Mandeville podría escribir una nueva *Fábula de las abejas* íntegramente basada en Wall Street. Pero los que ahora estaban en connivencia también trataban de destruirse entre sí, de llevar a la quiebra a las empresas de la competencia y sobre todo de eliminar a los pequeños actores. El acuerdo de caballeros buscaba la estabilidad en la industria, mientras que el nuevo régimen era más miope y sólo aspiraba a las ventajas momentáneas.

La mayor parte de este nuevo dinero ha sido, en palabras

del economista Bennett Harrison, más «capital impaciente» en busca de ganancias a corto plazo sobre el precio de las acciones y otros instrumentos financieros que auténtica propiedad a largo plazo de las firmas en las que se invertía el capital.¹³ Las ganancias del accionista se centran en el precio de las acciones y no en la salud de las empresas; uno puede ganar dinero vendiendo a corto sobre compañías cuyas acciones se apuesta a que bajarán de precio, aun cuando la compañía siga dando beneficios. Esto presiona a su vez a las compañías a «hacer cuentas» cuatrimestral o mensualmente en lugar de pensar a largo plazo. Incluso los fondos de pensiones, que por su propia naturaleza deberían estar concebidos para el largo plazo, comenzaron en la última generación a regirse por diferentes reglas de juego temporales; en 1965, los fondos de pensiones retenían una acción durante un promedio de 46 meses; en 2000, ese promedio bajó a 8,7 meses, y en 2008, a 4,9 meses.

El papel particular que Wall Street desempeñó en este cambio consistió en la presentación de vehículos financieros para la inversión impaciente, mientras que el de la City londinense, inspirándose en sus antiguas conexiones imperiales, se centraba más en la ejecución y la coordinación mundiales.¹⁴ En la actualidad «Wall Street», al igual que la «City» de Londres, designa un espacio genérico del mundo financiero, y la zona central de Manhattan, en Nueva York, ha llegado a ser tan importante para las finanzas como Rector Place en la zona baja de la ciudad, de la misma manera que en Londres la actividad financiera tiene lugar tanto en Mayfair como en Moorgate.

El advenimiento de la nueva escala de tiempo cambió en ambas ciudades la manera en que las empresas se estructuran y en que la gente trabaja en ellas. Tal como ocurre actualmente en otros campos de los negocios, el concepto de «portafolio» se enfrenta al modelo empresarial de «empresa concentrada». El portafolio es la reunión de muchas actividades diferentes, y a menudo sin relación entre ellas, bajo el mismo techo corpora-

tivo; se afirma que el modelo de portafolio es una manera de responder a mercados en rápido proceso de cambio y de «hacer cuentas» siempre en uno u otro ámbito. El concepto de portafolio opera contra la imagen o identidad corporativa coherente, pues concibe la corporación como un conjunto de partes constitutivas que se pueden vender, agregar o reconfigurar a voluntad.

El filósofo-financiero George Soros ha presentado la diferencia que introduce el cortoplacismo en las organizaciones como un contraste entre «transacciones» momentáneas y «relaciones» sostenidas.¹⁵ A diferencia de los sociólogos de una época anterior, Soros reconoce que una relación organizacional es a la vez informal y formal; la confianza informal desempeña un papel importante en el mantenimiento de una relación, en particular cuando el empresario financiero o sus clientes están en apuros y necesitan que sus socios aflojen algo sus exigencias en materia de cobro de facturas o de provisión de crédito; la voluntad de hacerlo requiere en general el largo plazo, el vínculo personal.

En un plano más abstracto, el sociólogo Manuel Castells ha caracterizado la economía política de hoy como «un espacio de flujos».¹⁶ Sostiene este autor que, gracias a la nueva tecnología, la economía mundial opera en tiempo sincrónico real; lo que ocurre con los mercados de valores en Londres o en Nueva York repercute instantáneamente en Singapur o en Johannesburgo; el código informático escrito en Bombay puede ser utilizado por IBM con la misma instantaneidad que uno escrito en las propias oficinas centrales de la empresa. Castells llama «tiempo intemporal» a esta condición, que se materializa en la pantalla del ordenador, gran símbolo de nuestra era, que superpone una pantalla a otra sin relación temporal; el tiempo queda suspendido. La consecuencia social es precisamente lo que afirma Soros: una transacción momentánea más que una relación sostenida.

El cortoplacismo ha reestructurado la índole del trabajo. Hoy en día, el mercado de trabajo ofrece un panorama compuesto de breves períodos de empleo y no ya toda una carrera sostenida. «Nada a largo plazo» es la acertada expresión de un ejecutivo de ATT, por ejemplo, que hace unos años declaraba: «En ATT tenemos que promover el concepto global de una fuerza de trabajo contingente [...] los empleos están dejando su lugar a los proyectos.»¹⁷ El trabajo temporal, y a menudo a tiempo parcial, es un reflejo de este espíritu; hoy, el trabajo temporal es el sector que más rápido crece en la economía de servicios. Aun cuando esté empleado a tiempo completo, el joven graduado universitario de nivel medio puede esperar que en el curso de su vida laboral cambiará al menos una docena de veces de empleador y al menos tres veces su «cualificación básica»; las habilidades que tendrá que ofrecer a los cuarenta años no serán las que ha adquirido en la facultad.¹⁸

Estos cambios temporales tienen un gran impacto en el conocimiento del contexto de la gente. «Cuando fui por primera vez a trabajar a Wall Street», me dijo un auditor, «la gente hacía toda su carrera en una sola firma y no podía evitar conocer el negocio, en especial en momentos de apuros; ahora eso es imposible.»* Tal vez estemos ante un nuevo contexto: nadie es irremplazable; al menos es lo que un famoso recurso teatral de Jack Welch, en otro tiempo director de General Electric, trató de dejar claro. Mantenía en la oficina de dirección un despacho vacío que enseñaba a cualquier posible nuevo empleado para expresar dramáticamente que en GE nadie tenía un puesto permanente. Pregunté al auditor qué pensaba de eso. «Claro que nadie es irremplazable», respondió, «pero el problema era que el despacho estaba vacío», es decir, que no había en él nadie

* Pido disculpas al lector por citar de una investigación sobre el Wall Street moderno antes de explicar cómo obtruye la información, cosa que haré más adelante en este mismo capítulo.

con quien uno pudiera entenderse, en quien se pudiera confiar o no y con quien se supiera cómo trabajar.

Durante el largo boom que desembocó en la crisis de 2008, el predominio del cortoplacismo condujo a los empleadores a forjar el modelo ideal de trabajador sobre la base de la figura del consultor, de habilidades transportables y cuya relación con cualquier lugar en particular es sólo temporal. En la administración de empresas este modelo de consultor despoja de contenido al trabajo. Por ejemplo, un reciente anuncio para un empleo completamente técnico como es el de jefe de regulación del control de precios de la Autoridad de Aviación Civil de Gran Bretaña, dice: «será usted un gestor versátil [...] que utilizará su capacidad para convertir problemas ambiguos en soluciones claras [...] actitud flexible y positiva y habilidad para escribir y hablar con claridad [...] [su recompensa incluye] el reto y el estímulo intelectual derivados de formar parte de un equipo de gran prestigio».¹⁹ Estos atributos tienen específicamente poco que ver con la aviación.

La negación de la importancia del contexto y del conocimiento contextual, que es lo que ocurre cuando se centra el foco en el trabajo a corto plazo o temporal, refuerza una grave sensación de inseguridad entre los trabajadores manuales. En el mercado del empleo, su conocimiento de los lugares de trabajo y de la gente que los ocupa carece de importancia; su capital social, para emplear una vez más la expresión de Robert Putnam, tiene escaso peso económico. Cuando los empleos fabriles han desaparecido, o la gente que trabaja pasa de un empleo temporal a otro, la inseguridad se hace más tangible. En la industria financiera la inseguridad se configura de otra manera. Para los auditores, contables, equipos de Tecnología de la Información (TI) y responsables de relaciones humanas de Wall Street es ésta una experiencia cotidiana, un hecho normal de la vida, en la que los disgustos y las crisis son cotidianos. Pero no por eso pierde importancia el conocimiento del contexto a largo plazo.

Esto cuenta, por ejemplo, a la hora de otorgar recompensas por el buen trabajo o el esfuerzo realizado. ¿Cuánto saben de ti quienes van a juzgarte? La respuesta a esta pregunta presenta una peculiaridad. El cortoplacismo es más radical en la élite financiera que entre quienes trabajan en las back offices de Wall Street; esto quiere decir que, en la última generación, los ejecutivos de los escalones mas altos de la escala entraron en una puerta giratoria y comenzaron a pasar de una firma a otra tras unos pocos años, o meses, de trabajo en un lugar, o de un departamento a otro de la misma institución, mientras que en los escalones intermedios este cambio de puestos era menos frecuente. Esta diferencia de velocidad ha tenido como consecuencia que a menudo, cuando llegaba el momento de evaluar a un empleado de rango medio, los testigos y los jueces del trabajo realizado hubieran desaparecido, trasladados a otros sitios. «Mi trabajo se había hecho más difícil», me dijo un empleado de la sección de relaciones humanas, «porque disponía de poco personal de información que continuara en su puesto» a la hora de otorgar las primas de fin de año a los trabajadores nuevos de un banco. El cortoplacismo empresarial lo privaba de esa información.

A veces los departamentos de personal evalúan a los empleados del back office ante todo por la velocidad del cambio en la cúspide. Otro funcionario de relaciones humanas de una firma de alta tecnología observó que «en este negocio todo está cambiando constantemente, de modo que si en un currículum de alguien veo que ha estado cinco o seis años en el mismo sitio, empiezo a sospechar». Lo cual equivale a decir que la estabilidad, durante el largo boom financiero, se convirtió en un estigma.

La sustitución de la impresión que se adquiría en la relación cara a cara ha dado paso a formas de evaluación estandarizadas, formales, exámenes de *multiple choice* que no miden imponderables como son la voluntad de quedarse a trabajar después de hora, la compensación de la incompetencia de un colega o, más

profundamente, la confianza en la empresa. Un contable bastante fuera de lo común al que entrevisté en una ocasión y que, gracias a su asistencia a cursos nocturnos y a su renuncia a formar una familia, había ascendido de un trabajo fabril a la back office de un banco de inversión hoy desaparecido, comparó el seguimiento del trabajo manual con el de oficina en los siguientes términos: «En la fábrica de vidrio los informes son completamente normales. Pensaba que en el banco sería distinto, que se le juzgaría a uno más por sí mismo, pero lo cierto es que no hay gran diferencia.»

La avalancha de fusiones y adquisiciones que estimuló el capitalismo financiero en los últimos años ha reforzado el carácter impersonal de la evaluación. En la dirección empresarial entrará en escena un nuevo conjunto de rostros, personas ajenas a quienes ya trabajan en ese lugar y a menudo ajenas a la propia actividad de la empresa. Estos nuevos jefes disponen de escaso material, excepto números, para juzgar a los empleados que han contratado. No pueden saber por experiencia quién trabaja bien. «Me parecía raro que eso pudiera ocurrirme a mí», me dijo un empleado de las back offices de un banco de inversión; cuando el banco quebró en 2007, él tuvo suerte y fue contratado por otro banco de inversión, pero «para ellos éramos como una hoja en blanco».

Todos estos aspectos del cortoplacismo convergen en las relaciones sociales informales entre el personal de las firmas financieras. En estas instituciones camaleónicas, el proyecto laboral actúa como un ácido que corroee la autoridad, la confianza y la cooperación.

EL TRIÁNGULO SE DESHACE

La vida de los trabajadores de las back offices de las finanzas empezó a interesarme a mediados de los años noventa,

cuando estudiaba otro tipo de trabajo técnico, el de los programadores informáticos en Nueva York y Silicon Valley. En esa época, la programación informática crecía extraordinariamente y de manera impredecible, mientras que las posibilidades de los programas por entonces en uso no eran más claras que las del equipo de navegación del cuadro de Holbein. Empecé a tomar conciencia de que detrás del zumbido de creatividad había otra clase de zumbido; los promotores del capital de riesgo visitaban las pequeñas oficinas donde trabajaban los programadores, atestadas de pizza y mal ventiladas, con la esperanza de descubrir en ese maloliente caos la Próxima Novedad. Los visitantes tenían a su vez contactos con bancos de inversión de Wall Street que repartían más capital cuando los «buitres del riesgo», como se les llamaba, transformaban pequeñas empresas incipientes en negocios que ofrecían acciones a inversores afectados por esa versión moderna de la manía de los tulipanes que era la «burbuja del puntocom».

En 1997, cuando regresé de Silicon Valley a Nueva York, traté de descubrir qué ocurría en este extremo de la cadena. Los banqueros de inversión más importantes tenían muy poco tiempo para perder conmigo, un profesor sin programas para venderles, pero fueron amables —dos de ellos habían sido alumnos míos de historia del pensamiento social temprano, en Harvard— y me derivaron al personal de sus back offices. Ese año la pantalla estaba desplazando decididamente al teletipo y al fax como medio de comunicación financiera; los trabajadores de las back offices hablaban conmigo distraídamente mientras mantenían la mirada obsesivamente fija en tres o cuatro monitores de ordenador por los que pasaban fila tras fila de números sin interrupción. Pese a las cifras que bailaban ante sus ojos, pude reunir la información suficiente como para comprender que estos trabajadores que manejaban facturas, compensaban transacciones, preparaban documentos para una auditoría y procesaban compras, eran, a su modo, artesanos. Tenían habili-

dades particulares y se sentían orgullosos de su trabajo; si Booker T. Washington hubiera lanzado su Hampton Institute en 1997, habría formado a las personas a su cargo en estos oficios técnicos y no en la elaboración de queso.

Esos trabajadores parecían marginales a mi interés principal de entonces, que era el surgimiento de una nueva cultura en el capitalismo.²⁰ Me di cuenta de que debía prestarles más atención pasados un poco más de diez años, en septiembre de 2008, cuando se produjo la crisis de la industria de servicios financieros. Empecé entonces a entrevistar a gente de Wall Street personalmente afectada —en particular la que había perdido el trabajo o lo había dejado—, proyecto que sigue aún en curso.²¹ Los más afectados eran los empleados del back office, los primeros que perdieron su trabajo con la quiebra de firmas como Lehman Brothers; a muchos otros trabajadores de este campo profesional la crisis los llevó a replantearse la vida y algunos abandonaron por completo Wall Street.

En el invierno de 2009, en una oficina de empleo cerca de Wall Street, se podía ver a hombres y mujeres de este sector de las finanzas, gente bien vestida que rellenaba impresos y echaba de vez en cuando una mirada desconcertada a su alrededor. Si bien no eran grandes bestias del capitalismo, pocos de estos burocratas habían conocido alguna vez por dentro una oficina de empleo; sin embargo, allí estaban, sentados en sillas de plástico, inclinados sobre tablas con sujetapapeles, iluminados por la luz sin sombras de los tubos fluorescentes y rodeados de adolescentes latinos, fornidos trabajadores de la construcción y conserjes ya mayores, todos en busca de trabajo.

En comparación con otras, la oficina de empleo del bajo Manhattan está bastante bien.²² El gran salón de recepción es limpio y silencioso, casi todos los ordenadores están conectados y la mayor parte del personal es amable y experimentado. Los clientes más comunes son conducidos a cabinas o lugares apartados; allí, el personal rellena el papeleo para los inmigrantes

con escaso conocimiento del inglés o se esfuerza en extraer información de los trabajadores manuales intimidados por la burocracia. Distinto era el reto que afrontan estos asesores en el caso de los parados que han trabajado en bancos o en agencias bursátiles que quebraron, pues estos clientes necesitan pensar en su estrategia personal, tanto a corto como a largo plazo.

A corto plazo tienen que hacer lo que sea para poder pagar sus facturas: algunos son dependientes de tiendas, otros empalman diversos trabajos temporales en las franjas marginales del mundo de las finanzas. A largo plazo, se espera que el empleo en el sector financiero de Nueva York descienda del 9 al 7 % tras la crisis; análoga contracción se espera en la City de Londres. En las tres últimas recesiones, una vez en paro, las probabilidades de recuperar el estatus de clase media no han superado el 60 %. Por esa razón, los trabajadores de clase media se ven acosados, escribe la socióloga Katherine Newman, por un constante temor a la movilidad social descendente.²³ Este temor no era tan pronunciado entre las personas con las que hablé en la oficina de empleo de Wall Street y en otra más grande de la parte alta de la ciudad, pues están cualificadas y sus respectivas especialidades son objeto de demanda en muchas empresas. Aunque un número reducido tiene problemas a largo plazo, la mayoría de las personas entrevistadas se está recuperando.

Eso no quiere decir que perder un trabajo no sea traumático. Hay entre los desempleados, al igual que entre los empleados, una estructura de clase que condiciona cómo se vive la pérdida. En el extremo superior, los ejecutivos tienen acuerdos de rescisión de contrato que les proporcionan sustanciosas indemnizaciones; la élite de los desempleados también tiene, con financiación empresarial, acceso a firmas especializadas en búsqueda de ejecutivos; y sobre todo disponen de una extensa red de contactos personales, de colegas dispuestos a salir a comer o a recibir una llamada. Por el contrario, el gran problema al que

se enfrentan los trabajadores en posiciones más bajas de la escala jerárquica es la debilidad mucho mayor de su red de contactos. Cuando trabajaban, estos técnicos conocían predominantemente a personas como ellos, muchas de las cuales están hoy a la caza de los mismos empleos. El envío por correo electrónico de currículos «fríos» —esto es, a empleadores desconocidos— ha demostrado ampliamente su inutilidad, pues los empleadores no tienen tiempo ni ganas de leer el ingente volumen de solicitudes que les llega.

Ese trauma, aun cuando sea temporal, puede servir como llamada de atención si la gente se pregunta: «¿Qué quiero hacer realmente?», o «¿Cómo quiero vivir?». Un antiguo archivero me dijo una vez: «De pronto un chino hacía mi trabajo por un sueldo más bajo y me despidieron; lo primero que pensé entonces fue lo tonto que había sido los días en que me quedaba haciendo horas extra sólo para terminar el trabajo.» Mirando hacia atrás, muchas de las personas que conocí —ya se tratara de los propios parados, ya de colegas de éstos que habían sobrevivido en sus antiguos empleos— reflexionan acerca del sacrificio de su vida familiar o de las limitadas perspectivas de sus empleos.

¿Cuál es la fiabilidad de los informantes que han pasado por un trauma como el de 2008? No hay duda de que la ansiedad y la frustración, en particular entre los desempleados, puede crear prejuicios. En la investigación mediante entrevistas, la evaluación del prejuicio gira en torno al alcance del cuadro que proporciona el informante: ¿puede el sujeto asumir otro punto de vista, hablar de la experiencia de manera más dialógica que combativa, tiene curiosidad? Hasta ahora, salvo contadas excepciones, la gente con la que me encontré se muestra equilibrada a la hora de evaluar su pasado reciente, pero también lo aborda de una manera particular: más que reducirse a lo económico, estos artesanos de la economía han tratado la crisis como un rito de pasaje, que les ha llevado a reflexionar seriamente sobre temas relativos a la calidad de vida.

Tres de estos temas ponen de relieve la debilidad del triángulo informal de relaciones sociales en los lugares de trabajo. Mirando hacia atrás, los informantes piensan que la cooperación en las relaciones con los compañeros de trabajo fue superficial y que las back offices constituían ambientes de trabajo aislados. La visión de estas personas era equilibrada, pues se acusaban en parte a sí mismas de la pobreza de la cooperación y del aislamiento. La confianza en la oficina parecía mínima, lo que a su vez explicaba por qué hacían determinado tipo de comparaciones odiosas. Tenían la sensación de que sus superiores no habían sabido ganarse la autoridad en el tratamiento de la crisis, sino que, por el contrario, lo que hicieron en muchas firmas fue en realidad eludir el cumplimiento de su rol de figuras de autoridad, al tiempo que se aferraban al poder y a los beneficios personales. A estas opiniones se sumaba cierta sensación de disgusto en relación con el lugar de trabajo, disgusto que los trabajadores del back office esperaban superar con el traslado a una firma mejor o directamente con el abandono del sector de la industria de servicios financieros.

Debilidad de la cooperación

El aislamiento es el enemigo obvio de la cooperación, y los analistas del moderno lugar de trabajo conocen bien este enemigo. En la jerga de la administración empresarial se denomina «efecto silo», imagen inspirada en los inmensos silos tubulares en los que se almacena el cereal. Los trabajadores de los silos tienen escasa comunicación entre sí. Un estudio realizado en 2002 por la American Management Association mostró, por ejemplo, que el 83 % de los ejecutivos pensaba que en sus respectivas empresas había silos, y el 97 % que los efectos del aislamiento eran perniciosos.²⁴ La estructura de una organización puede crear silos. En un estudio posterior, los investigadores de la AMA constataron que menos de la mitad de las organizacio-

nes reunían retroalimentación organizada de sus empleados; la comunicación se daba predominantemente de arriba abajo. Análogamente, otros estudios informan de que la dirección empresarial no se toma en serio las opiniones que les llegan desde abajo.²⁵ El efecto silo es la versión empresarial moderna de lo que los organizadores comunitarios de hace un siglo querían combatir, un efecto estructural surgido de las organizaciones verticales de la izquierda política.

Sin embargo, en las entrevistas el aislamiento parecía ser más bien autoimpuesto. «Me siento tan estresado», observaba un trabajador de TI, «que no puedo involucrarme en los problemas de otras personas.» La experiencia del estrés tiene dos caras; una auditora me dijo: «No quería que otras personas me interrumpieran, tenía muchísimo trabajo.» Su empleo del pretérito es importante; dice que desea pasar página y está a punto de abandonar Wall Street en busca de un «medio laboral más cálido» en una universidad (no tuve valor para comentar sus expectativas). Más allá de los efectos de aislamiento del estrés, muchos veteranos de Wall Street acusaban a la aparición del trabajo informatizado: la gente tiene la mirada fija en la pantalla en lugar de hablar con los compañeros. Estos empleados antiguos también piensan que el correo electrónico disminuye la cooperación. «Enviaba un mensaje a la chica que tenía a tres escritorios de distancia», dijo una mujer ya mayor que se ocupaba de la conciliación de cuentas, «en vez de ir a verla.» Y luego está la cuestión de las primas.

Las primas son fabulosos regalos de fin de año en la cúspide de la pirámide de Wall Street. Más abajo, en las tripas del back office, los regalos son mucho más modestos, pero, aun así, sustanciosos. Seis contables subalternos a los que entrevistó mi equipo cobraron en concepto de primas un promedio de 45.000 dólares anuales durante los cinco años anteriores a la quiebra de la firma, lo que tal vez explique por qué, aun estando en paro, pudieron invitarnos, a mi equipo de investigación

y a mí, a un comida realmente cara. Pero la concesión de primas no corresponde a una situación en la que todos ganan, la de un grupo de trabajadores colectivamente recompensados; por el contrario, es un juego de suma cero que pone a los empleados individualmente unos contra otros. «Éste es mi calendario de la cordialidad», me dijo un contable refiriéndose al rápido incremento del ritmo de trabajo; «marzo, muy [cordial]; julio, un tanto desagradable; septiembre, agresivo; diciembre, cada uno a lo suyo.» No puedo saber en qué medida fue esto un motivo de preocupación durante el largo boom, pero, retrospectivamente, el contable no pensaba que fuera bueno para la comunicación ni para la moral.

Hoy en día, la mayoría de los directivos cree que el efecto silo es causa de baja productividad; los empleados tienden a acumular para sí información de importancia vital que consideran personalmente ventajosa y quienes están encerrados en silos se resisten a la retroalimentación. Un remedio consiste en alentar el trabajo en equipo, o incluso en imponerlo, pero este tipo forzado de cooperación sufre los efectos disolventes del cortoplacismo.

La sabiduría empresarial en materia de organización de equipos hace hincapié, teóricamente, en la limitación del tamaño de éstos, que habitualmente no superan las quince o veinte personas en relación cara a cara. Se cree que la cooperación es más efectiva cuando el grupo trabaja en un problema o un proyecto inmediato y claramente definido. Lo típico es que los equipos se mantengan unidos entre seis meses y un año, lo que refleja la realidad de corporaciones cuyos planes de negocios e incluso sus respectivas identidades cambian constantemente en la economía mundial. Tiempo necesario para completar un trabajo, pero no suficiente para que los miembros lleguen a establecer estrechas relaciones personales entre sí.²⁶

Por tanto, el trabajo en equipo entraña un comportamiento social transportable que los miembros del equipo estarían en

condiciones de practicar en cualquier otro sitio y con cualesquiera otras personas. Hoy, por ejemplo, hay escuelas empresariales y compañías que ofrecen formación en el ejercicio de la cooperatividad como integrante de un equipo; los nuevos miembros aprenden a dar la mano, establecer contacto visual y ofrecer sucintas contribuciones en una conversación: con quienquiera que uno se encuentre y dondequiera que lo encuentre, sabrá poner de manifiesto el espíritu de grupo que lo anima.

Gideon Kunda, analista del trabajo, ha llamado «interpretación profunda» a ese tipo de comportamiento cooperativo.²⁷ Con esta expresión Kunda se refiere al hecho de que, bajo la superficie del trabajo cooperativo, en general los miembros del equipo presumen personalmente ante un directivo o un superior encargado de juzgar el rendimiento del equipo; el trabajo de equipo, dice este autor, es «solidaridad fingida». El cortoplacismo marca una gran diferencia en este marco laboral. Dado que los diferentes individuos no tienen entre sí un auténtico compromiso de reciprocidad, pues su relación está limitada a durar sólo unos meses en el mejor de los casos, cuando las cosas se complican el espíritu de equipo se esfuma instantáneamente, cada uno busca cubrirse y evadir su responsabilidad acusando a otros miembros del equipo. Esta debilidad se contrapone al trabajo en equipo de la ya mencionada panadería con problemas en el horno; en este caso, la cooperación se mantuvo porque las distintas personas se conocían bien y habían establecido relaciones informales a largo plazo; por tanto, podían recurrir unos a otros y sabían exactamente con quién podían o no contar.

A este respecto, la situación en las back offices de Wall Street era paradójica. Como se ha descrito más arriba, en general los empleados de este sector han permanecido en la misma empresa durante períodos más largos que los ejecutivos de primer nivel. Sin embargo, durante el largo boom, a medida que la industria financiera se expandía, las propias firmas estaban en constante estado de transformación interna, con continuas

reorganizaciones de sus diferentes departamentos y reconfiguraciones del personal. Para nuestros informantes, el trabajo en equipo demostró no ser un correctivo social suficientemente poderoso de este febril cambio estructural. «Naturalmente que trabajamos en equipo», observó sucintamente un ingeniero informático, «pero los cambios se suceden sin pausa y estamos siempre fuera de foco.» Podría pensarse que eso dependiera más de la naturaleza de las tareas que se tiene entre manos que de los protagonistas del trabajo. Sin embargo, durante el largo boom, las firmas de Wall Street estaban constantemente fusionándose o comprando otras empresas más pequeñas; con eso esperaban reducir costes, obtener las famosas «sinergias» en las que un conjunto menor y consolidado de trabajadores aportaría la mano de obra a una organización en expansión. El espíritu de equipo se resintió cuando sus integrantes se vieron presionados a «hacer más con menos», como esperaban los ejecutivos.

El trabajo en equipo a corto plazo, con su solidaridad fingida, su conocimiento superficial de los otros y su presión, contrasta radicalmente con el vínculo social chino del *guanxi*, el modelo de referencia de vínculo social duradero que se ha analizado al comienzo del capítulo 4. El *guanxi* está lleno de sentido crítico y afilados consejos en lugar de estudiados apretones de manos; la gente acepta el consejo afilado porque sabe que la intención de los demás es ayudarlo, no mostrarse como ejemplos a imitar. Pero, por encima de todo, el *guanxi* es sostenido, es una relación destinada a trascender los acontecimientos particulares. Y, con el tiempo, la red se desarrolla para incluir más participantes, cada uno de los cuales depende de los demás según modalidades específicas. A diferencia de un equipo deportivo, los jugadores están implicados en muchos partidos al mismo tiempo. En una relación *guanxi* no hay ahorro de eficiencia; por el contrario, la red es más fuerte cuanto mayor es el mosaico que la constituye.

La comparación odiosa erosiona la confianza

Como se ha descrito en el último capítulo, la comparación odiosa —experiencia personalizada de desigualdad— puede erosionar los vínculos sociales. Los bienes de consumo pueden proporcionar el material de referencia para las comparaciones odiosas; los jóvenes se ven a menudo inclinados a pensar en «lo guay» para realizar comparaciones personalizadas sin conciencia de lo que hacen. En el mundo laboral del adulto, la comparación odiosa puede surgir de un modo mucho más consciente; aquí, el material de referencia lo proporciona la habilidad. La comparación odiosa basada en la competencia tiene un efecto particularmente corrosivo sobre la confianza; es difícil confiar en alguien a quien se considera incompetente.

Los trabajadores del back office del capitalismo financiero piensan con razón que su trabajo es un oficio. En los bancos y las compañías de inversión, los contables y los auditores hacen mucho más que registrar mecánicamente los resultados comerciales; la organización de los números para el uso institucional requiere una habilidad complicada. El ethos del artesano consiste tanto en el deseo de hacer un buen trabajo como en hacerlo. El sociólogo Matthew Gill ha descubierto entre los contables británicos un orden jerárquico basado en el ethos artesanal; los contables más admirados que Gill ha estudiado eran los que se ocupaban de la solidez de los números.²⁸ Del contexto depende que pueda hacerse bien este trabajo. «Necesitas conocer tu organización», me observó un contable de Wall Street, «necesitas descubrir a quién llamar cuando un ingreso parece extraño, para que lo explique; eso no te lo enseñan en la escuela empresarial.» Un gestor de tecnología de la información para el desaparecido Lehman Brothers dijo: «Cualquiera puede comprar nueva tecnología; pero para saber cuál es la que más conviene hay que conocer bien a tu usuario [...] y eso lleva tiempo.»

En el trabajo especializado, la confianza en los demás se funda en el respeto a su competencia, en la fe en ellos porque dan la impresión de saber lo que dicen. Sin embargo, las back offices de Wall Street han albergado muy poco respeto por las capacidades técnicas de los ejecutivos de máximo nivel. Tras la crisis, el público que la padecía se enteró de que los actores de la industria financiera apenas tenían idea de lo que estaban haciendo. E incluso durante el boom que la precedió, las back offices consideraban incompetentes a los directivos. Por ejemplo, muchos empleados percibieron la incompetencia de los ejecutivos en las inversiones que éstos hacían. Se preparaban para un movimiento a la baja de los negocios evitando las apuestas de alto riesgo de sus superiores, apartando el dinero en lugares seguros y rebajando al máximo posible las deudas. El vocabulario utilizado por todos nuestros prudentes sujetos para describir los productos financieros que vendían los ejecutivos de las esferas directivas de la empresa entusiasmaría a cualquier marxista: «oro ficticio», «certificados de mierda», «bonos basura, y recalco la palabra "basura"». Éste es el grosero vocabulario de los artesanos de las finanzas, que ponían su trabajo en contraste con las actividades de sus superiores jerárquicos.

A los ejecutivos, por supuesto, les gustaría creer que la excelencia llega al nivel superior. Sin embargo, un extenso estudio realizado por el Chartered Management Institute de Gran Bretaña muestra lo contrario: exactamente la mitad de los encuestados creía estar en condiciones de hacer un trabajo mejor que el de quien era su jefe en ese momento. Esta proporción refleja ampliamente la autoestima de los empleados, pues el 47 % aseguró haber dejado un trabajo por deficiencias de la dirección, y el 49 % indicó «estar dispuestos a aceptar una rebaja en el sueldo con tal de trabajar con una dirección mejor».²⁹

Esta inversión es en cierto sentido una queja estereotipada. Quienes están en los escalones superiores parecen instalados allí

en virtud de su título académico —un máster en administración de empresas de Harvard se considera un pasaporte seguro— o bien de su habilidad en política burocrática. Pero si este estereotipo tiene fundamento real, la confianza desaparece simplemente porque la cúspide no sabe qué sucede en el día a día de la empresa, dado que carece de conocimiento práctico. Mis entrevistados expresaban a ese respecto una pequeña pero elocuente sutileza, ausente en la investigación del Chartered Management Institute. Los informantes señalaban líderes individuales de bancos de inversión y de agencias de fondos de riesgo que parecían competentes y prudentes; a estos ejecutivos se hacía referencia por su nombre, mientras que para referirse a los incompetentes utilizaban despreciativamente sólo formas pronominales: «él», «ella» o «ellos».

En el oficio de las finanzas, la relación inversa tiene un fundamento técnico, como es la comprensión de los algoritmos que se emplean para generar instrumentos financieros como la permuta de incumplimiento crediticio. A menudo, estos generadores matemáticos son tan impenetrables para la cúpula como para el público general; cuando el ejecutivo habla de cuestiones técnicas con los artesanos financieros, su mirada se pierde en el vacío. «Le pedí que me esbozara el algo [algoritmo]», observaba una contable acerca de su superior, un gestor de negocios de derivados y conductor de un Porsche, «y no pudo; lo aceptaba como un acto de fe.» Se descuida el contenido de una operación. «La mayoría de los chicos llevan las habilidades informáticas en los genes», observaba un miembro del equipo de sostén de información tecnológica, «pero sólo hasta cierto punto [...] cuando tratas de mostrarle cómo generar los números que ven en la pantalla, se impacientan, sólo quieren los números y dejan para la computadora central la cuestión de su generación.» Este técnico mostraba cierta admiración por Nick Leeson, el joven que destruyó el Barings Bank manipulando sus resultados financieros; Leeson tenía curiosidad por la

generación de los números, de modo que estaba atento a las posibilidades de fraude.

Es evidente que no se puede saber todo, incluso cuando lo que se ignora esté haciéndole a uno enormemente rico; sin embargo, la modestia brilla por su ausencia cuando los ejecutivos tratan de eludir la cuestión, valiéndose del parloteo insustancial —mucha charla sobre deporte, por ejemplo—, en lugar de aprender. Refiriéndose a un ejecutivo de un banco de inversión (jefe del negocio del oro), un empleado del back office comentó: «es muy simpático, un buen tío, pero nunca me pidió opinión sobre nada; tal vez tenía miedo de quedar en ridículo, o de que yo hubiera especulado con mi cuenta personal...». Pero, finalmente, la despreocupación que enmascara la incompetencia comienza a manifestarse; después de todo, el ejecutivo es el que manda. Amistosamente o no, él es quien te dice qué comprar o vender; con el tiempo, llegas a desconfiar de él, pero estás obligado a obedecer.

Se podría decir que los técnicos insistían más en la falta de atención de sus superiores durante el período previo a la crisis que en su burda incapacidad para interpretar las hojas de cálculo; el problema es más de actitud que de simple aptitud. No culpaban tanto a los directivos inmediatos (muchos de los cuales también perdieron su empleo) como a quienes ocupaban los cargos de máxima responsabilidad en la organización, ejecutivos y consejeros de dirección que parecían no prestar atención. A pesar de la combinación de ingredientes, el resultado fue la relación inversa entre competencia y jerarquía, amarga inversión que disolvió la confianza en los superiores.

Este tipo particular de comparaciones odiosas refuerza el «efecto silo». Si no hay auténtico interés en escuchar, el deseo de comunicar se atrofia. Los trabajadores del back office que vivieron esta relación inversa durante largos períodos parecen haberse convertido en despiadados jueces de sus jefes, en busca de señales que confirmen, en cada detalle del comportamiento,

que los ejecutivos no merecen el poder que ostentan ni los beneficios que reciben. Esto no quiere decir que quienes hacen estas comparaciones odiosas se sientan bien consigo mismos, puesto que también están atrapados en la relación. En estas circunstancias, la comparación odiosa en el trabajo tiene más probabilidades de ser un motivo de disgusto que de secreta satisfacción.

El poder hace dejación de su autoridad

El tercer elemento del triángulo social es la autoridad ganada. Cuando es fuerte, esta autoridad concierne más a la competencia formal o técnica y, más que la rígida imposición, entraña aquella temida frase de «habilidades de liderazgo» y, más precisamente, un diálogo abierto con los subordinados. Además, el marco ético de la autoridad ganada es la voluntad de asumir la responsabilidad en su nombre y en el del grupo. En el marco del *guanxi*, el honor es un ingrediente clave de la autoridad ganada.

Entre nuestros informantes, este marco ético de la autoridad ganada se tradujo en la cuestión práctica de si los ejecutivos defendieron, y de qué modo, a sus respectivas firmas en la crisis de 2008. En el sector de la banca distinguían claramente entre ejecutivos como Jamie Dimon, jefe de JP Morgan Chase, que se dedicó con gran energía a mantener unida a su empresa, y otros ejecutivos que liquidaron activos reales, cerraron departamentos o sencillamente sólo se preocuparon de sí mismos. La ausencia de liderazgo no sorprendió del todo a mis informantes, dada la debilidad de la lealtad corporativa existente durante los años del boom con su puerta giratoria en los despachos de dirección. Algunos empleados del back office en paro llegaron incluso a suscribir tácitamente, contra sus propios intereses, el argumento enunciado por el economista Ludwig von Mises según el cual las horas bajas del ciclo son momentos oportunos

para que el sector se purgue de empresas insostenibles.³⁰ Sin embargo, opinaban que la mayoría de sus empleadores no había sabido liderar y que, por el contrario, eludieron su responsabilidad e hicieron dejación de su autoridad.

Ya hubo señales de esta abdicación cuando los banqueros sostuvieron, por ejemplo, que los cuerpos reguladores debían haber sido más eficaces en el control de la banca. O, en otra línea, la declaración de un ejecutivo de seguros de AIG: «todos somos víctimas» de las herméticas e impenetrables permutas de incumplimiento crediticio y otros productos financieros similares. El hecho de buscar una fuerza que escapa a cualquier control para explicar una crisis pone de manifiesto cierta astucia: cuando las cosas van bien la cúpula empresarial puede atribuirse méritos personales, pero cuando no, la culpa es del sistema.

Hacer dejación del liderazgo no significa renunciar al poder ni a las ventajas que de él derivan. Esta verdad de Perogrullo se ha visto desgraciadamente confirmada en los años posteriores a la crisis de 2008, cuando los ejecutivos se apresuraron a cobrar sus primas y demás beneficios extraordinarios mientras dejaban atrás una sociedad devastada. Sin embargo, la dejación de autoridad es más complicada que la simple huida de una situación embarazosa. Poco después de su fracaso, Richard Fuld, director de Lehman Brothers, declaró haberse sentido mal por el giro que tomaron los acontecimientos, pero según me dijo a este respecto uno de sus empleados: «Es una disculpa sin ningún coste para él.» Este tipo de respuesta del entorno del antiguo personal sorprendió a Fuld, ejecutivo orgulloso y combativo, pues la admisión de su pesar había tenido para él un elevado coste personal. Pero lo cierto es que su remordimiento no hacía referencia a ninguna acción concreta de la que se responsabilizara personalmente.

Tanto si se hallaban hundidos en un paro de larga duración como si atravesaran sólo un breve período sin empleo, to-

dos los informantes pensaban lo mismo acerca del trato recibido cuando perdieron sus empleos. La muerte súbita de empresas gigantescas como Lehman Brothers significó para los trabajadores del back office enterarse por correo electrónico de que habían perdido su empleo y de que se les daba un día para despejar su escritorio. Un contable me comentó: «Yo me ocupaba de ciertos asuntos específicos relativos a acciones, pero lo único que recibí fue la misma y única fórmula estándar repetida por correo electrónico; nadie respondería luego al teléfono.» Otro me dijo: «Es como si se hubieran ido de vacaciones.» Y una coordinadora de Tecnología de la Información que perdió su empleo en la crisis, me dijo «¿Por qué se iban a preocupar?», al tiempo que me tendía la evaluación, recibida por correo electrónico, del servicio que con tanta dedicación habían prestado los empleados, quienes, desafortunadamente en estos tiempos difíciles... Metáforas visuales informaban acerca del modo en que se expresaba el disgusto: «Aquel hombre tenía miedo de mirarme a los ojos» y, más aguda, la información de un auditor al que se le había dado un día para que vaciara su escritorio: «Ella [la jefa de relaciones humanas de su sección] nunca me vio en realidad; la única persona que me observó con atención aquel día fue la que revisó mi caja de efectos personales [el vigilante de la portería de la empresa] para asegurarse de que no le estaba robando información a la empresa.»

Cuando se pierde un trabajo es inevitable experimentar sentimientos dolorosos, y quizá sea imposible despedir a alguien de su empleo con humanidad. Pero, a mi juicio, hay una razón más amplia por la que mis informantes hacían hincapié en la indiferencia. Este énfasis refleja la posición de aislamiento que ocupa la industria de servicios financieros en la sociedad y en particular en la ciudad de Nueva York.

La élite tradicional de la ciudad operaba de acuerdo con lo que los alemanes llaman una *bürgerliche Gesellschaft*, el tipo de sociedad cívica que aparece en las páginas de *Los Buddenbrook*,

la novela de Thomas Mann, es decir, una sociedad conducida por unas pocas familias de larguísimo arraigo. En las ciudades norteamericanas, esta posición de liderazgo se ha manifestado en la asunción de responsabilidades en las organizaciones de voluntariado de la ciudad, con la intervención de las élites en la dirección de hospitales, las instituciones de caridad, escuelas y organizaciones artísticas. Vance Packard observaba a mediados del siglo XX que cuando un hombre era promovido al cargo de vicepresidente se esperaba que se integrara en alguna junta directiva. Con la llegada de empresas más globalizadas, la gran mayoría de los ejecutivos evitó esos compromisos. Según un cálculo, menos del tres por ciento de los hospitales de la ciudad cuentan hoy en sus consejos directivos con personas procedentes de corporaciones con sede central en el extranjero.³¹ La ausencia de compromiso no es personal, sino estructural. En sus niveles máximos, el personal directivo se traslada constantemente de una ciudad a otra, de un país a otro; no es local.

Es digno de mención que durante el largo boom hubo dos excepciones a esa desafección cívica: los miembros judíos de la élite global tendieron a permanecer en el mencionado molde *Bürger*, dado que la cultura de la forma de vida judía en Nueva York, como en todas partes, pone el acento en la filantropía y el servicio a la comunidad. La otra excepción tuvo lugar en los consejos directivos de los museos, pues se trata de puestos de prestigio en un área de las artes que se ha convertido, también ella, en una actividad global. Es común describir el mundo de las altas finanzas con las características de un club cerrado o exclusivo, pero así son todas las élites. Este club en particular es diferente; pocos de sus miembros solicitan entrar en la Century Association, por ejemplo, el club de la gente importante de Nueva York; la Century, si bien cosmopolita, es demasiado local.

¿Cuál es la magnitud de esta élite? Las mejores estimaciones actuales son a escala internacional. Según una de ellas, an-

tes de la crisis de 2008 las finanzas globales estaban dominadas por cinco firmas contables, veintiséis bufetes de abogados, dieciséis importantes bancos de inversión, seis bancos centrales y dos agencias de calificación del crédito. La cúspide de esta constelación estaba constituida en 2007 por unas 6.000 personas.³² Se reconocía en general como satélites de los máximos protagonistas a quienes tenían contacto cara a cara y de manera regular con el líder; la relación entre unos y otros era aproximadamente de 10 a 1, de modo que la oficina central de dirección internacional constaba de alrededor de 60.000 personas. Suponiendo con generosidad que Nueva York albergara a una cuarta parte de esta élite, se llega como máximo a 15.000 personas en una ciudad de ocho millones de habitantes.

No cabe duda de que en los despachos de los ejecutivos hay una buena parte de neoyorquinos nativos, pero no se ocupan de empresas locales. Volando alto, y permanentemente en el aire, los ejecutivos —como observó un gerente de recursos humanos— parecen estar «siempre en otro sitio». En tierra, en sustitución de la asociación cívica, la nueva élite se ha hecho con pequeñas islas de sociabilidad en Manhattan. Estas islas se ven, por ejemplo, en los restaurantes nocturnos de la ciudad. Durante el largo boom, estos restaurantes empezaron a recibir gente que hacía mucho dinero en Wall Street; después de las diez la noche, se convertían en escenarios donde gastar afectadamente el dinero con personas con las que se había estado desde el amanecer hasta entrada la noche. Los lugares que atendían a esta clientela tenían un carácter bien definido: un cocinero famoso junto con un decorado elegante y sobrio con un menú de platos internacionales reconocibles como tales, pero transformados en «auténticamente» locales gracias a la identificación de las granjas particulares de donde procedían los alimentos; los restaurantes guardaban en sus bodegas botellas dobles o de dos litros de todos los carísimos vinos añejos que pudieran pedirse para celebrar acuerdos. Un abogado de Londres o un inversor

de Hong Kong podían fácilmente asistir a estos lugares y sentirse en casa, que es de lo que se trataba.

No es de extrañar que, como isla social dentro de la isla física que es Manhattan, la élite de la nueva industria de servicios financieros se encerrara en sí misma. Esta mentalidad isleña afectó a la conducta en el seno de la empresa, con el consecuente refuerzo del «efecto silo» en el trato a los subordinados de mayor arraigo local. A mi juicio, es precisamente la percepción de ausencia, de vida aislada, lo que se esconde tras la queja, tan repetida por las personas que perdieron su empleo en la crisis, de haber sido tratadas con indiferencia. Al estar «siempre en otro sitio» o permanecer sin salir de su mundo de lujo globalizado, es más fácil hacer dejación de la responsabilidad, o eso es al menos lo que pareció probado en el caso de mis dos antiguos estudiantes de Harvard cuando volví a encontrarme con ellos tras una ronda de entrevistas con los desempleados.

«Está usted exagerando», observó uno de ellos, «así son las negocios; tienen que saber que no pueden esperar que lo que tienen dure eternamente.» Por supuesto, pero, tal vez porque soy más blando de corazón que estas personas relativamente jóvenes que decuplican mi sueldo, pregunté si otros ejecutivos pensaban lo mismo. Parecieron sorprendidos de que lo preguntara: «Wall Street es tal lío que nadie puede ocuparse de los demás.» Hago constar en su favor que estos banqueros inversores y ex alumnos míos trataban de mantener unida su «pequeña tienda» de inversión en bolsa en lugar de disolverla y convertirla en dinero en efectivo. Aun así, hablaban de manera muy distinta a la del propietario de la fábrica de zapatos al que había yo entrevistado cuarenta años atrás; a ellos no les interesaba demasiado la cuestión de la autoridad ganada.

Pero, entonces, ¿cómo habrían de reconocer los trabajadores del back office los cambios que se han descrito en este capí-

tulo? Podría parecer que el triángulo social informal correspondiera a un mundo de trabajo extraño al de ellos, el de bancos anticuados o el de fábricas. Por cierto, conocían perfectamente el cortoplacismo y sus efectos disolventes sobre las relaciones sociales. Para ellos, los silos y el trabajo en equipo superficial eran hechos de la vida cotidiana y conocían de primera mano la debilidad de la cooperación. Por tanto, también experimentaban una confianza limitada, que para ellos se centraba en la imposibilidad de confiar en superiores técnicamente incompetentes. En lo referente a la autoridad, la crisis parecía ser la prueba del papel tornasol, prueba que muchos de sus superiores suspendían. Este suspenso era la consecuencia de que los principales dirigentes no asumían la defensa de sus respectivas empresas, evadían su responsabilidad personal acusando a otros directivos o al «sistema» y trataban con indiferencia a los nuevos desempleados.

No obstante, por amargas que fueran tales experiencias para algunos, estos trabajadores del back office no se expresan de forma victimista, y eso es una característica de Estados Unidos. Durante la Gran Depresión de los años treinta, los trabajadores en paro asumieron la responsabilidad personal de los acontecimientos que escapaban a su control. En parte se vieron obligados a hacerlo, pues en esa época la red estadounidense de apoyo a los trabajadores en paro era débil. Sin embargo, el énfasis norteamericano en la responsabilidad personal continuó incluso una vez echadas las bases del seguro con garantía estatal; como me dijo un trabajador manual en paro en la década de los setenta: «Al final del día tengo que responder ante mí mismo.» Ésta es una versión del individualismo norteamericano, precisamente la razón por la cual muchos de mis informantes son partidarios del movimiento del Tea Party, que aboga por menos control gubernamental y más «respuesta ante uno mismo».

Sin embargo, cuando se invocan las virtudes de la confian-

za en uno mismo es como si se repitiera mecánicamente un mantra mientras se piensa en otra cosa. Desde el punto de vista económico, los desempleados pueden muy bien sentirse superfluos, sentimiento que se apoderaría de cualquiera que enviara por correo electrónico currículos que sabe que probablemente nadie lea. Pero incluso para quienes se han recuperado rápidamente de la crisis, ésta es algo que difícilmente se olvida. Tal vez los directivos de primer nivel deseen volver lo más rápidamente posible al viejo régimen, a la actividad normal; pero en los niveles más bajos de la escala institucional, las diversas opiniones que la gente expresa abundan en el convencimiento de que, durante el largo boom, algo les faltó en la vida, algo que cumpliera en el trabajo una función conectiva, vinculante. Volviendo al modelo chino, faltó el *guanxi*.

La etnografía del triángulo social muestra una conexión con la primitiva historia de la civilidad y al mismo tiempo una diferencia respecto de ella. La conexión reside en que, entonces como ahora, civilidad significa prestar seriamente atención a los demás. La diferencia está en que entonces el núcleo de las formas de civilidad fue la buena educación, mientras que hoy las buenas maneras no definen por sí solas la civilidad; más que las calculadas intenciones en la mesa diplomática o las ironías bien elaboradas en un salón, las formas modernas de civilidad pueden incluir rítmicas explosiones de cólera, así como evitar la amabilidad y la cortesía superficiales en el trabajo en equipo. Pero lo más importante es que mientras que nuestros antepasados trataron de codificar la urbanidad casi en el mismo momento en que comenzó a practicarse, la nueva civilidad es de naturaleza más informal; la gente tiende a no ser consciente de sus códigos. Sea codificado o informal, el ritual es lo que pone en funcionamiento la civilidad; el comportamiento proyectado hacia el exterior se repite hasta que termina convirtiéndose en

un hábito. El corto plazo es el disolvente de la civilidad y por esta razón el capitalismo financiero ha tendido a la incivilidad. El cortoplacismo ha beneficiado a la élite, no a los trabajadores comunes.

6. EL YO NO COOPERATIVO

La psicología del retraimiento

Hasta ahora nos hemos ocupado de dos fuerzas que debilitan la cooperación: la desigualdad estructural y las nuevas formas del trabajo. Estas fuerzas sociales producen efectos psicológicos. En la sociedad moderna hace su aparición un nuevo tipo de carácter, la persona que no puede gestionar las existentes y complejas formas del compromiso social y se aísla. Este sujeto pierde el deseo de cooperar con los demás, se convierte en un «yo no cooperativo».

El yo no cooperativo está a mitad de camino entre psique y sociedad. Para esclarecer ese lugar intermedio de la psicología, distingamos entre personalidad y carácter. Imaginemos una persona llena de ansiedad y de temor a causa de unos padres dominantes, de tempranos y repetidos rechazos en las relaciones amorosas, etc., etc. Pues bien, en la vida adulta dicha persona lleva en su interior este lastre haga lo que haga y vaya a donde vaya; es su personalidad. Pero, aun con toda esa ansiedad y ese temor, si esa persona se ve implicada en una lucha militar o en una manifestación política, sorprenderá —y se sorprenderá a sí misma— por el coraje con que actúa; ha estado a la altura de las circunstancias, de unas circunstancias que no ha provocado ni deseado. En ese momento nuestro sujeto ha mostrado carácter, su psique ha respondido a las exigencias que presentan oca-

siones difíciles. La expresión «yo no cooperativo» designa una condición en la que una persona se retrae de tales desafíos.

ANSIEDAD

El sociólogo más destacado de mediados del siglo XX, C. Wright Mills (1916-1962), hizo importantes aportaciones al estudio del carácter. Su libro titulado *Carácter y estructura social*, escrito en colaboración con Hans Gerth, sostiene que la ansiedad es un factor condicionante en la formación del carácter.¹ A su juicio, los actores sociales tratan de adaptarse a los roles a los que la sociedad los ha destinado, pero también a distanciarse de ellos. En la lucha con la ansiedad generada por circunstancias ajenas a él, el sujeto desarrolla fuerza interior.

La idea de Mill se basaba en un gran dilema de su tiempo. Estudió el comportamiento de los alemanes comunes durante la época nazi y de los rusos comunes sometidos al terror de Stalin. La mayoría de los ciudadanos de los estados totalitarios no ofreció resistencia, pero no todos sucumbieron emocionalmente; un número reducido de ellos adoptó la ambivalencia en relación con el comportamiento que les era impuesto. Como Winston Smith en 1984, la novela de George Orwell, se sintieron cada vez más desilusionados, pero, a diferencia de Winston Smith, no dieron el paso de exponerse ellos mismos. No todos pueden ser héroes, pero no por ello se aligera el malestar; la ansiedad respecto del propio comportamiento mantiene al menos viva la perspectiva del cambio. Mills extiende esta condición para que sirva de marco a su propia versión de la expresión «ansiedad del rol», propia de la jerga sociológica, que denomina un estado en las personas que desempeñan el rol que se les requiere y a la vez recelan de él. La idea de Mills sobre este tipo de ansiedad se opone radicalmente a la de Kierkegaard, quien creía que la ansiedad es resultado del «vértigo de la libertad».² Lo que

Mills pensaba era que esa ansiedad expresaba el estado de alerta ante los roles que una persona se veía obligada a cumplir, que era un juicio sobre ellos; en este sentido, era formadora del carácter.

A veces se ha pensado que C. Wright Mills celebraba la «Era de la Ansiedad», como llamó W. H. Auden al tercio central del siglo XX. Hoy en día, su punto de vista es importante porque proporciona un patrón para medir, por contraste, la disminución del carácter que se produce cuando desaparece la ansiedad en el desempeño de un rol. Es la historia del yo no cooperativo; en esta condición disminuida, el comportamiento no cooperativo provoca poca ambivalencia, escaso malestar interior.

¿Qué señales emite la gente cuando padece ansiedad? Las señales corporales son palpitaciones cardíacas, agitación respiratoria y náuseas; se ha señalado al gen PLXNA2 como la causa más probable de los estados de ansiedad física. La disonancia cognitiva expresa ansiedad mental; se produce cuando se tiene en la mente opiniones contrapuestas o cuando, como en los cultos religiosos estudiados por el psicólogo Leon Festinger, se cree que el mundo tocará a su fin un día determinado y al mismo tiempo se duda de ello; entonces los sujetos se aferran a sus viejas creencias, sabiendo que son falsas.³ Las palomas y los mamíferos pueden padecer disonancia cognitiva e inquietarse en su jaula cuando han sido entrenados de manera contradictoria para conseguir la comida.

En la vida social, la ansiedad puede gestionarse mediante una máscara: no mostrar lo que se siente. Una manera de hacerlo es la que se ha descrito ya en el capítulo 1, en referencia a la explicación que Georg Simmel da de la máscara social que se usa en las ciudades llenas de vida de calle. La riqueza de lo que sucede en la calle y de la población que en ella vive incita a los urbanitas a parecer exteriormente fríos e imperturbables, mientras bullen por dentro a fuer de estimulaciones. Se trata de una herramienta fundamental del carácter.

También las políticas represivas requieren enmascaramiento. Por ejemplo, en 1948, en pleno apogeo de la era estalinista, la revista *Sem'ya i Shkola* (Familia y escuela) proclamaba: «El régimen socialista liquidó la tragedia de la soledad que padecen los hombres del mundo capitalista.»⁴ La palabra clave es aquí «liquidó»; el régimen había matado a decenas de millones de personas que no se adaptaron al programa colectivo. ¿Cómo defenderse de la liquidación? Una herramienta para ello era la máscara. Un exiliado soviético comentó en una ocasión acerca de su comportamiento en las reuniones: «Puedes expresar con los ojos una concentrada atención que, en realidad, no estás prestando [...] mucho más difícil es dominar la expresión de la boca [...] por eso yo [estaba siempre] fumando una pipa pesada [...] a causa de la pipa, los labios se deforman y no pueden reaccionar espontáneamente.»⁵ Esta observación expresa exactamente lo que Mills entiende por doblez.

La necesidad de una máscara de protección no se limita a las sociedades totalitarias. Hace cincuenta años, en sus estudios sobre la vida en las fábricas, Reinhard Bendix exploró en profundidad la antigua idea de que la cadena de montaje ofrece poco estímulo; a diferencia de las fábricas y los talleres de Boston, los establecimientos industriales de la Costa Oeste que él estudió eran inmensos, los capataces controlaban el trabajo desde cabinas alejadas de la cadena de montaje, los empleados de las oficinas estaban aún más lejos y en edificios separados y las operaciones se realizaban estrictamente de acuerdo con los principios de la gestión del tiempo que enunciara por primera vez Frederick Taylor para la Ford Motor Company. En estas condiciones, difícilmente podían formarse los triángulos sociales informales. Bendix descubrió que los obreros atrapados en la rutina compensaban mentalmente la realidad imaginando cuánto más estimulante podría ser el trabajo, pero se guardaban para sí mismos esos pensamientos, por temor a ser etiquetados o castigados por ello como «perturbadores». Después del traba-

jo compartían ideas bebiendo una cerveza, pero en el trabajo se ponían la máscara; vivían en un estado de duplicidad.⁶

Mills no era muy paciente con la psicología académica. Vivía en una época en que en Estados Unidos la psicología freudiana, en particular, se iba anquilosando en la ortodoxia. Mills atribuía estas máscaras protectoras a las condiciones sociales de la ciudad, tanto del Estado como de la industria; por tanto, aunque de otro tipo, también eran máscaras sociales. Para Mills, pienso, la «interpretación profunda» que Gideon Kunda observa en el trabajo en equipo quedaría suficientemente explicada por la introducción del cortoplacismo en la oficina moderna. Pero ahora queremos añadir más profundidad emocional a esta explicación sociológica. La psicología tiene algo que decir, en particular, en lo tocante a la gestión de la ansiedad social por otra vía que la vivencia y el enmascaramiento. La psicología puede explicar el deseo de retirarse, de aislarse, y de esa manera disminuir las ansiedades motivadas por el lugar que se ocupa en el mundo.

RETRAIMIENTO

La palabra «retraimiento» implica la decisión que toma una persona, como en la imagen de Robert Putnam de la gente que hibernaba, es decir, que se distanciaba de las personas que no se le asemejaban, ya fuera por razones de etnia, raza u orientación sexual. Es necesaria una aclaración semántica en relación con dos palabras relacionadas con el hecho de vivir en estado de retraimiento: «soledad» y «aislamiento». El sociólogo Eric Klinenberg ha tratado de dar a la soledad un sentido distintivo por sí mismo.⁷ Este autor comprueba que en ciudades grandes y densas como París, Londres y Nueva York, alrededor de la tercera parte de la población adulta vive sola. A veces, esta soledad es elegida; otras veces, no. Sin embargo, sostiene, es difícil describir

los sentimientos respecto de la soledad, pues a veces una persona sufre por vivir sola, mientras que otras veces abraza de buen grado la soledad. Un ejemplo elocuente es el divorcio; la persona que ha escogido abandonar a su pareja puede, una vez sola, darse cuenta de que ha cometido un gran error, mientras que la persona abandonada puede descubrir, para su sorpresa, que se ha quitado de encima una insoportable carga de intimidad.

Luego está el aislamiento, ese pariente de la soledad que es siempre una herida. Mientras que muchos presos víctimas de confinamiento involuntario lo consideran un sufrimiento peor que la tortura física, los monjes cartujos que eligen el aislamiento en sus celdas silenciosas se imponen ese sufrimiento en aras de la ampliación de sus horizontes espirituales. En la vida laica, las caminatas que hacía Jean-Jacques Rousseau, como se describe en *Las ensoñaciones del paseante solitario* (1778), contienen algo de esa misma iluminación. Rousseau prefería caminar solo y trataba de evitar las conversaciones con cualquier amigo que pudiera encontrar; la soledad, dice, le daba plenitud. La soledad en sí misma hiere. Pero Jean-Paul Sartre creía que todos los seres humanos necesitan tener la experiencia de ese dolor; como se lee en *El ser y la nada*, la soledad de tipo sartreano, llamada «soledad epistémica», nos da conciencia de nuestro lugar limitado en el mundo.⁸ Esta necesidad existencial es lo que Samuel Beckett expresa en piezas como *Esperando a Godot*: la ausencia es un elemento básico de la condición humana.

Los retraimientos que ahora nos ocupan, es decir, los voluntarios que se proponen reducir la ansiedad, no tienen ese alcance existencial o espiritual; cuando la finalidad se limita al alivio de la ansiedad en el trato con los demás, estos retiros, lejos de iluminar, producen un tipo de ceguera. Esta ceguera tiene dos ingredientes psicológicos: el narcisismo y la autocomplacencia.

Aunque de entrada el narcisismo pueda parecer lo mismo que el egoísmo, ya hace tiempo que el psicoanálisis ha hecho de él una cuestión más compleja. Cuando, en 1914, Freud publicó su ensayo fundacional sobre el narcisismo, lo imaginaba como un impulso libidinal sin vinculaciones, en busca de satisfacción sexual ilimitada. Más tarde reformuló su idea del narcisismo, que consideró entonces el «estadio del espejo», en el cual el sujeto, cuando trata con otras personas, sólo ve en ellas un reflejo de sí mismo, como si estuviera ante un espejo.⁹ El psicoanalista imprime un amargo giro a la identificación, el ingrediente clave de la simpatía que hemos analizado al comienzo de este libro.* El giro consiste en preguntarse si nos identificamos con los otros en las circunstancias y sufrimientos particulares de éstos, o como si todos los demás fueran iguales a nosotros. El primer modo es una ventana; el segundo, un espejo. Freud detectó el «estadio del espejo» en el interior de aquellos pacientes que asociaban instantáneamente nuevos acontecimientos de la vida adulta con traumas familiares de la infancia; para estos pacientes no parecía ocurrir nunca nada verdaderamente nuevo en su vida, pues el presente era siempre y nada más que un espejo que reflejaba el pasado.

La obra de Freud sobre el narcisismo conoció un nuevo perfeccionamiento después de la Segunda Guerra Mundial. Al estadio del espejo, Heinz Kohut agregó en psicoanálisis el concepto de «yo grandioso». El «yo» llena ahora todo el espacio de la realidad. Una manera de expresar esa grandiosidad es la necesidad de sentirse constantemente en posesión del control; en palabras de Kohut, el énfasis recae en «el control que [una persona] espera tener de su cuerpo y de sus sentimientos [más] que en la experiencia adulta de los otros». La gente sometida a esta

* Véase la nota de la página 39. (N. del T.)

grandiosidad «se siente verdaderamente oprimida y esclavizada» por las necesidades de los otros.¹⁰ El resultado, a juicio de Otto Kernberg, otro psicoanalista de la época de Kohut, es que la acción misma resulta devaluada; la pregunta «¿Qué siento?» viene a sustituir entonces a «¿Qué hago?».¹¹

Una persona que vive así absorta en sí misma sufrirá ansiedad cuando la invade la realidad y sienta más bien una amenaza de pérdida del yo que un enriquecimiento del mismo. La ansiedad se reduce restaurando el sentimiento de estar en posesión del control, lo que, consecuentemente, reduce la ansiedad. Esta transacción psicológica interna tiene consecuencias sociales, la más notable de las cuales es el debilitamiento de la cooperación social.

La vida militar muestra una de las vías en las que esto tiene lugar. El sociólogo Morris Janowitz ha llamado «guerreros cowboys» a los soldados que quieren cubrirse de gloria a sus propios ojos en el campo de batalla, aunque sea al precio de abstenerse de ayudar a otros soldados, pues sus hazañas ponen en peligro a los demás.¹² Janowitz dice que el guerrero cowboy actúa para sí mismo; el psicoanalista diría que pelea en una condición psíquica correspondiente al estadio del espejo. La del narcisista es una figura peligrosa en el campo de batalla, donde, para sobrevivir, los soldados necesitan concentrarse en la ayuda mutua; en el siglo XIX, el estratega militar alemán Karl von Clausewitz, que conocía muy bien a esos heroicos servidores de sí mismos, aconsejaba a los jefes que castigaran a tales «aventureros» con la misma severidad que a los desertores. En un grado superior de la cadena de mando, el guerrero cowboy aparece en *Teléfono rojo. Volamos hacia Moscú*, el film de Stanley Kubrick, en el personaje del general Jack D. Ripper, cuyo homólogo real en la Guerra de Vietnam fue el General William Westmoreland; en la novela *Trampa 22*, de Joseph Heller, se da una vuelta de tuerca más: los guerreros cowboys de la Segunda Guerra Mundial son conscientes de la presencia de sus compañeros

cuando alardean y desean que los soldados más prudentes se sientan humillados (una forma de comparación odiosa). La diferencia entre el arte y la vida está en que los guerreros cowboys de *Teléfono rojo. Volamos hacia Moscú* y de *Trampa 22* son muy divertidos, mientras que en el campo de batalla real son simplemente terroríficos.

La hazaña heroica es un rasgo cultural universal y en general cumple una función de ejemplaridad moral: ¡mirad, esto es coraje! Lo mismo ocurre con el elemento puramente competitivo, casi universal en materia de heroísmo; en el campo de batalla homérico, por ejemplo, los guerreros del mismo bando compiten por demostrar su valentía. Pero el heroísmo moralmente ejemplarizante no es consciente de sí mismo. El narcisismo hace su aparición cuando el guerrero se mira al espejo para contemplar su propio valor mientras pelea.

Pero, podría objetarse, ¿seguro que la guerra es la experiencia con mayor carga de ansiedad? El psiquiatra Robert J. Lifton ha reflexionado sobre esta cuestión en estudios realizados con soldados desde la época de la Guerra de Vietnam.¹³ Lo que él denomina «adormecimiento psíquico» permite a los soldados manejar el estrés. El soldado que se halla en el fragor de una batalla se adormece psíquicamente, eliminando todo lo que le distraiga de la lucha y enmascarando sus sentimientos íntimos. Cuando los soldados vuelven a casa, la máscara cae. Entonces aparecen los temores o el remordimiento, a los que sigue el estrés postraumático. En la investigación de Lifton, un grupo parece relativamente inmune a este reconocimiento retrospectivo: el de los guerreros cowboys. El narcisismo, dice, proporciona tal caparazón protector que el soldado cowboy no ve nada reprochable en su conducta cuando se observa retrospectivamente. Puede que esta interpretación parezca unidimensional, pero la confirman los juicios por crímenes de guerra en los que cierto tipo de soldados no puede entender de qué se les acusa; no se atienen emocionalmente a la simple defensa de invocar la

obediencia debida; lo que recuerdan de la guerra, dice Lifton, es la excitación.

El arte kitsch del socialismo se inspiró a menudo en el campo de batalla, como muestra, por ejemplo, la confección en masa de pósters de *La Libertad guiando al pueblo*, el gran cuadro que Eugène Delacroix pintó durante la Revolución de 1830. Sin embargo, este tipo de arte no pertenece al campo de la emoción narcisista. Más estrecha podría ser la relación de esta emoción con los guerreros cowboys del mercado de valores, indiferentes a las amplias consecuencias de sus hazañas, como resultó evidente en la crisis de 2008.

El capítulo 2 estuvo dedicado al problema de las posibilidades de establecer un equilibrio entre cooperación y competencia. En la guerra, el equilibrio depende de la cooperación íntima en el seno de un escuadrón o un pelotón; análogamente, los estudios de la vida militar muestran de manera sistemática que los soldados están más dispuestos a sacrificar su vida por sus camaradas inmediatos que por una ideología.¹⁴ Este íntimo vínculo de cooperación es el código de honor del guerrero. En Wall Street, este tipo de sacrificio brilló por su ausencia durante la crisis; además, como hemos visto ya, los ejecutivos hacían dejación de su autoridad —«todos somos víctimas»— sin arrepentimiento alguno; nada parecido a la aplicación de un código de honor del directivo. La versión de Lifton del narcisismo como un caparazón protector que adormece psíquicamente al actor puede proporcionar la profundidad psicológica necesaria para explicar su comportamiento.

La guerra tiene algo más que revelar acerca del narcisismo. En los albores de la Gran Conmoción, el código social de la temprana era moderna comenzó a cambiar al poner el énfasis en la civilidad y no ya en la caballería. Este énfasis recayó en particular en la sustitución del código de caballería por vínculos sociales más pacíficos. Para que este cambio fuera posible, hubo de pasar a primer plano cierto tipo de carácter, más iróni-

co e indirecto que agresivo y con preferencia por lo subjetivo, un tipo de carácter formado en torno al autocontrol. Pero un valor análogo reside en el honor militar; en realidad, la supervivencia de un grupo depende de la contención del yo grandioso.

Por tanto, el narcisismo es un ingrediente que incita a distanciarse de otras personas. Pero habitualmente se combina con otro momento: la autocomplacencia acerca de la propia posición en el mundo.

Autocomplacencia

La autocomplacencia parece algo sencillo: todo está bien tal como es. La autocomplacencia es el origen del doctor Pangloss del *Cándido*, de Voltaire, de quien se ha hecho famosa la creencia de que «todas las cosas son lo mejor posible en el mejor de los mundos posibles». Sin embargo, hay una diferencia importante entre la seguridad y la autocomplacencia. Cuando nos sentimos interiormente seguros, podemos estar dispuestos a experimentar, a dar rienda suelta a la curiosidad; ese sentimiento de seguridad interior se advierte entre los *gentlemen* aficionados de la temprana era moderna que describió Steven Shapin. El sociólogo Anthony Giddens afirma que la «seguridad ontológica» es la expectativa personal de continuidad en la vida, de que, cualesquiera que fuesen los altibajos de la misma, las experiencias se integrarán de manera unitaria.¹⁵ La autocomplacencia no mira hacia fuera, ni es ontológica en el sentido de Giddens. Más bien al contrario, se emparenta con el narcisismo en la espera de que la experiencia confirme un modelo ya familiar; más que una evolución, parece tratarse de una repetición rutinaria. Esta diferencia entre seguridad y autocomplacencia ha sido desarrollada filosóficamente por Martin Heidegger, quien contrapone el ser-en-el-mundo, comprometido con los cambios y rupturas de éste, al estado de ausencia de compromiso del ser congelado en el tiempo.¹⁶

La autocomplacencia no tiene lugar en la visión del mundo de la Gran Conmoción. Una religión como la de Lutero, una tecnología como la del fabricante del sextante, una diplomacia como la de Chapuys, todo eso buscaba que el hombre fuera menos complaciente, tanto consigo mismo como con su entorno. En la actualidad, sin embargo, nuevas fuerzas, fuerzas que nuestros antepasados no podían prever, están arraigando la complacencia en la vida cotidiana. Esta nueva formación de autocomplacencia abre el camino al individualismo. Cuando la autocomplacencia se une al individualismo, la cooperación se atrofia.

Nuestro guía en todo esto no puede ser otro que Alexis de Tocqueville (1805-1859), quien acuñó el término «individualismo» en su sentido moderno. Hijo de aristócratas conservadores rurales, Tocqueville afrontó en 1830 una crisis cuando el régimen reaccionario que gobernaba Francia fue derrocado durante unos meses por revolucionarios tras cuya estela llegó al poder un rey políticamente más moderado y con mentalidad de sesgo más económico. La mayor parte de la clase social a la que pertenecía Tocqueville se retiró a sus propiedades o se apartó de la vida pública, en una *émigration intérieure*; en 1831, el joven Tocqueville decidió viajar a Estados Unidos con su amigo Gustave de Beaumont, aparentemente para estudiar las condiciones carcelarias. En realidad, Tocqueville buscaba en este país pistas de lo que la cultura europea podría llegar a ser en el futuro.

El resultado fue el primer volumen de *Democracia en América*, editado en 1835. No parece en absoluto versar sobre el individualismo, sino más bien sobre la «igualdad de condiciones», expresión con la que Tocqueville intenta explorar las consecuencias que, sobre todo para la política, pero también para el modo de vida, tiene la idea de que todos los hombres y mujeres son iguales por nacimiento. Tocqueville pensaba que la nueva doctrina era justa, porque daba libertad a todo el mundo, pero le preocupaba la tiranía de la mayoría, que la masa oprimiera

de forma activa a las minorías y les exigiera acatamiento. Tocqueville atribuía la exigencia de conformidad más a la sociedad que a la política; Raymond Aron, el gran intérprete moderno de Tocqueville, piensa que este autor es el profeta de la cultura de masas.¹⁷ Tocqueville creía que las convenciones sociales terminarían por ser iguales en el sentido de homogéneas, aun cuando las desigualdades materiales permanecieran o incluso aumentarían; dicho en términos actuales, el conserje y el ejecutivo de empresa compartirían una cultura común de deseos consumistas, de vida familiar o comunitaria. Para este autor, Estados Unidos se presentaba como una sociedad gobernada por la conformidad; a su amigo John Stuart Mill le escribió que la sociedad norteamericana provocaba profunda cólera en la gente que no encajaba en ella.

Cuando Tocqueville publicó el segundo volumen de *Democracia en América*, en 1840, introdujo un cambio brusco. En ese momento le interesaba más el retraimiento de la participación ciudadana que las presiones sobre los inadaptados, o, en política, la eliminación de la opinión minoritaria. Tocqueville acuñó el término «individualismo» para designar la condición de una persona retraída. He aquí cómo, en su prosa evocativa, se siente el individualismo:

Cada persona, retirada en sí misma, se comporta como si fuera extraña al destino de todas las demás. Sus hijos y sus amigos cercanos constituyen para ella toda la especie humana. En cuanto a las relaciones con sus conciudadanos, puede mezclarse con ellos, pero no los ve; los toca, pero no los siente; existe únicamente en sí misma y para sí misma. Y si bien en estas condiciones puede conservar una idea de familia, ya no le queda ninguna de sociedad.

Este retiro individualizado parece la receta perfecta para la autocomplacencia: uno da por supuestos a quienes se le pare-

cen y simplemente ignora a los diferentes; más aún, sean cuales fueren los problemas que los aquejen, son sus problemas. El individualismo y la indiferencia resultan gemelos.

Al escribir su segundo volumen, Tocqueville no olvidó el primero; tuvo que relacionar el individualismo con la igualdad. Para eso desarrolló la idea que la moderna ciencia social llama «ansiedad de estatus». El individuo de Tocqueville sufre ansiedad de estatus siempre y cuando se sienta incómodo porque los demás, como consumidores, no comparten sus gustos en la vida familiar o en el comportamiento público. Al ser diferentes, parecen darse aires de superioridad o, en cierto modo —que uno no acierta a explicar—, a mirar con desdén al otro. El individuo percibe un insulto: «diferente» termina por traducirse como mejor o peor, superior o inferior; es decir, se convierte en materia de comparación odiosa. Para Tocqueville, la celebración de la igualdad es en realidad ansiedad ante la desigualdad. Ahora, como entonces, el *resentimiento* expresa la conversión de la diferencia en desigualdad. Aunque el *resentimiento* no sabe de fronteras nacionales, no cabe duda de que en la actualidad está muy presente en la vida norteamericana, como cuando quienes se autodenominan americanos comunes y temerosos de Dios acusan de ser elitistas a quienes se atreven a diferir de ellos.

Sin embargo, más que esforzarse por acabar con ellas o reprimirlas —que es un impulso de la mayoría despótica—, el individualismo impele a las personas que se sienten ofendidas a encerrarse aún más en sí mismas en busca de una zona de comodidad; la persona hace un intento de «hibernación». ¿Por qué apartarse en lugar de reprimir? ¿Por qué escribió Tocqueville un segundo volumen?

En su época, la respuesta tenía que ver más con Francia que con Estados Unidos. El nuevo régimen de Luis Felipe no era tan represivo como el antiguo; en la vida privada, con tal de que no se crearan problemas políticos, todo estaba permitido; a cambio, los franceses —a quienes los anglosajones tendemos a

considerar tan polémicos— se volcaron hacia dentro, absortos en sus asuntos privados, más desligados de la vida pública que ruidosamente disgustados por ella. Tocqueville tomó esto por una primera señal de individualismo en Europa, el individuo que «existe únicamente en sí mismo y para sí mismo».

Hay otro tipo de respuesta que podríamos dar ahora, una respuesta centrada en el impulso a retirarse. Durante mucho tiempo, la psicología moderna ha unido desvinculación y disociación. Los psicoanalistas como Kohut representan una línea de trabajo; los psiquiatras sociales como Lifton, otra. Los psicólogos conductistas han tratado de coger la idea de adormecimiento psíquico de la consulta de Lifton y estudiarla en el laboratorio. Por ejemplo, han explorado lo que se conoce como «diagrama de Csikszentmihalyi», una representación en forma de tarta de los vínculos entre ansiedad, preocupación, apatía, aburrimiento, relajación, control, flujo y estimulación.¹⁸ La reducción de la ansiedad se produce mediante la neutralización de la estimulación; la apatía, el aburrimiento y la relajación pueden neutralizar la estimulación.

El aburrimiento, en particular, desempeña un papel muy importante en el alivio de la ansiedad, y será explorado tanto por los animales como por los seres humanos. Los investigadores han construido una «escala de propensión al aburrimiento» para establecer el grado en que los seres humanos y otros animales se sienten atraídos por el aburrimiento.¹⁹ La idea subyacente a esto podría parecer contraria a la intuición, pero no lo es. Un hombre que come su milésima hamburguesa industrial no puede sentirse muy excitado por su gusto, pero, como le es familiar, le resulta agradable. Lo mismo ocurre con el teleadicto y su sensación de calma cuando ve distraídamente programas que en realidad no retienen su atención. Ambas situaciones puntuarían muy bien en la «escala de propensión al aburrimiento», pues crean una familiaridad exenta de sorpresas. El aburrimiento se distingue de la apatía en que es más selectivo;

la apatía de una persona clínicamente deprimida es una desvinculación global, total, mientras que el aburrimiento atañe a actividades particulares. Mihaly Csikszentmihalyi piensa, lo que puede parecer extraño, que el aburrimiento implica cierto tipo de habilidad, que es preciso adquirir cierta pericia para filtrar las perturbaciones. Por tanto, en lugar de ser deprimente, como lo es el aburrimiento involuntario de la cadena de montaje, el tipo de aburrimiento voluntario proporciona la tranquilidad reconfortante de la baja estimulación. En consecuencia, la lógica psicológica aquí implicada es coherente con la idea de Tocqueville del individuo que «puede mezclarse entre [otros], pero no los ve; los toca, pero no los siente».

Por supuesto, la escala histórica y social en la que escribía Tocqueville era mucho más amplia que la del psicólogo de laboratorio. Este autor propone a sus lectores el gran argumento de que el individualismo crecerá en la sociedad moderna a medida que se debiliten los antiguos vínculos de la tradición y la jerarquía social. No era el único que sostenía esa línea de pensamiento; muchos conservadores de la generación de sus padres y de la suya propia lamentaban la quiebra de los lazos del pasado. Pero sus viajes por América curaron de nostalgia a Tocqueville, pues se convenció de que la deferencia —por ejemplo, la que ligaba a los trabajadores con sus patrones en las propiedades rurales como las de sus mayores— había desaparecido para bien. Además, en el Nuevo Continente vio un contrapeso al individualismo. Ese contrapeso era la asociación voluntaria: el grupo eclesial, la sociedad de beneficencia, el club deportivo local. Tenía la esperanza de que, puesto que en estas asociaciones podía ingresar cualquiera, quedarían en ellas incluidos distintos tipos de individuos y la diferencia terminaría por perder su mordiente de ansiedad; la cooperación en las asociaciones voluntarias contrarrestaría el individualismo. Tocqueville fue uno de los primeros aristócratas del siglo XIX en apreciar el «asociacionismo», la senda que conduciría finalmente a la casa de aco-

gida, el banco cooperativo y la sociedad de socorros mutuos local. Los norteamericanos, pensaba Tocqueville, eran buenos organizadores locales, y los europeos tenían algo que aprender de ellos en lo tocante a organización. Sin embargo, su visión del voluntariado era limitada; a diferencia de los asociacionistas posteriores, no pensó en oponerse al sufrimiento económico y la opresión.

Lo que da su peso psicológico al retraimiento voluntario, por tanto, es el deseo de reducir la ansiedad, en particular la que genera la atención a otras necesidades que las propias. Una manera de reducir esa ansiedad es el narcisismo; otra es la auto-complacencia. En el lenguaje cotidiano, el primero es una cuestión de vanidad; la segunda, de indiferencia. Ambas fuerzas psicológicas deforman el carácter entendido como comportamiento responsable para con los demás o como la subordinación a un exigente código de honor. ¿Puede la cooperación pesar más en esta escala? Ésta es la pregunta que tenemos hoy ante nosotros, tal como la tuvo Tocqueville hace dos siglos.

COOPERACIÓN SUPERFICIAL Y DÉBIL

La evidencia reunida en la segunda parte de este libro sugiere que en la actualidad la cooperación no constituye un contrapeso suficiente del individualismo; las fuerzas institucionales son decisivas. La desigualdad afecta a la vida infantil desde el mismo momento en que los niños entran en el sistema escolar. La distribución interna de la riqueza en una sociedad, como describe el informe de Unicef, crea diferentes tipos de relaciones entre adultos y niños en las distintas clases sociales. A consecuencia de ello comienzan a aparecer las diferencias de comportamiento entre los niños. En efecto, los niños de sociedades

relativamente igualitarias tienen más probabilidades de confiar entre ellos y de cooperar; los de las sociedades marcadas por grandes disparidades tienen más probabilidades de relacionarse con los demás como adversarios.

Queríamos saber cómo asimilan los niños estas desigualdades impuestas. La búsqueda de datos es complicada, como advierte Juliet Schor; por materialistas que sean, los niños no extraen invariablemente comparaciones odiosas sobre la base de las respectivas posesiones. Sin embargo, los niños y los adolescentes asimilan la desigualdad en la manera de comprar y utilizar la tecnología en las redes sociales. A los ocho o nueve años de edad, los niños saben que no son todos iguales en materia de estatus social y esta conciencia introduce una diferencia en su experiencia de la cooperación. La investigación de la vida social infantil arroja luz sobre un error de Tocqueville: su idea de que la sociedad moderna tiende a la homogeneización social y cultural y que Tocqueville formuló como «igualdad de condiciones» en Estados Unidos que habría de extenderse a Europa. Muy pronto en su desarrollo, los jóvenes norteamericanos aprenden que los valores compartidos tienen consecuencias diferentes en función de las circunstancias del niño.

Con el estudio de los adultos en el trabajo hemos cambiado de enfoque. En este caso hemos tratado de descubrir cómo se relaciona la cooperación con las experiencias de confianza y de autoridad. Estas relaciones pueden ser informales y superar hasta cierto punto las desigualdades formales y el aislamiento entre los individuos en el lugar de trabajo. Después de la Segunda Guerra Mundial, los trabajadores norteamericanos gozaron de condiciones favorables para crear este tipo de triángulos sociales informales. Las experiencias de vinculación de la guerra y la estabilidad de la vida fabril hizo posible el establecimiento de conexiones entre la autoridad ganada, la confianza como acto de fe y la cooperación cuando algo fallaba en el lugar de trabajo.

La visión predominante a corto plazo transformó esas experiencias en el lugar de trabajo debido a una nueva configuración de la inversión global y del valor de las acciones. A mediados del siglo, Wall Street compartía ciertas características con las fábricas, pero luego se convirtió en el arquetipo del cortoplacismo. Produjo una forma superficial de cooperación, encarnada en el trabajo en equipo; la confianza como acto de fe disminuyó cuando los trabajadores del back office de Wall Street llegaron a superar en competencia técnica a los ejecutivos que dirigían las empresas; durante el hundimiento financiero de Wall Street, estos ejecutivos eludieron asumir la autoridad en lugar de tratar de ganársela. Como Tocqueville descuidó en gran medida el tema del trabajo y prestó de hecho muy poca atención a la economía, no pudo profetizar estos cambios. No obstante, sus escritos presentan una consecuencia. Frente a un orden social débil, superficial y no fiable, la gente se recluye en sí misma.

Éstas son las fuerzas predominantes en la sociedad moderna, de modo que el aislamiento pesa más que la cooperación en la experiencia de la gente. Los filósofos Amartya Sen y Martha Nussbaum creen que la sociedad debería extender y enriquecer las capacidades de las personas, principalmente las de cooperación; la sociedad moderna, por el contrario, disminuye estas capacidades. O para plantear las cosas como podría verlas un chino: a Estados Unidos y a Gran Bretaña les falta el *guanxi*. Con la excepción del guerrero cowboy, las líneas divisoras entre deseo y temor, entre voluntad y sumisión, resultan confusas en la conducta de aislamiento. También esta confusión forma parte de la mengua del carácter.

Para concluir la explicación que he dado de la psicología social del retraimiento, quisiera tratar brevemente un caso opuesto, un tipo de retraimiento que no busca apaciguar la ansiedad, sino que más bien la estimula: la obsesión.

OBSESIÓN

Al explorar las consecuencias de la Reforma protestante en el trabajo y la vida económica, el sociólogo Max Weber (1864-1920) se convirtió, sin proponérselo, en un gran analista de la obsesión. La famosa «ética del trabajo» que describió este autor se refiere íntegramente a la obsesión por «ponerse uno mismo a prueba» por medio del trabajo. Utilizada de pasada, la expresión «ética del trabajo» sólo significa deseo de éxito. Pero Weber le da otro significado, un significado relacionado con sus propios viajes a Estados Unidos en 1904, el año en que se editó *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Llegó a este país en el apogeo de la Edad Dorada, esa época en que los Vanderbilt ofrecían cenas para setenta personas servidas por setenta lacayos empolvados. Para Weber este tipo de consumo ostentoso no parecía explicar qué impele a un hombre o una mujer a sacrificar la vida familiar, los hobbies, el esparcimiento con los amigos o la vida social en aras del trabajo; el amor al lujo no explica por qué debería sentirse cada día como una prueba personal. Weber podría haberse preguntado exactamente lo mismo un siglo más tarde acerca de los ejecutivos de Wall Street.

Para explicar la obsesión de autonegación con el trabajo, Weber retrocedió a las raíces de esta obsesión en la Reforma, en particular al puritanismo de austero carácter calvinista. A Juan Calvino le obsesionaban las cuestiones teológicas relativas a quién es elegido, quién en la otra vida será salvado en lugar de condenado al infierno. Con el curso del tiempo, afirmaba Weber, esta cuestión pasó de la teología al trabajo secular: el adicto al trabajo está también tratando de demostrar su valor ante sí mismo. Pero es menester un ingrediente más: la soledad ascética. En un famoso pasaje escribió:

Cuando el ascetismo cristiano se retiró por vez primera del mundo a la soledad, ya había gobernado ese mundo al que

renunciaba desde el monasterio y a través de la Iglesia. Pero, en conjunto, dejó intacto en el mundo el carácter naturalmente espontáneo de la vida cotidiana. Ahora atraviesa la puerta del mercado de la vida, cerraba decididamente la puerta del monasterio y se dedicaba a la empresa de penetrar esa rutina cotidiana de la vida con su metodividad para modelarla como una vida en el mundo, pero no para este mundo.²⁰

Por tanto, el tema del retraimiento de los placeres sociales aparece no ya como una huida del pecado terrenal sino como una intensificación de la ansiedad acerca del valor propio. Los individuos son autoexigentes porque compiten consigo mismos. Tal como uno es, no vale lo suficiente; hay que luchar constantemente para demostrar el valor propio ante uno mismo mediante el éxito, pero ningún logro es nunca vivido como prueba lo bastante sólida. La comparación odiosa se vuelve contra uno mismo. Lejos de hacer lo razonable y de sentirse después aliviado, uno está siempre deseando algo con la esperanza de que en algún momento, de alguna manera, se sentirá satisfecho, pero ese momento nunca llega. Es ésta precisamente la condición de la obsesión que Weber remonta a la fuente de la Reforma, es decir, a esa pregunta imposible de responder: ¿seré salvado?

Un siglo de investigaciones ha demostrado que muchos de los hechos históricos de Weber son confusos. Por ejemplo, en un estudio de la sociedad holandesa de los siglos XVI y XVII, *The Embarrassment of Riches*, Simon Schama ha mostrado que aquellos burgueses tan esforzados en el trabajo eran más proclives a la sensualidad que al ascetismo, pues les encantaban las cosas de la vida cotidiana que podían comprar; Albert Hirschman constató que los primeros capitalistas vivían su trabajo como una actividad tranquilizadora y pacífica más que como una tarea que exigiera lucha interior; el historiador R. H. Tawney arroja dudas sobre la conexión misma entre religión y capi-

talismo.²¹ Weber se equivocó al proyectar al pasado el «obsesionado por el trabajo y el éxito» del presente.

Weber ha sido rescatado y, a mi juicio, trivializado por estudiosos de la conducta consumista que se inspiran en su concepto del ascetismo terrenal. La investigación apunta al hecho indudable de que se ha imbuido en los consumidores jóvenes la idea de pensar más en lo que les falta que de disfrutar de lo que tienen. Análogamente, las pasiones del consumidor adulto se centran en la anticipación, en lo que un producto promete; la adquisición y el uso posterior son un placer de corta vida; el adulto se cansa del objeto y comienza otra vez a buscar algo nuevo, que hasta ese momento no ha poseído y que prometa verdadera plenitud. Lo que esta clase de búsqueda no alcanza son las razones del ascetismo basado en la competencia consigo mismo.

Lo que hoy sabemos de la obsesión, como estado emocional, es que puede constar de tres elementos. El primero es la repetición compulsiva, el impulso a hacer algo una y otra vez aun cuando el acto no conduzca a ninguna parte; a diferencia del ensayo en música, en el cual el comportamiento cambia con cada repetición, la compulsión de repetición es estática. El «obsesionado por el trabajo» de Weber persigue negocios y acumula permanentemente dinero en efectivo sin tener la sensación de conseguir realmente algo. Esta sensación sólo tiene sentido si, además, el individuo se siente impulsado por lo que la psicología llama hoy perfeccionismo. Hay un estado ideal que es la única realidad; las medidas a mitad de camino, las victorias parciales, nunca resultan suficientes; lo que el psicoanalista Roy Schaeffer llamó una vez «imagen cristalina de lo que uno debería ser» es una burla, pues es un ideal a cuya altura nunca se puede estar en medio de la confusión de la experiencia realmente vivida. En tercer lugar, el «obsesionado por el trabajo» sufre de inseguridad ontológica. La inseguridad ontológica es un fallo de la confianza en la experiencia cotidiana. La vida or-

dinaria se vive como un campo minado. Al encontrarse con gente nueva, es probable que la persona que padece de inseguridad ontológica se centre en las amenazas que esa gente le plantea y los males que puede infligirle, para terminar obsesionada por su poder para hacerle daño.

Pienso que es a este tercer elemento a lo que se refiere en parte Weber cuando describe al «obsesionado por el trabajo» como un hombre que «no se siente a gusto en el mundo», porque su vida cotidiana le parece privada de placer y llena de amenazas. El trabajo duro e incesante parecerá entonces un arma para alejar los peligros que representan los otros; el sujeto se retira sobre sí mismo. La ética del trabajo disminuye el deseo de cooperar con los demás, especialmente con aquellos a quienes no se conoce y que parecen, *avant la lettre*, presencias hostiles dispuestas a hacernos daño.

Reconozco que estas explicaciones psicológicas de la obsesión también pueden trivializar la titánica lucha contra uno mismo, la angustia metafísica, que otorga perdurabilidad al ensayo de Weber. Quizá sea el último libro del escritor norteamericano Lionel Trilling, *Sincerity and Authenticity*,²² el que mejor presenta a Weber en su propio terreno. Trilling piensa que la sinceridad es una información sobre sí mismo que se da al otro; para ser valiosa, esa información tiene que ser precisa y clara. La autenticidad, en cambio, no tiene nada que ver con el hecho de presentarse a sí mismo con precisión y claridad, pues es una búsqueda interior de lo que se siente «realmente», y contiene una fuerte impronta narcisista. Pero esta búsqueda es elusiva; nunca llega uno a conocer sus auténticos sentimientos. En las ciencias sociales, tal vez la mejor representación del tipo de autenticidad que Trilling critica sea el «paradigma de Maslow», que debe su nombre al psicólogo social Abraham Maslow, quien dedicó su vida a desarrollar la idea de la «realización del yo». Este autor piensa que, desligados de otras personas, de otras voces, la búsqueda de autenticidad es frustrante. Y eso era

precisamente lo que pensaba Max Weber de la ética protestante: que vuelca a los sujetos hacia su interior en una búsqueda imposible. Los otros no tienen cabida en esa lucha obsesiva para demostrarse a uno mismo lo que uno vale; a lo sumo sirven como instrumentos, como herramientas a utilizar. La cooperación con los demás no resolverá ciertamente dudas internas, carecerá de valor en sí misma.

La segunda parte ha explorado el debilitamiento de la cooperación en tres ámbitos: el de las desigualdades infantiles, el del trabajo adulto y el de la formación cultural del yo. Sin embargo, esta pérdida no es inexorable; puede ser reparada. En la tercera parte de este estudio exploraremos cómo fortalecer la cooperación compleja, cualificada.

Tercera parte

El fortalecimiento de la cooperación

7. EL TALLER

Producir y reparar

En los institutos Hampton y Tuskegee tomaba cuerpo la esperanza de que la práctica en común de habilidades técnicas reforzara los vínculos sociales de los antiguos esclavos. El presente capítulo examina esa esperanza. Trataré de mostrar cómo el trabajo físico puede crear conducta social dialógica.

Las habilidades técnicas revisten dos formas básicas: la producción y la reparación de cosas. Tal vez la producción parezca una actividad más creativa, mientras que la reparación dé la sensación de ser un trabajo menor, secundario. Lo cierto es que las diferencias no son tan grandes. El escritor creativo normalmente tiene que corregir —reparar— borradores previos y dar así origen a nuevas redacciones; a veces un electricista, al reparar una máquina averiada, descubre nuevas ideas acerca de cómo debería ser la máquina.

Los artesanos expertos en la producción de cosas desarrollan habilidades físicas aplicables a la vida social. El proceso tiene lugar en el cuerpo del artesano; la jerga de las ciencias sociales establece este nexo entre lo físico y lo social mediante la horrible palabra «encarnación». En este capítulo observaremos tres de estas encarnaciones: la de los ritmos del trabajo físico en el ritual, la de la conversión de gestos físicos en relaciones sociales informales y la manera en que el trabajo del artesano con

la resistencia física contribuye al esclarecimiento del desafío que presenta el trato con resistencias y diferencias sociales. Es posible que, formulados en la jerga de la «encarnación», estos nexos nos parezcan abstractos; trataré de concretarlos.

El tema de la reparación tiene implicaciones fuera del taller precisamente porque la sociedad moderna tiene urgente necesidad de reparación. Pero el trabajo de reparación es una cuestión complicada; hay maneras diferentes e incompatibles de reparar las cosas rotas, y estas estrategias conducen en direcciones sociales también diferentes e incompatibles. A fin de que la reparación que se realiza en el taller nos sirva de orientación para el cambio, necesitamos, una vez más, ahondar en el trabajo concreto de los reparadores.

Aunque aspiramos a saber cómo influye el trabajo físico sobre el fortalecimiento de vínculos sociales, no queremos cometer el error de pensar que los expertos en este tipo de tareas tienen que ser necesariamente eficientes en la vida social. Las habilidades físicas en la producción y reparación no hacen ni más ni menos que contribuir a una mejor comprensión de lo que son las relaciones sociales. Pienso que es justo decir que los reformistas que se reunieron en París hace un siglo para la Exposición Universal, todos ellos deseosos de mejorar la vida cotidiana de los trabajadores, no estaban, sin embargo, enterados de cómo funciona en realidad el trabajo: sólo querían llevar al ámbito del trabajo grandes valores sociales como la justicia y la equidad. Es posible invertir este proceso de reforma aplicando a la sociedad experiencias propias del taller.

RITMO Y RITUAL

Imaginemos que entre los objetos que se ven en *Los embajadores*, el cuadro de Holbein, hubiera un escalpelo. A comienzos del siglo XVI, el escalpelo del cirujano comenzaba a ser un ins-

trumento respetado; se había resuelto el problema de su composición metálica, pero su forma era variable y no se sabía muy bien cómo usarlo. ¿Qué tendría que hacer para mejorar sus habilidades manuales un barbero que ejerciera a la vez de cirujano?

El desarrollo de las habilidades humanas está gobernado por un ritmo determinado. La primera fase implica la instauración de un hábito. El barbero-cirujano aprende a coger el escalpelo sin tener que pensar cada vez cómo hacerlo, «asir el mango, pero sin apretarlo demasiado»; a la hora de emplear su instrumento necesita soltura y confianza en sí mismo, no tener que pensar qué hace. Y lo consigue mediante la repetición del gesto una y otra vez hasta tener la absoluta seguridad de coger el instrumento con firmeza, pero sin tensión.

En una segunda fase, la habilidad se amplía y pone en cuestión el hábito establecido. En el caso de una habilidad manual, la prensión instintivamente más cómoda es la que aprieta, la que rodea lo más estrechamente posible una bola o una vara con los dedos a fin de que el objeto quede firmemente sujeto en la palma. Pero la mano humana está hecha para ejecutar muchos otros tipos de prensión, por ejemplo, la de sostener un objeto con las yemas de los dedos y el pulgar debajo del objeto, o simplemente con los cuatro dedos curvados sobre la palma y el pulgar pasivo. El barbero-cirujano que se dispone a sajar a un paciente se percatará de que esa instintiva prensión ahuecada del escalpelo no tiene la sensibilidad que se requiere para efectuar un corte limpio de la piel; esta manera de coger el instrumento produce un tajo, lo mismo que una espada. El cirujano necesita pensar en esta prensión para trabajar con mayor sensibilidad, experimentar con la punta de los dedos e incluso cambiar el ángulo de la muñeca. Para mejorar, tendrá que estudiar concienzudamente su mano.

Una vez cumplida esa tarea, sigue una tercera fase: la nueva prensión apta para cortar la piel debe ser reincorporada como hábito de la mano, a fin de obtener soltura y confianza. Por

tanto, hay un ritmo: la instauración de un hábito, el cuestionamiento del mismo y la reinstauración de un hábito perfeccionado. Un aspecto importante de la nueva habilidad manual del barbero-cirujano es que, más que eliminar la prensión que se había usado hasta ese momento, la nueva se añade a ella. Para algunas tareas quirúrgicas a mayor profundidad en el cuerpo, la prensión rígida aún será necesaria. Es cierto que en la mayoría de los desarrollos de habilidades físicas corregimos gestos anteriores que se han demostrado ineficaces o que producen tensión muscular, pero el desarrollo va más allá de la simple corrección de un gesto; lo que se busca es tener todo un carcaj de habilidades, cada una particularmente idónea para la ejecución de un acto particular.

La imagen del «carcaj» es importante en el desarrollo de las habilidades. A veces se tiene la idea de que la cualificación profesional consiste en el dominio de una única manera correcta de realizar una tarea, de que a cada fin corresponde exclusivamente un medio. Una visión más completa del desarrollo abarca el aprendizaje de diversas maneras de abordar el mismo problema. El carcaj lleno de técnicas permite el dominio de problemas complejos: es muy raro que una única manera de actuar sea útil para todos los fines.¹

La construcción de habilidades puede tardar mucho en producir resultados. Según un cálculo, para llegar al pleno dominio de un deporte, la ejecución de un instrumento musical o la construcción de armarios se necesitan alrededor de 10.000 horas, lo que equivale a unas cuatro horas al día durante cinco o seis años. Es el tiempo que necesitaba un aprendiz en un gremio medieval para dominar su oficio (10.000 horas es una cifra demasiado exacta, pero la real se aproxima mucho a ella). La mera dedicación de tiempo no asegurará que se haya llegado a ser un jugador de fútbol o un músico competente, pero si se empieza por tener talento natural, a largo plazo el trabajo proporcionará seguridad a la práctica. A veces se acierta con el pro-

cedimiento correcto al primer intento, pero ese feliz accidente no ocurrirá la próxima vez. Además, es imposible disponer de un carcaj completo apenas se comienza; esto también lleva tiempo.

A veces el carcaj puede estar demasiado lleno y ofrecer demasiadas posibilidades, excesiva complejidad. En la década de 1920, el compositor Ígor Stravinski se adhirió a la doctrina de «simplificar, eliminar, aclarar», doctrina que medio siglo después volvería a enunciar Arvo Pärt con esta fórmula: «renovad simplificando». La respuesta de Albert Einstein a esta tendencia fue: «Todo debería simplificarse al máximo posible, pero no más.»² En arte, el logro de la simplicidad es un acontecimiento de alta cualificación. Por ejemplo, *Pulcinella*, de Stravinski, no tiene nada de inocente ingenuidad; por el contrario, está lleno de comentarios y de ironía respecto de la simplicidad de los motivos clásicos que emplea.³ La percepción de simplicidad de parte del oyente puede ser la mayor ilusión del arte.

Este problema se aborda en las formas más prosaicas del trabajo artesanal, las «formas-tipo». El artesano empieza con el modelo, la forma-tipo, de lo que deberían ser la extracción de un tumor o la fabricación de un armario y de cómo estas operaciones deberían realizarse; la forma-tipo proporciona un simple punto de referencia. Luego el barbero-cirujano o el ebanista acuden a su carcaj de habilidades para dar a la intervención quirúrgica o al armario un carácter distintivo en los detalles menores —la manera en que el cirujano sutura, los barnices que utiliza el ebanista— e imprimir así algo de su personalidad en el procedimiento o en el objeto. Al tratar de esta manera la complejidad, el dominio técnico del artesano también produce individualidad.

Repetido una y otra vez, el ritmo del desarrollo de las habilidades se convierte en un ritual. Ante un problema o un reto nuevos, el técnico dará una respuesta, luego reflexionará acerca de ella y finalmente volverá a asumir el producto de esa re-

flexión; las diversas respuestas seguirán el mismo patrón, llenando así el carcaj del técnico; con el tiempo, éste aprenderá a imprimir su carácter en la forma-tipo que inicialmente le sirviera de guía. Muchos artesanos hablan de los «rituales del taller» sin darles mucha importancia; a mi juicio, son precisamente estos ritmos lo que subyace a la aparente banalidad de la frase.

¿Son comparables estos rituales propios del taller o del laboratorio con los que se dan fuera de ellos? Los rituales religiosos han de aprenderse, sin duda, y los practicantes de cualquier ritual religioso tienen que adquirir soltura en sus palabras y gestos. Pero esto podría hacer pensar que en un ritual religioso no tiene cabida la fase de conciencia de la habilidad artesanal, que la conciencia de uno mismo está reñida con la creencia. Durante la Reforma, la consideración consciente de los ritos establecidos y la conciencia personal acerca de su representación se entrecruzaban. Es verdad que el resultado de la reflexión podía menoscabar el ritual formal, como entre los cuáqueros, pero no siempre; otras sectas protestantes, más que abandonar el bautismo, le dieron una nueva configuración.

Durante la Gran Conmoción del siglo XVI, el problema de la habilidad en la ejecución de un ritual fue objeto de polémica. La Baja Edad Media tenía refinados rituales religiosos, de modo que únicamente los profesionales más cualificados estaban en condiciones de dominarlos realmente, como ocurrió con la evolución del ritual de la eucaristía. Lutero rechazó el ritual basado en habilidad especial alguna, y por esa razón tradujo la Biblia al lenguaje que hablaban los feligreses y simplificó los himnos para que todos pudieran cantarlos. Para este gran reformador, la fe no es un oficio.

Sería fácil establecer una conexión entre el ritual del taller y las prácticas sociales seculares. No cabe duda de que este nexo existió en las prácticas de la diplomacia durante el siglo XVI; con el progreso de la profesión diplomática, los jóvenes diplomáticos se formaban en embajadas permanentes con el fin de

aprender a comportarse con naturalidad en público, empleando en su trato con los extranjeros tanto el discurso formal como la conversación informal; ambas formas de lenguaje se transformaron en rituales que los demás reconocían como tales y en formas completamente especializadas de conducta. Los embajadores residentes instruían a sus jóvenes protegidos en la correcta representación de esos rituales; de puertas adentro, estos actores eran sometidos a un examen riguroso. Los dos jóvenes de la pintura de Holbein, enviados para tratar la crisis producida por el divorcio de Enrique VIII, no tenían particular cualificación. Más cualificados estaban los integrantes de la comitiva asignada de manera permanente al embajador residente, aunque ni siquiera estos profesionales podían contrarrestar la voracidad de los deseos sexuales de Enrique.

Aunque profesionales, estos diplomáticos seguían siendo una élite; pese a ser una especie de taller social, la embajada, como institución, estaba muy apartada de la calle. Por eso nos proponemos buscar un marco más amplio para la evolución de los rituales sociales cualificados y seculares.

Una vía para hacerlo nos la brinda la idea misma de «rol» social. El sociólogo Erving Goffman exploró cómo se aprenden normalmente los roles en el hogar y en el trabajo, así como en escenarios especiales como las instituciones psiquiátricas o las cárceles.⁴ La «presentación del yo en la vida cotidiana», según la fórmula de Goffman, es en realidad un trabajo en constante desarrollo. Comienza cuando las adaptaciones mutuas de las distintas personas se arraigan como hábitos. Luego, si las circunstancias cambian y los viejos roles resultan inadecuados, los actores sociales pueden padecer de «disonancia de rol». La disonancia de rol aparece, por ejemplo, en la relación entre padres e hijos tras un divorcio; los padres solos o las madres solas se ven entonces obligados a idear maneras nuevas y sencillas de jugar con los hijos, educarlos y hablar con ellos. Para adaptarse a la nueva situación tienen que reflexionar explícitamente sobre su

conducta; sin embargo, el objetivo es alterar o expandir roles a fin de poder practicarlos nuevamente con naturalidad y sin tener que pensar en ellos. Si lo consiguen, dice Goffman, se habrán hecho más «expertos» en la vida cotidiana y, además, habrán organizado fragmentos de conducta en forma de ritual.

Un denso estudio de tales rituales se encontrará en las notables investigaciones realizadas por Michel de Certeau y sus colegas en Lyon, particularmente en el barrio de Croix-Rousse. Debido a su gran pobreza, los recursos de la comunidad sufren constantes altibajos; a veces se reparan viviendas y escuelas, a veces se deja que se deterioren. Los individuos se convierten en verdaderos *bricoleurs* del trabajo, pues tienen que arreglárselas como pueden con los diversos empleos que van consiguiendo; la amenazante inestabilidad de su situación es permanente. Su finalidad es lograr cierto orden mediante rituales aparentemente insignificantes, a fin de lograr la convivencia más armoniosa posible. Para ello tienen que hacerse duchos en la práctica de rituales en todo, desde cómo realizar un contacto visual con extraños en la calle hasta cómo comportarse con propiedad en una cita con un inmigrante. Precisamente porque la comunidad es tan inestable, De Certeau constató que la gente se siente continuamente obligada a reorganizar su conducta compartida. Como en un divorcio, en esos momentos de prueba la gente de Croix-Rousse examina los hábitos compartidos y los discute conjuntamente, «a fin de [poder] hacer consciente la lógica del pensamiento automático». ⁵ Dado que para ella el mero hecho del orden es importante, los rituales compartidos mantienen unida a esta paupérrima comunidad; la necesidad impulsa a sus integrantes a convertirse en «expertos» de la calle.

No es nada sorprendente que se introduzcan modificaciones en los rituales. Como se ha descrito en el capítulo 3, ritos religiosos como la comunión han estado en proceso de desarrollo a lo largo de siglos; sin embargo, como se los cree emanados de una fuente divina, los sujetos que los practican no se consi-

deran sus autores ni sus revisores. En los ritos seculares, en cambio, sí que se producen pausas conscientes para la reflexión, para el cuestionamiento, y estas pausas no afectan negativamente a la experiencia, pues sólo se las adopta si se tiene la sensación de estar adaptando, expandiendo y mejorando la propia conducta. Lo mismo que en el taller, el ritmo del desarrollo de las habilidades también hace esto posible en la familia o en la calle.

GESTOS INFORMALES

A fin de explicar la encarnación de la informalidad en los gestos corporales me dispongo a escribir un párrafo particularmente intrincado.

A semejanza del ritual, el triángulo social es una relación social creada por seres humanos. En el taller del artesano, a menudo esta relación trilateral se experimenta de manera no-verbal, físicamente. Los gestos corporales ocupan el lugar de las palabras a la hora de establecer la autoridad, la confianza y la cooperación. Para hacer que los gestos corporales comuniquen se necesitan habilidades tales como el control muscular, pero el gesto corporal también tiene interés social por otra razón: la de que gracias a él las relaciones sociales se sienten como informales. También se estimulan sensaciones viscerales cuando hacemos informalmente gestos acompañados de palabras.

Ahora desarrollemos este párrafo:

Un taller de instrumentos de cuerda de Londres (la clínica de mi temperamental violonchelo) se ha mudado a otra sede, donde el nuevo taller fue concienzudamente proyectado por una joven arquitecta. Ella decidió dónde debía desarrollarse exactamente cada una de las distintas actividades del taller, dónde debía colocarse cada una de las herramientas, desde las sierras y los grandes tornillos de banco hasta las pequeñas cajas

y fundas necesarias para cada trabajo. También se ocupó de los olores de pegamentos y barnices —el taller utiliza recetas anticuadas que hieden— mediante un ingenioso empleo de ventiladores de techo. El día de la inauguración todo estaba limpio y flamante; allí encontré a los cinco lutieres —tres varones y dos mujeres— de pie como soldados en formación junto a sus mesas de trabajo.

Ocho meses después, todo tiene un aspecto muy distinto. Pocas herramientas están en las cajas que les fueron asignadas; las sierras han sido arrancadas y recolocadas en diferentes posiciones; los ventiladores han sido apagados (evidentemente zumbaban en si bemol, nota irritante para personas profesionalmente compenetradas con el tono de referencia de la natural). El taller sigue estando limpiísimo, pero ya no ordenado según un programa. Sin embargo, los cinco lutieres se mueven con agilidad en ese espacio revuelto, abriéndose paso y esquivando obstáculos, ejecutando a veces giros propios de bailarines alrededor de la sierra, instalada ahora en el centro. Estos cambios se han producido poco a poco, mes tras mes, a medida que quienes allí trabajan fueron adaptando el nítido diseño arquitectónico a su más complicada gesticulación corporal en el trabajo.

Este proceso de ajuste tiene lugar en muchos espacios de trabajo, y si el medio físico es flexible, el proceso resulta fácil. Incluso en espacios de trabajo rígidamente definidos, la gente se adaptará a ellos mediante gestos más leves, como con un ceño fruncido que envía la advertencia «Este es mi espacio», o una sonrisa solícita que significa «Entra». Los gestos tienen su origen tanto en sonidos como en rostros; en este taller, por ejemplo, cuando una lutier que trabajaba en la mesa de cortar percibía, tanto por el susurro de la máquina como por el rabillo del ojo, que alguien estaba cerca o detrás de ella, desplazaba la cadera sin dejar de cortar.

Los movimientos, la expresión facial y el sonido dotan de vida sensible al triángulo social; en el taller de instrumentos de

cuerda, la autoridad ganada, la confianza como acto de fe y la cooperación bajo coacción se tradujeron en experiencias físicas. Los cinco lutieres se sienten orgullosos de su competencia en el más exigente de los trabajos, cortando y dando forma a las planchas que constituyen el frente y el fondo de los instrumentos; todos se han ganado su autoridad como cortadores. Cuando una persona trabaja en la sierra, es ella la que dirige el taller, dejando de lado sin ninguna indicación especial la madera descartada, con la confianza en que haya allí gente dispuesta a recoger los trozos descartados sin más comentario. En este taller, rara vez es necesario enfadarse, porque todos tienen un dominio similar del oficio. La confianza como acto de fe se manifiesta cuando alguien que transporta pegamento, material que puede producir quemaduras, da por supuesto que los demás se apartarán de su camino sin tener que solicitarlo; la espalda curvada y las manos ahuecadas alrededor del bote de pegamento son el gesto que esa persona da por supuesto que los demás comprenderán. La cooperación bajo coacción aparece cuando, por ejemplo, alguien descubre en un bloque de madera pequeños e inesperados nudos; yo mismo he observado que cuando un lutier golpea un trozo de madera contra el borde de su mesa de trabajo para probar su estado, el sonido que produce opera como una señal de advertencia para los demás, que abandonan sus lugares de trabajo para ofrecer consejo o simplemente para dar consuelo.

Por trivial que parezca, esta mínima versión física del triángulo social contiene algunos rasgos muy significativos. El primero tiene que ver con el gesto. Aunque los gestos que realizaban los lutieres en el nuevo espacio derivaban de lo que habían hecho antes y, por tanto, eran una prolongación de los que habían realizado en el viejo y estrecho taller, también aparecían gestos completamente nuevos. Antes, por ejemplo, la operación de cortar tenía lugar en la misma mesa de trabajo en la que se encolaba y se barnizaba; los otros artesanos veían directamente

lo que hacía el cortador y no tenían necesidad de trabajar a su espalda. Pregunté por este tipo de cambios al hombre que se ocupa de mi violonchelo; echó una mirada un tanto sorprendida al desordenado estudio donde la gente se hallaba en constante trajín y dijo: «Supongo que ocurrió sin más.» Pese a que llevaba toda su vida laboral en la fabricación de violonchelos, le parecía extraño que, con estos gestos a modo de herramientas, se estuviese creando él un espacio de trabajo propio.

Podría parecer que el gesto es un reflejo innato, involuntario. Eso es sin duda lo que le pareció a Charles Darwin. En una obra tardía, *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, de 1872, sostenía que los gestos humanos se basan en reflejos involuntarios, como los de todos los seres vivos; ninguna criatura aislada ni ningún grupo de animales puede modificarlos drásticamente mediante un acto de voluntad.⁶ En parte, el argumento de Darwin era una respuesta al pintor Charles le Brun; en la *Conférence sur l'expression des passions* (1698), Le Brun afirmaba que los gestos eran más elaborados que innatos.⁷ Podríamos decir que, para Darwin, los reflejos antiguos viajaron con los fabricantes de instrumentos cuando se trasladaron a una nueva sede, mientras que para Le Brun el hecho de pasar la madera cortada por detrás era una creación aneja a las nuevas circunstancias; para llevar un poco más allá la tesis de Le Brun, se podría sostener que, con este nuevo gesto, la vida del taller se enriqueció.

La antropología moderna se decanta del lado de Le Brun, pues muestra que la cultura introduce una gran diferencia en la formación de los gestos que Darwin consideraba reflejos involuntarios. Los habitantes de las Islas Andamán regulan estrictamente en qué momento comenzar a llorar y en qué momento dejar de hacerlo. Cuando lloraban en nombre de las familias, las planideras profesionales de Corea acostumbraban a llevar una especie particular de prenda de luto en la cabeza mientras transportaban sólo las comidas adecuadas, depositadas sobre

una mesita especial.⁸ También en la sonrisa introduce la cultura una diferencia; Jean-Jacques Courtine y Claudine Haroche, antropólogos-historiadores de la sonrisa, observan que los mao-ríes del siglo XVIII sonreían ante la noticia de un fallecimiento, mientras que nosotros, los occidentales, aun al enterarnos de que la muerte de la tía lejana Cecilia nos ha hecho ricos, hemos aprendido a fruncir el entrecejo; Courtine y Haroche creen que los labios son en realidad la parte del cuerpo con mayor flexibilidad cultural.⁹

Si el gesto está bajo nuestro control, ¿cómo lo desarrollamos con destreza? En el trabajo artesanal, a menudo la exhibición visual tiene más importancia que la instrucción verbal. Si bien es cierto que con frecuencia el pensamiento visual no puede traducirse en palabras, no cabe duda de que es pensamiento, como ocurre cuando hacemos girar mentalmente objetos para juzgar su cercanía o lejanía o para calcular un volumen. Ese tipo de trabajo mental-visual nos permite aprender de las exhibiciones que otras personas realizan para nosotros cuando gesticulan. En un taller de carpintería, la manera correcta de sostener un serrucho puede transmitirse a un aprendiz apartando madera y mostrándole cómo debe cogerse la herramienta para que corte simplemente por su propio peso. Las instrucciones de manual resultan inevitablemente exasperantes cuando no consiguen mostrar el gesto requerido para cada paso; ya que para comprender el acto necesitamos ver el gesto corporal. En el aprendizaje, el «mostrar más que decir» raras veces es completamente mudo, pues es probable que la persona a la que se muestra un gesto formule preguntas, pero la explicación es siempre posterior al acto de mostrar.

Además, los gestos pueden afectar el ritmo en que los hábitos se forman, se suspenden y se rehacen en el tiempo, como, por ejemplo, el encogimiento de hombros. El psicólogo Jürgen Streeck, por ejemplo, cree que «el encogimiento de hombros es una «representación compuesta», que suspende «la implicación

activa con las cosas». ¹⁰ Alzar momentáneamente los hombros puede servir como señal muda a otra persona para que dé un paso atrás, dude o al menos piense qué es lo que está haciendo. Tanto antes, cuando una acción se ha inscrito como hábito, como después, cuando se amplía y se agrega a otra, el ritmo se ve confirmado por gestos que expresan para nosotros, y señalan para los demás, que confiamos en lo que hacemos.

Finalmente, los gestos son el medio por el que experimentamos la sensación de informalidad. En parte, la misma brecha entre mostrar y explicar puede ser la causa de que un gesto parezca informal: el acto físico que vemos no puede ser cuidadosamente envuelto en palabras, no tiene tanta solidez interna. La informalidad va unida a un estado de bienestar visceral que se opone a la tensión muscular del estómago o la dificultad para respirar propias de la ansiedad. Incluso el habla puede impregnarse de este sentimiento visceral, como en las conversaciones abiertas, que discurren de manera más relajada, más placentera y más sensorial que las argumentaciones de una discusión. Sin embargo, la sensación de informalidad también es engañosa si por «informal» entendemos «carente de forma». Los trabajadores de las casas de acogida supieron que eso no era así cuando dieron una forma a las clases informales de lenguaje y a las representaciones dramáticas; también sabemos por experiencia corporal propia que la informalidad recibe una forma cuando gesticulamos con arreglo a nuestras circunstancias y lo hacemos bien.

Éste es, pues, el despliegue de mi intrincado párrafo inicial. El triángulo social informal es una relación social que construimos nosotros; gesticular es una manera de representar la relación; los gestos que unen son conductas aprendidas más que reflejos involuntarios; cuanta más habilidad logremos en la gesticulación, más emocionalmente intensa y expresiva resultará la informalidad.

EL TRABAJO CON LA RESISTENCIA

La tercera encarnación se refiere a la relación entre los encuentros del artesano con la resistencia física y los encuentros sociales difíciles. El artesano sabe algo importante en lo tocante al trato con la resistencia: que no debe luchar contra ella, como sería el hacer la guerra a los nudos de la madera o a la piedra demasiado dura; lo más eficaz es emplear la mínima fuerza posible.

Volvamos a nuestro barbero-cirujano para comprender esta manera de trabajar con la resistencia. La cirugía medieval tenía mucho de campo de batalla en la manera en que el cirujano abordaba el cuerpo del paciente. Con cuchillos sin filo y sierras de pocos dientes para los huesos, el barbero-cirujano invadía el cuerpo con torpeza y violencia en su lucha para cortar músculos y huesos. La aparición de mejores instrumentos le permitió tener que luchar menos; si además el cirujano desarrollaba habilidades más variadas o delicadas, podía trabajar incluso menos agresivamente. Un resultado de ello fue la posibilidad de estudiar distintos tipos de órganos, ya que permanecían intactos bajo el cuchillo. Este resultado puede apreciarse en los grandes tratados de anatomía que escribió Vesalius en el siglo XVI; gracias a instrumentos más refinados, más precisos, el cirujano pudo evaluar diferencias mínimas en la resistencia que su escalpelo encontraba entre las membranas que revestían un órgano y la masa más densa del órgano propiamente dicho. ¹¹

Los instrumentos de óptica que se ven en el cuadro de Holbein presentaban a la vez semejanzas y diferencias respecto del nuevo escalpelo del barbero-cirujano. Al igual que éste, se trataba de instrumentos refinados que permitían a una persona ver más claramente y más lejos que a simple vista. A diferencia del escalpelo, cuanto más claramente veía, más aumentaba el asombro del observador ante lo que veía —lunas previamente desconocidas en el sistema solar, indicios de estrellas y galaxias

lejanas—, todo lo cual se resistía a la comprensión. Johannes Kepler (1571-1630) se enfrentó a este problema en 1604, cuando una supernova (una gigantesca bola gaseosa) se hizo repentinamente visible en el cielo; los astrólogos que empleaban fórmulas mágicas explicaron por qué debía existir, pero no las asombrosas líneas de su movimiento, que Kepler observó con el telescopio.

Por tanto, la resistencia se presenta en la materia física misma, pero también cuando se intenta dar sentido a la materia. Esta última dificultad es a menudo consecuencia del uso de mejores instrumentos. En la lucha contra la resistencia terminaremos por concentrarnos más en liberarnos del problema que en comprender en qué consiste; por el contrario, cuando trabajamos con la resistencia, lo que queremos es dejar en suspenso la frustración de sentirnos bloqueados e implicarnos en cambio en el problema propiamente dicho. Este precepto general cobraba vida en el taller de lutieres de Londres precisamente cuando una artesana comenzaba a golpear un bloque de madera contra la mesa de trabajo movida por la sospecha de que contenía un nudo. La artesana agarraba luego el bloque de diferentes maneras tratando de localizar exactamente el nudo mediante los diferentes sonidos que los golpes producían; una vez que comenzaba a cortar, no trataba de cortar el nudo, sino más bien de dar forma a las planchas del instrumento cortando por el contorno del nudo, cuyos bordes percibía en las ligeras resistencias que se oponían a su mano cuando empujaba la madera; en esta delicada manera de cortar, el nudo todavía invisible servía de guía a la cortadora. Por tanto, trabajaba con la resistencia.

Aplicar la mínima fuerza es el modo más efectivo de trabajar con la resistencia. En un procedimiento quirúrgico sucede exactamente lo mismo que cuando se trabaja con un nudo en la madera: a menor agresividad en el esfuerzo, mayor sensibilidad. Vesalius urgía al cirujano a que, cuando sentía la resistencia del hígado al escalpelo con más intensidad que la de los tejidos cir-

cundantes, «detuviera la mano» y explorara cautelosa y delicadamente antes de seguir cortando. En la ejecución musical, cuando el instrumentista se topa con una nota áspera o un erróneo cambio de posición de la mano, no conseguirá nada forzando la situación. Es preciso tratar el error como un hecho interesante; así el problema terminará por desbloquearse. Este precepto se aplica tanto al tiempo como a la actitud; las sesiones de estudio que se prolongan hora tras hora dejarán agotado al joven músico, que tocará cada vez con más agresividad y menos concentración. Una regla del zen dice que el arquero experto debería dejar de luchar para dar en el blanco y estudiar el blanco por sí mismo; la precisión del tiro vendrá a continuación.

El uso de la mínima fuerza está ligado a la buena relación con las herramientas. Cuando un novato usa un martillo, su primer impulso es poner todo el cuerpo en el esfuerzo. Los maestros carpinteros, en vez de utilizar su fuerza desde el hombro, dejarán que el trabajo lo haga el peso del propio martillo. El maestro habrá alcanzado una comprensión tan rigurosa de la herramienta que sabrá cómo cogerla para emplear la mínima fuerza (la ligera prensión del martillo por el extremo del mango, con el pulgar extendido sobre su extremo; el martillo hará entonces el trabajo por el artesano).

En cierto modo, la aplicación de la mínima fuerza obedece a una regla básica de la ingeniería. Las máquinas conservan la energía utilizando el menor número de partes móviles y realizando la menor cantidad de movimientos posible; también el aguante de un cirujano, un músico o un atleta depende de la economía del gesto. Este principio de la ingeniería tiende a liberar de la fricción, a reducir la resistencia. Sin embargo, para el artesano sería contraproducente seguir de modo invariable la regla de la ingeniería; los desconcertantes movimientos de la supernova de 1604 estimularon a Kepler a tomar en cuenta el significado de las líneas de paralaje, mientras que el astrólogo se liberaba mágicamente de esa fricción mental. En el taller de

lutieres, una cortadora particularmente eficiente me comentó: «Explorando nudos se aprende siempre algo de la madera más blanda.»

Este enfoque de la resistencia presenta particular interés en la conducta social dialógica. Sólo comportándonos con la mínima autoafirmación posible nos abrimos a los otros, lo que es un concepto a la vez político y personal. Los movimientos totalitarios no trabajan con la resistencia. Este precepto también se aplica a la guerra. Las tácticas de precisión de Napoleón destacaban la aplicación de la fuerza en el campo de batalla en un punto determinado, mientras que la *Blitzkrieg* nazi en el Frente Oriental fracasó por su falta de foco, por la aplicación indiscriminada de un poder masivo.

Menos extremado, el juego de suma cero requiere que los competidores reflexionen de forma matizada sobre la resistencia. Por su propia naturaleza, la competencia alimenta la resistencia, pues el perdedor no quiere perder. La competencia debe asimilar en el intercambio la parte del perdedor. Como sostenía Adam Smith, el tipo de juego en que el ganador se lleva todos los mercados —el equivalente económico del trato que da el gran depredador a las otras criaturas— puede destruir por completo el incentivo para competir; en un juego de suma cero, los ganadores tienen que prestar atención a lo que pierda el perdedor a fin de poder volver a jugar y de esa manera mantener activo el intercambio. Esa atención es una versión del trabajo con la resistencia en el campo de la competencia económica.

El uso de la mínima fuerza pasa dialógicamente a primer plano en el intercambio diferenciador. Es obvio que tal cosa ocurre en la conversación dialógica, en la que una persona se abstiene de insistir o de argumentar para escuchar el punto de vista del otro. La agresividad de la fuerza verbal también se minimiza mediante la utilización del modo subjuntivo, tanto en las conversaciones ordinarias como en los intercambios diplomáticos. La ironía respecto de sí mismo, como en el caso de La

Rocheffoucauld, es psicológicamente una distensión que, al rebajar la arrogancia abrumadora, constituye una invitación a la intervención ajena. El valor que en *El Cortesano* asignaba Castiglione a la *sprezzatura*, es decir, a la ligereza en gestos y lenguaje, es también una expresión social de la utilización de la mínima fuerza. Por último, los procedimientos indirectos que aplican los organizadores comunitarios también se inscriben en el marco de la mínima fuerza. Son sutiles, prefieren la sugerencia a la orden; en la organización comunitaria que se practicaba en el Near West Side de Chicago, la sutileza en la comunicación era inseparable del objetivo de poner a los residentes al tanto de las complejidades de la comunidad.

Todas estas experiencias sociales dialógicas son formas de conocimiento social encarnado. «Encarnación» es aquí más que una metáfora: lo mismo que realizar un gesto social, comportarse con la mínima fuerza es una experiencia sensorial en la que nos sentimos cómodos con los demás, tanto física como mentalmente, porque no los violentamos. Tal vez sea ésta la razón por la cual, cuando Castiglione buscó una palabra para la civilidad, recurrió a *sprezzatura*, una voz antigua que en italiano designa la cualidad de lo elástico. Socialmente, ese tipo de placer nos llega con una sensación de alegría.

Bajo todos estos nombres distintos, la experiencia de la aplicación de la mínima fuerza en las relaciones sociales contrasta con la reducción de la ansiedad que se ha explorado en el capítulo 6. La reducción de la ansiedad aspira a disminuir la estimulación exterior, lo que consigue mediante el aislamiento individual. Por el contrario, con el uso de la mínima fuerza, tanto en el dominio físico como en el social, nos hacemos más sensibles al medio, nos conectamos y nos comprometemos más con él. Las cosas o las personas que se resisten a nuestra voluntad, las experiencias que se oponen a nuestra comprensión inmediata, pueden llegar entonces a interesarnos por sí mismas.

He aquí, pues, tres modos de producir cosas plenas de implicación social. El ritmo del desarrollo de una habilidad física puede encarnar un ritual; los gestos entre personas pueden encarnar el triángulo social informal; el uso de la fuerza mínima puede encarnar la respuesta frente a quienes resisten o difieren. ¿Cómo pueden utilizarse estas tres cosas para mejorar las relaciones sociales? ¿Cómo podrían estas habilidades encarnadas fortalecer la cooperación en particular?

Todas estas preguntas versan sobre la reparación social. En los capítulos finales de este estudio nos dedicaremos al problema de la reparación social. Para ello necesitamos antes comprender qué es en sí mismo el trabajo de reparación.

REPARACIÓN

Hay tres maneras de realizar una reparación: hacer que el objeto parezca nuevo, mejorar su operatividad o modificarlo por completo. En la jerga técnica, estas tres estrategias son la restauración, la rehabilitación y la reconfiguración. La primera se rige por el estado originario del objeto; la segunda mejora partes o materiales con la preservación de la forma antigua; la tercera reimagina la forma y el uso del objeto en el curso de la reparación. Todas las estrategias de reparación dependen de la idea inicial de que lo que se ha roto puede arreglarse. Técnicamente, un objeto irrecuperable, como una copa de cristal que se ha hecho añicos, se denomina «objeto hermético», es decir, que no admite ya ningún trabajo más. La cooperación no se asemeja a un objeto hermético, dañado más allá de cualquier recuperación posible; por el contrario, como hemos visto, sus fuentes —genéticas y procedentes del desarrollo humano temprano— son duraderas; por tanto, admiten reparación.

Las implicaciones sociales y políticas de cada una de estas formas de reparación resultan claras si exploramos el trabajo de reparación de un edificio dañado en particular.

El trabajo de reparación que deja un objeto «como nuevo» se encarna en los restauradores de porcelana, cuyo desafío consiste en dejar en el objeto tan pocas huellas de las labores del artesano que nadie sepa luego que alguna vez había estado roto. Este tipo de restauración es un trabajo que pasa inadvertido, pero no es que el restaurador trabaje irreflexivamente; más bien al contrario, está dando forma concreta a una ilusión, tarea exigente que sólo llega a buen puerto si se presta estricta atención a los detalles. El restaurador de porcelana habilidoso no sólo recogerá los trozos visibles de una pieza rota, sino también el polvo que ha quedado esparcido en la mesa donde se hallaba; estas micropartículas ocultas en el polvo son luego utilizadas en la recomposición de los materiales.

La ilusión creada por el restaurador que no deja huella de su trabajo requiere también una decisión acerca de qué momento del pasado del objeto es el que se quiere recrear. ¿Acaso es el de su creación originaria el estado «auténtico» de un objeto antiguo? En esto reside un enorme problema a la hora de restaurar pinturas. El trabajo reciente en la Capilla Sixtina, al devolver a los frescos los colores que tenían cuando Miguel Ángel los pintó, terminó por ser una pesadilla para muchos espectadores, no sólo porque los colores originales resultaban chillones, sino también porque, como observó Ernst Gombrich acerca de este tipo de restauración, se había eliminado de la pintura la «participación del espectador»; en efecto, con los siglos, la experiencia que el público tenía de la Capilla Sixtina ha sido modelada por la manera en que el objeto envejeció.¹² Por tanto, la ilusión del «original» puede ser un tema de discusión; otros restauradores habrían podido retrotraer la capilla a otro punto de su pasado y provocar sin embargo en el espectador la sensación de tener delante una pintura más fiel a la original.

Por todo esto, el acto de reconstrucción requiere cierta modestia por parte del artesano: la intromisión de su presencia escapa a la finalidad del trabajo; el restaurador se considera instrumento del pasado. La «autenticidad» es un tema de discusión, sin duda, pero los polemistas no centran en principio la discusión en sí mismos.

La rehabilitación es una técnica correctiva que pone más el acento en la presencia del reparador. Este tipo de reparación preserva una forma existente aunque sustituye partes antiguas por otras nuevas y mejores. Los actuales restauradores de violines, por ejemplo, usan a veces maderas distintas de las que se usaban en la época de Stradivarius para las clavijas y el alma del instrumento. En muchos casos, constituyen un verdadero progreso; Stradivarius fue un genio, pero no es un objeto de culto sagrado. No obstante y pese a visibles cambios, el objeto tiene la misma finalidad y puede emplearse de la misma manera que antes.

La rehabilitación requiere capacidad de invención, o sea, conocimiento de las alternativas de sustitución disponibles y habilidad para insertar estas posibles aplicaciones en el objeto existente. Este tipo de trabajo de reparación requiere perspicacia acerca de la propia flexibilidad del objeto en el tiempo. Cuando el reparador se encuentra ante la necesidad de reponer un techo de paja inflamable, puede optar por un techo sintético no inflamable; el nuevo material puede también ser la capa superior de un sándwich de materiales aislantes que den al techo mayor eficiencia energética. En este caso, el criterio con que se efectúa la rehabilitación pone en relación sustancia y función.

Esto quiere decir que la rehabilitación plantea al reparador el desafío de tener en cuenta diferentes medios para el mismo fin; el diseño o el productor originarios sólo eligieron uno. El equivalente social del reparador en este proceso no es un visionario, sino más bien un mediador, y el inventario de habilida-

des es el equipo de trabajo de este artesano; él conoce las alternativas.

Desde el punto de vista técnico, la reconfiguración es el tipo más radical de reparación. El objeto roto sirve como ocasión para producir un objeto distinto del anterior, tanto en su función como en su forma. Son las reparaciones de las que se ocupa el equipo de Chipperfield. Un ejemplo industrial es el brazo mecánico de reciente invención que se utiliza en las panaderías modernas para manipular el pan en el horno. Siendo originariamente tan sólo una herramienta en forma de pala para meter las barras de pan en el horno, su rusticidad no podía evitar que algunas piezas se quemaran y otras quedaran a medio cocer. En la década de 1980, la tecnología de los brazos mecánicos experimentó una gran mejora; los panaderos pudieron entonces manipular la masa durante el proceso de cocción —gírala, estirla, tajarla—, con el resultado imprevisto de que las máquinas estaban entonces en condiciones de cocinar muchas clases diferentes de pan al mismo tiempo.

La improvisación es la clave de este tipo de reparaciones radicales; lo más común es que se dé a través de cambios pequeños y sorprendentes que resultan tener implicaciones de mayor alcance. La improvisación se produce cuando se explora la conexión entre pequeñas reparaciones y el gran alcance de sus resultados. En el cuadro de Holbein, el tema eran los instrumentos de navegación, en los que pequeños cambios en la producción de los metales dieron como resultado instrumentos de medición más precisos, a los que más tarde los científicos descubrieron que podían dar nuevos usos. La especificación incompleta hace posible la reconfiguración; si no están de antemano especificados todos los detalles de la reparación, hay más espacio para el experimento radical.

La improvisación y la especificación incompleta conectan este tipo de reparación con un experimento social más radical. Intencionadamente, las casas de acogida y la organización co-

munitaria que fue su consecuencia en Chicago no disponían de especificaciones completas. Lo que se buscaba al permitir la improvisación era generar nuevos modos de cooperación, aunque sin alterar la sensación establecida de capacidad y competencia de los implicados. La cooperación en pequeños detalles pone en movimiento este proceso de metamorfosis; las comunidades estaban destinadas a hacer su propio trabajo de reparación más que a apoyarse en un reparador experto, en un mediador.

Los que se oponen a este tipo de reparación/reforma objetan que, aunque pueda resultar agradable, esta clase de cambios desestabilizadores produce resultados incoherentes. Para ser justos con quienes piensan de esta manera, hay que reconocer que en el campo de la técnica esto representa un verdadero problema. La reconfiguración incoherente resulta patente en los programas informáticos de procesadores de texto que poco a poco se han ido alejando de su finalidad, la escritura, debido al agregado de innumerables elementos accesorios que terminaron por hacer que los programas fuesen lentos e ineficientes. La incoherencia en la reconfiguración aparece cuando el artesano olvida que había en primer lugar un problema que resolver.

Pero esto, en términos generales, es un desafío al que se enfrenta cualquier trabajo de reparación. El reparador tiene que tratar la avería al mismo tiempo como una advertencia y como una oportunidad. Cuando algo funciona mal necesitamos reflexionar tanto sobre lo que en un principio el objeto tenía de malo como sobre lo que tenía de bueno. Y lo mismo que con los objetos dañados por el tiempo sucede con las personas. Las personas son supervivientes cuyas biografías las han dejado dañadas, pero los comienzos de cuya historia no tienen por qué haber sido necesariamente equivocados. Una reparación incoherente puede proporcionar la sensación de cambio pero sacrificar el valor del acto inicial de creación.

En 1943, el bombardeo británico de Berlín destruyó el te-

cho y la escalera central del Museo Arqueológico de la ciudad; quince meses más tarde, un segundo bombardeo arrasó la parte noroccidental del edificio. Aunque el tesoro artístico se había trasladado, el edificio permaneció en ruinas durante cuarenta años; en 1980, sus grandes columnas yacían aún desparramadas en un atrio, la lluvia se colaba por las grietas de los cielorrasos y entraba por las ventanas, burdamente cubiertas con tablas; las paredes exhibían marcas como de viruela, producidas por las ametralladoras, que eran testimonio de la lucha en las calles durante la violenta toma de Berlín por parte de los rusos al final de la Segunda Guerra Mundial.

A mediados de la década de 1980, el gobierno de Alemania Oriental comenzó a proteger el edificio con el refuerzo de los cimientos y la instalación de un techo de emergencia. Después de la reunificación de Berlín, en 1989, el esfuerzo de reconstrucción dispuso repentinamente de más dinero en efectivo, pero estos recursos plantearon un gran problema: ¿cómo debía repararse ese icono dañado? ¿Debía restaurarse a su estado de gloria inicial, el de 1859, año de inauguración de aquel enorme y complicado laberinto arquitectónico que era el museo? ¿O había en cambio que demolerlo por completo y construir en su lugar un museo verdaderamente nuevo? ¿O la restauración debía de alguna manera registrar, preservar, narrar el trauma por el que había pasado el edificio? Muchos monumentos dañados, como la catedral de Coventry de Gran Bretaña, destruidos por la aviación alemana el 14 de noviembre de 1940, plantearon problemas de este tipo, pero en Alemania, arruinada primero por el nazismo y luego por la tiranía comunista de posguerra, las cuestiones eran profundamente inquietantes. ¿En qué medida querían los berlineses recordar, hasta qué punto querían olvidar? Las tres habilidades técnicas de reparación figuraron en el debate sobre cuánto había que recordar.

Una parte importante de los berlineses quería que el museo fuera una copia exacta del edificio que se había inaugurado en

el siglo XIX; es decir que querían dejarlo «como nuevo». Cerca del Neues Museum, la ilusión del tiempo detenido fue planificada para el Stadtschloss, un edificio barroco dañado durante la Segunda Guerra Mundial y demolido en 1950. No hay nada específicamente alemán en la construcción de edificios modernos que parezcan antiguos: en Gran Bretaña, el Prince's Trust ha construido en los últimos veinte años pueblos «históricos» a partir de cero; en Estados Unidos, la restauración de lugares como Colonial Williamsburg trata de crear la ilusión de sitios por los que no ha pasado el tiempo. Sin embargo, en Berlín, lo que sostenía este vigoroso proyecto político era la amnesia intencionada, el deseo de borrar el trauma.

La amnesia puede adoptar diversas formas. Puede consistir en el rechazo liso y llano de la reparación, la limpieza de un solar para levantar un edificio totalmente nuevo, o de distritos enteros, que es lo que han hecho los chinos con sus ciudades y su historia en Shanghái y Pekín, donde se derribó la antigua y característica arquitectura de patios y se la reemplazó con ese tipo de torres neutrales que se levantan hoy en todo el planeta. Los *hutongs* de Pekín eran estrechos, sucios e insalubres; podía darse un buen argumento para olvidarlos en la guía de la ciudad. En Berlín, el buen argumento para borrar el pasado se hizo apremiante en la década de 1990 por diferentes razones; en una época anterior, Berlín Occidental había erigido algunos edificios notables, como la Philharmonie de Hans Scharoun, construida entre 1956 y 1963: mucha gente consideraba el Neues Museum una oportunidad para tener un museo completamente nuevo e igualmente innovador.

Pero no se trataba de un edificio más. Cuando el museo abrió sus puertas, en 1859, representaba la ambición alemana de acercar la cultura del mundo antiguo al alemán del presente. El edificio era un monumento al imperialismo cultural, sin duda; no obstante, los objetos por sí mismos eran impresionantes y habían sido muy bien conservados y restaurados. Lo mis-

mo que en el British Museum de Londres, las autoridades sostuvieron que estos objetos pertenecían ahora a la cultura mundial. Un edificio nuevo podía continuar estando al servicio de la conservación de los objetos y declarar al mismo tiempo su neutralidad política.

En el lenguaje de las reparaciones, el nuevo edificio sería una rehabilitación, una forma nueva de servir a una antigua finalidad. El programa seguiría siendo el mismo que en 1859: la exposición. Un edificio nuevo, mejorado, neutralizado, seguiría teniendo la finalidad de ser una casa-tesoro.

Por tanto, el arquitecto elegido para reconstruir el Neues Museum, David Chipperfield, tuvo que hacer frente a una considerable presión pública tanto a favor de levantar un nuevo edificio exactamente igual al anterior como a favor de uno completamente distinto. La política de la nostalgia tiene mucha fuerza en una ciudad y un país que han pasado por un trauma tan grande, pero a la vez era inconcebible que el más creativo de los arquitectos construyera una imitación; el duendecillo de su propia creatividad habría desvirtuado esa estrategia y lo más probable era que abandonara la empresa o fracasara. En cambio, sus colegas profesionales lo instaron a que se lanzara con algo completamente nuevo, lo mismo que los jóvenes berlineses, que odiaban lo que representaba el pasado de este museo.

Estas presiones en pugna predispusieron tanto a los miembros del ayuntamiento de la ciudad como a Chipperfield a buscar una suerte de término medio, pero el trabajo que finalmente produjo su equipo escapó al marco de cualquier compromiso para convertirse en algo completamente diferente. En efecto, la idea misma del museo fue objeto de una nueva concepción en el curso mismo de la reparación, de manera que el edificio contara su propia historia con independencia de cualquiera de los objetos que albergara. Esta historia incorpora el desastre histórico de Alemania; más que limitarse a exhibir el trauma como si se tratara de una vitrina o de un conjunto de fotografías, el

arquitecto logró que el público asistente llegara a sentir el museo en su propio cuerpo. Fue una drástica reconfiguración del concepto de museo, la plasmación de su finalidad en la reparación de sus partes.

Podría parecer que la reconfiguración requiere una reflexión analítica, teórica, lo que en general es cierto, pero en la metamorfosis de este tipo de trabajo artesanal la reconfiguración se ve estimulada normalmente por problemas de detalles. En los diez años que invirtió en el proyecto a partir de 1998, Chipperfield estudió cómo mezclar los antiguos y los nuevos fragmentos de piedra en el terrazo, o cómo pintar las paredes del mismo color básico que la pintura antigua, pero de distinto tono. En algunas salas restauró literalmente los daños causados por la guerra, de modo que fuera posible ver los efectos del bombardeo; en otras mostró objetos de un modo insólito en las exposiciones museísticas, como la sala en la que las esculturas estaban colocadas delante de paredes de cristal, de modo que desde fuera el espectador podía ver las cabezas y los cuerpos por detrás, lo que ponía el énfasis en la forma circular que reflejaba los cambios en el conocimiento moderno del antiguo Egipto, a diferencia de la comprensión frontal de estas esculturas que prevaleció desde mediados del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial. Y en otras salas, de nueva construcción, abrió el espacio para actividades que los diseñadores originarios jamás habían imaginado que pudieran ocurrir en un museo; por ejemplo, la coreógrafa Sasha Waltz ha usado estas salas como escenarios de danza moderna.

El edificio exhibe su propio proceso de transformación; se le han agregado elementos nuevos, se han hecho posibles en él nuevas actividades, pero se mantiene patente su agitada historia. El visitante camina por entre ese registro, lo ve en las paredes. El irregular progreso por muchos de los espacios del museo refuerza la experiencia visceral de un edificio que ya no es un todo coherente.

En sus escritos y entrevistas sobre el Neues Museum, Chipperfield ha puesto de relieve la estrecha conexión entre crear y reparar. En la solución de ciertos problemas, como la reparación del suelo, había visto nuevos tipos de texturas para algunas paredes, tanto en cuanto a materiales como en cuanto a pintura. El proyecto exigía que su equipo, lejos de luchar contra las resistencias, trabajara con ellas, y en muchos lugares del edificio esto dio origen a un enfoque minimalista, a una «arquitectura» que se manifiesta lo menos dramáticamente posible, incluso en el gran vestíbulo de entrada, donde el arquitecto renovó una monumental escalera, que es en sí misma una expresión del Chipperfield modernista, mientras que las paredes de dicho vestíbulo no parecen en absoluto afectadas por el gesto dramático.

¿Estamos ante una declaración social? Yo diría que sí, aunque el arquitecto, precisamente por ser arquitecto, prefiere hablar de técnicas de materiales. La reconstrucción fue una encarnación del pensamiento dialógico. Los resultados transmiten un mensaje ético sobre el daño y la reparación. Caminando por las salas del museo, el visitante nunca olvida la triste historia, pero no se trata de un recuerdo cerrado en sí mismo, sino que la narración espacial tiende hacia delante, sugiere una apertura a diferentes posibilidades desde la restauración de lo viejo con apariencia de nuevo hasta lo auténticamente novedoso. Su política es la del cambio, que abarca rupturas históricas sin quedar fijada en el mero hecho de la herida.

Esto es precisamente lo que queremos experimentar en la reparación de la cooperación. La cooperación no se asemeja a un objeto hermético, dañado más allá de cualquier posibilidad de recuperación; como hemos visto, sus fuentes —tanto genéticas como procedentes del desarrollo humano temprano— son duraderas, admiten reparación. La reconfiguración de este edificio proporciona una metáfora que nos orienta en la reflexión acerca de cómo reparar la cooperación.

A partir de fragmentos de porcelana, revestimiento para el techo y brazos mecánicos para panaderías, hemos pasado a la filosofía. ¿O es un desvarío? En todo caso, no ha sido sin motivos.

En resumen, el proceso de producir y el de reparar en un taller se relacionan con la vida social fuera del taller. La palabra «encarnado», con toda su carga significativa, ayuda a establecer estas conexiones. En el lenguaje propio de las ciencias sociales se usa normalmente la expresión «conocimiento social encarnado» como una metáfora vaga. Aunque, por supuesto, todas las metáforas y las analogías hacen posible la comprensión, me parece que el término «encarnado», al ser más directo y concreto, opera con mayor fuerza. Quisiera insistir en esto porque, filosóficamente, dudo de la separación entre mente y cuerpo; por tanto, tampoco puedo creer que la experiencia social no tenga conexión con la sensación física. He querido explorar cómo el ritmo de la técnica física en el seno del taller puede sentirse en el ritmo de los rituales exteriores. Los gestos informales que se realizan en el taller relacionan y unen emocionalmente a sus trabajadores; el poder de los pequeños gestos también se siente en los lazos comunitarios. La práctica del uso de la mínima fuerza física en el taller resuena de modo sensible fuera, en la conducta del intercambio verbal diferenciador. Aun cuando sean enunciadas como analogías, espero que estas conexiones renueven la sensación de que las relaciones sociales son experiencias corporales profundas.

El trabajo de reparación sugiere otras maneras de relacionar lo físico y lo social. La restauración, sea de un cacharro o de un ritual, es una recuperación en la que se reconquista autenticidad, en la que se enmienda el daño producido por el uso y la historia; el restaurador se convierte en servidor del pasado. La rehabilitación está más orientada al presente. El trabajo de re-

paración puede mejorar el objeto original sustituyendo partes viejas por nuevas; de la misma manera, la rehabilitación social puede mejorar una antigua finalidad si se ponen a su servicio nuevos programas y nuevas políticas. La reconfiguración tiene una perspectiva más experimental y un procedimiento más informal; arreglar una máquina vieja puede llevar, si se juega con ella, a transformar tanto su finalidad como su funcionamiento; de la misma manera, la reparación de relaciones sociales rotas puede convertirse en un proceso de fin abierto, sobre todo si se la busca de modo formal. De las tres modalidades de reparación, la reconfiguración es la más comprometida desde el punto de vista social. Como veremos a continuación, demuestra ser extraordinariamente eficaz en la renovación de la cooperación.

8. DIPLOMACIA COTIDIANA

El uso práctico de las conversaciones de la Reforma

La diplomacia del día a día es una forma que adopta el trato de unas personas con otras personas a las que no entienden, con las que no pueden relacionarse o con las que mantienen una relación conflictiva. Para superar esos desafíos, el comportamiento de la gente en las comunidades, en el trabajo o en la calle es muy parecido a la acción que se observa en un taller a la hora de producir o reparar objetos, es decir que utiliza la mínima fuerza, crea espacio social mediante gestos codificados y realiza reparaciones complejas en las que se reconoce el trauma. A menudo se dice que la esencia de la diplomacia es el procedimiento indirecto, y lo cierto es que todos estos esfuerzos se apoyan más en la sugerencia que en la orden directa. En términos más precisos, la diplomacia cotidiana pone en funcionamiento práctico la conversación dialógica. Una consecuencia de ello es la pericia en la gestión de conflictos.

Podríamos imaginar, y con razón, que en todas las culturas la gente aprende a relacionarse actuando con tacto y dando consejos, así como procurando evitar juicios demasiado drásticos. Sin embargo, como ya hemos visto, los códigos culturales europeos experimentaron un nuevo giro a finales del Renacimiento y comienzos de la Reforma; los diplomáticos profesionales y los cortesanos formularon nuevos rituales de conducta que arrojaron ideas inéditas acerca de la civilidad.

El presente capítulo explora esa herencia en la vida ordinaria. Aunque la civilidad de nuestros días en la calle tiene muy poco que ver con la refinadísima cortesía que se practicaba en las antiguas embajadas y los viejos salones, los principios rectores del ritual secular han perdurado.

COOPERACIÓN INDIRECTA

En el capítulo 6 dejamos a los empleados del back office de Wall Street buscando trabajo en la oficina de empleo, apremiados por la necesidad de reparar su mala fortuna. La diplomacia cotidiana se aprecia en la manera en que los asesores laborales responden a esta necesidad, cooperando indirectamente con los clientes.

La tarea del asesor de la oficina de empleo es desalentadora. El desempleo prolongado entre los trabajadores de mediana edad va de la mano del incremento del alcoholismo, la violencia de género y el divorcio, correlaciones que comienzan en el cuarto o quinto mes de paro y se van acentuando con el tiempo.¹ El daño social que produce el desempleo prolongado se hace patente en esas personas silenciosas y aisladas en sus asientos, llenas de rabia o de vergüenza, que se puede ver en las oficinas de empleo. Por ejemplo, pienso en una oficinista sin lazos familiares y muy dedicada a su trabajo, que corre el riesgo de convertirse a largo plazo en una trabajadora desmotivada. Se queja con rabia de que la hayan despedido después de haber realizado un buen trabajo durante trece años. En el curso de cuatro meses, sin jefe al que acusar —también él había desaparecido del negocio bursátil—, se volvió contra los asesores laborales y contra ella misma. Animada la primera vez que la vi, se había convertido en una mujer desganada e indiferente.

¿Cómo puede el asesor laboral responder a empleados tan desalentados y motivarlos? Jane Schwartz (así la llamaré) es

una profesional particularmente entusiasta de la cooperación indirecta. Con el pelo canoso y un bronco y cortante acento del Bronx, Jane ha dominado el arte de mantener la calma cuando se encuentra con un cliente silencioso; hundida en su butaca, mascando chicle y con la mirada siempre inquieta, no parece inmutarse por nada que los clientes le echen encima. No tiene un estilo maternal; cuando se decide a hablar, sus consejos consisten en animar poco a poco a sus inhibidos clientes a que rían de las locuras de sus empleadores o del hecho de que otro centenar de clientes esté solicitando el mismo empleo. En una ocasión le pregunté a la señora Schwartz en qué ayudaba eso y me contestó: «Tengo toda una colección de libros de chistes», como si con eso hubiera respondido a mi pregunta. Con el tiempo me di cuenta de que efectivamente lo había hecho.

«Tienen que animarse, aun cuando estén muy estresados», observó otro asesor laboral. «Los empleadores son una mierda; si cogen alguna señal de que estás realmente tenso, desconectan.» Probablemente a nadie le ayuda que le digan: «¡Contrólese!» Contar chistes es una manera clásica de aligerar cualquier situación de tensión, pero en una oficina de empleo tiene una justificación estratégica. Aunque lo normal es que los clientes que llevan mucho tiempo sin trabajo atraviesen situaciones económicas desesperadas, lo que puede ser emocionalmente abrumador, en la entrevista de trabajo tienen que mostrar una actitud relajada; por eso, como observaba el segundo asesor, necesitan aprender a «jugar con malas cartas».

Rituales aparentemente insignificantes tienen como objetivo inculcar a los clientes la necesidad de aplicar la mínima fuerza cuando acuden a las entrevistas. Se los insta a no jactarse de manera directa de sus logros y su experiencia, sino a dejarlos caer informalmente en la conversación. La finalidad es crear un ritmo de pregunta y respuesta que confiera a la entrevista un tono participativo. La buena entrevista de trabajo tiene que

centrarse más en «el asunto» que en «el yo», un buen candidato demuestra interés en el puesto de trabajo y conocimiento acerca de él. Nunca, se advierte a los clientes, deben machacar al posible empleador con su propia necesidad de trabajo. Es posible que ambas partes sepan que el candidato está desesperado, pero ha de crearse la ficción de que se está manteniendo una conversación objetiva acerca del trabajo en sí mismo; esta ficción aflojará la tensión social. El dar a entender que uno puede «tomarlo o dejarlo» es el rol que se requiere a quienes juegan con malas cartas. Esta ligereza en el tono es la aplicación de la *sprezzatura* a la entrevista de trabajo, análoga a lo que en un taller es la ligereza de la fuerza física y la concentración en el objeto antes que en uno mismo.

La ética del trabajo, tan profundamente arraigada en la sociedad moderna, dificulta el uso de esta máscara; la ética protestante que describió Weber hace del trabajo un símbolo del valor personal; es difícil relajarse en tales pruebas. Los candidatos a un empleo que llevan largo tiempo en paro saben que las entrevistas son pruebas importantes en las que ya han fracasado varias veces; para los trabajadores desanimados, la entrevista se convierte en un acontecimiento con una carga psicológica creciente.

El asesor tiene la esperanza de poder contrarrestar el arrollador poder de la ética del trabajo recurriendo a un aspecto de la experiencia mundana del cliente en el trabajo: la toma de distancia respecto de una tarea para observarla desde otra perspectiva, experiencia en la que, pese a ser tan normal, la mayoría de los trabajadores no piensa. Al tomar distancia se interrumpe la fase intermedia del ritmo de la habilidad. Tomar distancia no es lo habitual en las relaciones sociales, pero permite ver de otra manera, aunque también es una puesta entre paréntesis de la verdad; al distanciarse, uno puede concebirse como una persona con más confianza en sí misma, aun cuando en realidad los problemas sigan acumulándose.

En las oficinas de empleo se abriga la esperanza de que los asesores proporcionen pistas acerca de cómo comportarse con mayor soltura ante los posibles empleadores. Los asesores laborales establecen en realidad reglas de conducta con el máximo rigor y hasta en los mínimos detalles: «Míreme a los ojos cuando me da la mano», o «Si le hago una pregunta, responda escuetamente antes de desarrollar su respuesta». Pero muchísimas de estas órdenes tajantes resultarán contraproducentes, pues el esfuerzo por recordar el protocolo pondrá aún más nervioso al candidato. El objetivo de un ritual de entrevistas de trabajo, como el de cualquier ritual, es poner en práctica conductas que han sido asimiladas, conductas que han dejado de ser conscientes.

Me di cuenta de esto cuando comencé a estudiar las oficinas de empleo en los años ochenta, época en que el asesoramiento laboral estaba particularmente sobrecargado de psicoterapia. Un asesor de una oficina de primer orden me mostró un voluminoso libro destinado a los solicitantes de trabajo, en el que se explicaba con todo lujo de detalles el encuentro-entrevista y se ponía el énfasis en la introspección. Si uno se aprendía el libro de memoria, terminaba necesitando más un psicoanálisis que un empleo.² Hoy, los modelos de buenas prácticas no son tan pesados. Se formulan sugerencias, aunque no demasiadas; el mejor asesor práctico confía en que, de estos encuentros distendidos, el cliente infiera modos de comportarse en otras situaciones.

Con la toma de decisiones sucede lo mismo que con la conducta. Una escena de la que he sido testigo en diversas ocasiones en una oficina de empleo privada ejemplifica cómo funciona la ligereza en el trato. En una pequeña sala de reuniones, una mesa de conferencias cubierta de documentos relativos al establecimiento y financiación de una empresa propia; muchos clientes de dicha oficina de empleo piensan montar su propia empresa, ya como consultores que trabajan desde su casa, ya

como pequeña compañía que inicia sus operaciones en el denso entramado de la economía del conocimiento de Nueva York. En el extremo, un grupo muy reducido de románticos urbanos sueña con la transformación total y pone en marcha una granja orgánica. Sin embargo, la probabilidad de que una nueva empresa en Estados Unidos dure dos años, incluso en épocas favorables, es de uno sobre ocho; en cuanto al inicio de una pequeña explotación de agricultura orgánica, las estadísticas muestran que es una manera casi infalible de arruinarse.

Sobre la mesa, el asesor ha colocado los documentos relativos a estos proyectos, pero deja la interpretación para el cliente, que echa una mirada a los papeles con el ceño fruncido, como un comprador al que le ofrecen un dudoso coche usado. Cuando se le consulta sobre una cuestión específica, el asesor expone sus conocimientos de los hechos, pero nada más. El procedimiento está destinado a transmitir la confianza del consultor en que sus clientes pueden concluir por sí mismos qué es lo que más les conviene. Este procedimiento, lo mismo que el chiste, evita la advertencia «¡Sea usted realista!». Su astucia reside en presentar los hechos relativos a nuevas pequeñas empresas como si el cliente quisiera verdaderamente seguir adelante, confiando en que con el tiempo decidirá no hacerlo. En este escenario, los asesores laborales aplican la mínima influencia personal, diciendo lo menos posible acerca de lo que los clientes han de decidir, y tratando en cambio de que se abran a otras posibilidades y de orientarlos a una realidad objetiva más allá de sus deseos personales.

La contención del asesor invita a los clientes a examinar la relación entre la solución y el descubrimiento de problemas. Está en el polo opuesto a la solución autónoma y aislada de problemas que tiene lugar en los silos de las grandes empresas. Además, la práctica de la cooperación indirecta, de trato ligero y orientada hacia fuera, también es útil a los organizadores comunitarios. Como se ha descrito en el capítulo 1, el trato ligero

diferencia al organizador comunitario del organizador laboral. En realidad, cualquier forma difícil de sociabilidad necesita que la gente esté más atenta al exterior que a sí misma; sobre todo, como han constatado De Certeau y sus colegas, para quienes afronten desalentadoras circunstancias materiales.

Aunque muchos asesores laborales de mi generación han tenido formación en psicoterapia, no son psicoterapeutas. Asesoras como Jane Schwartz evitan comportarse como sacerdotisas o sacerdotes que confiesan; lo importante es no invadir la psique del paciente, sino, por el contrario, abrir el cliente al exterior. Si una clienta padece violencia doméstica, por ejemplo, los asesores no pueden tratar ese problema en sí mismo, pues no forma parte de sus atribuciones. La presión del tiempo también contribuye a regular este comportamiento distante. Muchos asesores tratan con centenares de clientes; los experimentados corrigen a los novatos, que se vuelven demasiado simpáticos,* que se implican demasiado, que pasan demasiado tiempo con casos individuales. Debido a la escasez de tiempo disponible, sólo pueden centrarse en los primeros pasos del estímulo al trabajador desanimado, o en escenificar una rápida dramatización que despierte a los soñadores.

Un hecho interesante en relación con el asesoramiento laboral —por lo menos a juzgar por el volumen de evaluaciones de intercambio de información que se acumuló en la oficina de Wall Street— es que los clientes exitosos valoran positivamente la preparación recibida, pero no se implican emocionalmente con sus preparadores; para decirlo en lenguaje psicoanalítico, una vez que estos clientes han hallado nuevamente empleo, hay poca transferencia. «Casi nunca vuelvo a saber algo de ellos», observaba la señora Schwartz, aunque eso no parecía causarle demasiada pena: «Apenas tengo tiempo para mis amigos; ahora tengo mucho, muchísimo trabajo...» La consejera ha practicado

* Entiéndase «empáticos». Véase la nota de la página 39. (N. del T.)

más la empatía que la simpatía;* al evitar la respuesta «Pobre, lo siento por usted», evita también decirse «Pobre de mí».

No hay nada especial que señalar acerca de la cooperación indirecta; puede darse en las calles de Croix-Rousse o aparecer entre trabajadores, como los que hemos estudiado en Boston, capaces de construir una estructura social informal sobre el trabajo mecánico. Pero es razonable preguntarse si hay mucha diferencia entre esta práctica y la búsqueda de empleo; en otras palabras, si la reparación funciona.

El mercado de trabajo está sufriendo una transformación estructural tanto en Europa como en Estados Unidos. Es bien sabido que, desde comienzos de la década de 1980, son cada vez menos los trabajadores empleados en la producción industrial masiva; esa contracción se ha extendido hoy —como sucede en la programación y la ingeniería informáticas— a profesionales cualificados, cuyo trabajo puede ser cubierto a menor coste en otros lugares el mundo.³ A mi juicio, pensar que las nuevas economías creativas o verdes puedan hacer gran cosa para compensar la masiva pérdida de empleos en Occidente es pura fantasía. En el sector de los empleados administrativos, la tendencia es de aumento en los niveles más bajos de los servicios, como el de las ventas al por menor y la atención de personas mayores, servicios sometidos al marco a corto plazo que se ha expuesto en el capítulo 5. Por supuesto, hay servicios profesionales cara a cara que no se restringirán —nadie querrá que un abogado con residencia en India lleve su divorcio por correo electrónico—, pero las economías occidentales se enfrentan a la paradoja de una elevada productividad sin pleno empleo. Nos hallamos ante la perspectiva de considerar «normal» un 15 o 18 % de la fuerza de trabajo sin empleo a tiempo completo du-

* Entiéndase «más la simpatía que la empatía». (N. del T.)

rante más de dos años; para los jóvenes de entre veinte y treinta años, estos porcentajes se elevarán al 20-25 %.⁴

Así las cosas, la oficina de empleo será una institución cada vez más importante en la vida de un número de personas en constante crecimiento. No será la única. En Gran Bretaña se asiste hoy al surgimiento de «clubs de empleo» de base comunitaria, grupos especialmente importantes de apoyo mutuo para mantener la moral alta y facilitar de palabra informaciones útiles entre las personas que pasan largos períodos en paro. Con todo, el problema estructural, tanto para profesionales como para grupos comunitarios, es la tarea cada vez más difícil de conciliar el número de solicitantes con la escasez de empleos disponibles. En las clases medias, esto significa una merma de las expectativas; los asesores laborales profesionales y los organizadores de los clubs de empleo necesitan adquirir habilidad en el manejo de la frustración. Estos asesores y estos organizadores son realistas sociales; en cambio, los políticos que prometen el regreso al pleno empleo que conoció la generación de nuestros padres, son meros soñadores sociales.

Dicho esto, la oficina de empleo no puede ser una simple escuela de sufrimiento. La cooperación indirecta puede en realidad educar a los solicitantes de empleo en la mejor manera de conducirse si consiguen traspasar la puerta de un empleador. Además, la gente necesita creer que puede hacer algo con su vida; pocos asesores laborales se mantendrían en sus puestos si funcionaran como profesores de la decepción. El valor del esfuerzo, tanto de quien busca trabajo como del consejero, está en la reconfiguración que llevan a cabo de lo que implica la reparación más desde el punto de vista social y personal que del económico; la tarea consiste en mantener el compromiso con los demás aun cuando uno se sienta destrozado por dentro. El duro racionalista que menosprecia esta tarea como mero hecho subjetivo de «sentirse bien» ignora lo que está en juego. El trabajador desanimado tiene que aprender a ser un superviviente:

éste es el objetivo que mantiene en sus puestos a los buenos asesores laborales. ¿Cómo se puede superar el sentimiento de estar atrapado en las estadísticas de empleo?

La capacidad para resistir la adversidad es un problema personal y colectivo muy amplio, para el cual el personal de la oficina de empleo ofrece una respuesta tal vez específica, pero de repercusiones generalizables. La reparación tiene lugar resistiendo económicamente al aislamiento inducido. No es el retraimiento del que habla Tocqueville, voluntario y tendente a reducir la ansiedad, sino más bien el que describe Max Weber, que corresponde al lado negativo de la ética del trabajo, un aislamiento que incrementa la ansiedad en la medida en que la persona se centra cada vez más en las carencias de su yo. La finalidad de la reparación es permanecer en conexión social con los demás, tarea que, paradójicamente, requiere un descenso de la temperatura emocional. El asesor laboral proporciona un esquema en miniatura, pero ilustrativo, de cómo ha de intentarse esa reparación mediante la cooperación indirecta.

LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Los buenos asesores están siempre del lado de sus clientes. Una parte importante del intercambio social es más conflictiva, ya se trate del juego de suma cero, ya de la lucha en la que el ganador se lleva todo. Podemos imaginar que la función que desempeña la diplomacia cotidiana en estas situaciones es la de contemporizar, pues el procedimiento indirecto apacigua a los combatientes. Pero la diplomacia cotidiana puede hacer más que eso. Para comprenderlo, hemos de profundizar en la manera en que, a veces, la expresión de conflicto puede ser un vínculo de unión y, en consecuencia, mejorar la cooperación.

Un ejemplo de esto lo constituye el trato de la ex primera ministra británica Margaret Thatcher con sus ministros. Simon

Jenkins describe así su manera de dirigir las reuniones: «Argumentaba y gritaba. Invitaba [a los ministros y funcionarios importantes] a rebatirla y luego los vapuleaba, mezclando un conocimiento trivial con la autoridad que le confería su cargo.» Uno de sus ayudantes «calculó que ella hablaba el 90 % del tiempo de las reuniones. Formulaba su opinión al comienzo y desafiaba a todos los presentes a que discreparan».⁵ A pesar de ello, quienes se habían opuesto a la primera ministra solían salir con la sensación de que la reunión había sido productiva. En estas páginas se ha visto ya un ejemplo más común: el de los capataces de las panaderías de Boston que se llevaban bien con sus empleados aun cuando a menudo los insultaban y los maltrataran.

Ésta es la versión tormentosa del intercambio, la tormenta que limpia la atmósfera. El sociólogo Lewis Coser pensaba que este tipo de expresión era el modelo general del conflicto productivo. La gente aprende a reconocer los límites que otros no traspasarán, los puntos sobre los cuales no transigirán; cuando la tormenta se disipa, las personas en ella implicadas surgen con el honor intacto y más unidas que antes.⁶ De acuerdo con ese punto de vista, las reuniones de gabinete de Thatcher no se diferenciaban demasiado de las disputas internas de muchas familias. La cooperación no sólo se fortalece por el alivio de la presión, pues, además, las pruebas de fuerza establecen líneas que no han de cruzarse en el futuro.

Pero la tormenta también puede venir acompañada de un ambiente muy peligroso, de enfrentamientos tan envenenados que luego sus participantes no quieren volver a tener ninguna relación entre ellos. Por esta razón, la función del mediador profesional va mucho más allá del mero aplacamiento de los ánimos. Los mediadores laborales, por ejemplo, lo mismo que los diplomáticos, tienen que aprender en qué momento es útil unir a las partes en conflicto y cuándo es más conveniente mantenerlas separadas. Yendo y viniendo como una lanzadera

entre las salas en las que las bestias de guerra permanecen enjauladas por separado, el mediador experto juzgará con delicadeza cuándo ha llegado el momento de reunir las, lo cual ocurre cuando él percibe que las partes en conflicto se han hartado de repetir una y otra vez sus argumentos.⁷

En una sala de conferencias, una vez reunidas las bestias de guerra, puede ser necesario calmar los ánimos, pero, una vez más, con eso no será suficiente. Una técnica más perspicaz fue desarrollada en el siglo XIX por el duque de Joinville para diplomáticos, pero que luego han usado con excelentes resultados negociadores laborales como el difunto Theodore Kheel.⁸ La técnica se inspira en la fórmula «en otras palabras, lo que usted quiere decir es que...», sin repetir luego lo que se ha dicho en realidad, sino incorporando en esa nueva formulación del negociador algunas consideraciones e intereses de la parte contraria, con lo que se establece un terreno común para la negociación. Con un acertado juego de palabras, Joinville llamó «*re-pairing*» (re-acoplamiento) a este método; en efecto, la *re-pair* (reparación) del conflicto, como la reparación que se realiza en un taller, re-organiza un problema a fin de conferirle plasticidad.

Ya nos hemos referido a la capacidad de escucha cooperativa en términos de comprensión y respuesta empática* a lo que dice otra persona. Normalmente, la frase «en otras palabras...» se usa para aclarar lo que esa persona dice; para Joinville, lo mismo que para Kheel, el objetivo es distorsionar de alguna manera el mensaje. El negociador que practica la técnica de Joinville oye deliberadamente mal a fin de introducir elementos nuevos que sirvan de puente. Joinville debió de ser un lector inteligente a la vez que un hábil oyente, pues afirma que esta técnica se remontaba a Platón. En los diálogos de Platón, Sócrates reformula constantemente los argumentos de los de-

* Entiéndase «simpática». (N. del T.)

más de manera distinta a la que éstos emplearon y con otra intención; Sócrates oye mal con el fin de dar paso a nuevas ideas.

Pero ¿qué sucede si no hay mediador? ¿Es probable que entonces la tormenta conduzca a la devastación? ¿Son insaciables de sangre las bestias de guerra? Bajo ciertas circunstancias, la gestión del conflicto puede producirse sin mediadores; en este caso es posible reparar el daño mediante la reconfiguración del equilibrio entre silencio y habla.

En una época, Wall Street era prácticamente toda la ciudad de Nueva York. Poco después, los inmigrantes establecieron empresas especializadas, justo por encima de lo que hoy es el centro financiero, en Tribeca o a lo largo de Canal Street; eran pequeñas empresas de servicios o manufactureras dirigidas desde finales del siglo XIX por judíos, eslovacos, italianos, polacos y asiáticos, propiedades familiares atendidas por la propia familia y emplazadas cerca del lugar de residencia de ésta, en el Lower East Side. Este cinturón inmigratorio de empresas especializadas aún sobrevive, aunque su extensión se va restringiendo, fuertemente entretelado con su medio gracias a relaciones de larga duración con los proveedores y los clientes. Como en todas las comunidades de pequeñas empresas, los competidores tienden a agruparse; por ejemplo, en una sola calle de Chinatown hay normalmente ocho mayoristas de *woks* para restaurantes.

Impulsados por la guerra civil y los problemas económicos de su país, los coreanos comenzaron a emigrar en gran número a Estados Unidos a mediados de la década de 1970, dirigiéndose a grandes ciudades, especialmente Nueva York y Los Ángeles. En Nueva York se asemejaban a los inmigrantes que habían llegado antes y, al mismo tiempo, se diferenciaban de ellos. Al igual que otros inmigrantes, eran extremadamente pobres. La diferencia estaba en que muchos inmigrantes coreanos tenían educación superior, pero no encontraban en Estados Unidos

mercado para su formación como médicos o ingenieros; en Europa, la situación más parecida a la suya es la de los vietnamitas de elevado nivel de educación que llegaron a París en la década de 1960, cuando Vietnam estaba en plena convulsión.

Otra diferencia de los coreanos en Nueva York fue que rompieron el tradicional cinturón de inmigrantes del centro de la ciudad. Levantaron tiendas en lugares en los que su presencia era extraña y en los que se crearon un nicho mediante la instalación de pequeños locales donde vendían comidas preparadas, flores y bienes envasados para clientes no coreanos y permanecían abiertos veinticuatro horas diarias los siete días de la semana; los clientes eran por igual habitantes ricos de Manhattan y negros pobres de comunidades diseminadas por la ciudad, donde no había grandes supermercados. Aunque para los neoyorquinos de hoy se trata de algo normal, cuarenta años atrás las tiendas coreanas eran toda una novedad. En cierto modo, los coreanos se parecían a los chinos que habían llegado antes en lo relativo al establecimiento de organizaciones de créditos renovables para financiar sus tiendas; los negocios prósperos invertían parte de los beneficios en fondos de crédito en ayuda a los recién llegados. También en la primera generación de inmigrantes eran estrechos los vínculos sociales: en las tiendas de coreanos se esperaba que los adultos que no trabajaban cuidaran los bebés de otros, lo que a menudo se hacía en la trastienda.⁹

Con espíritu de cooperación entre ellos, los tenderos coreanos de ultramarinos afrontaron de un modo particular el dilema que ya hemos subrayado a lo largo de este estudio, esto es, el de la convivencia con los diferentes. Este dilema se convirtió en confrontación para la primera generación, que tuvo que tratar con clientes afroamericanos pobres. Naturalmente, los coreanos chocaron con barreras lingüísticas, pero además, algunos de estos clientes se transformaron en sus adversarios porque tenían la sensación de que los coreanos los explotaban con precios excesivos; otros alimentaron la envidia de los recursos fi-

nancieros que había detrás de cada local. Por su parte, los coreanos consideraban con desdén a estos clientes pobres cuya vida les parecía caótica y sin atisbo de enmienda, y, lo que es peor, en ocasiones dejaban traslucir su desprecio por ellos.

Esto tuvo consecuencias violentas: en 1992, unos motines destruyeron cerca de 2.300 empresas coreanas en Los Ángeles; en Nueva York hacía tiempo que los supermercados coreanos eran atacados a pedradas y, a partir de 1984, fueron boicoteados. Los coreanos respondieron organizando la autodefensa y tratando con los representantes de la comunidad afroamericana. La Korean Association of New York y la Korean Merchants Association tomaron contacto con organizadores comunitarios profesionales de la comunidad afroamericana, quienes habían estado perfeccionando sus habilidades desde las anteriores revueltas de los años sesenta contra el orden social blanco. El gobierno de Nueva York también había desarrollado un equipo de mediadores cualificados.

Como es habitual en todos los esfuerzos profesionales para la resolución de conflictos, estos encuentros comenzaron con acusaciones, declaraciones y demandas recíprocas. Llevó mucho tiempo lograr que los intercambios condujeran a alguna parte; en efecto, se necesitaron más de cinco años para que el intercambio de acusaciones diera paso a procedimientos de gestión del potencial de violencia. El progreso se produjo cuando se consiguió lo que Theodor Kheel llama «cobertura simbólica»; la cooperación en cuestiones de poca importancia permite simbolizar que algo se puede hacer, mientras que los grandes problemas, donde la reconciliación parece imposible, se postergan, tal vez para siempre.¹⁰ Las negociaciones formales se centraban, por ejemplo, en qué agencia gubernamental pagaría los daños provocados en las fachadas de las tiendas, y se omitía por completo pedir responsabilidades a los clientes violentos.

No hubo conciliación, si por ello se entiende que el propietario del local comercial y el cliente llegaron a un mejor entendi-

miento mutuo; no hubo acercamiento alguno. Hacia 1992, el año en que la mediación formal comenzó por fin a hacer progresos, según un estudio realizado entre comerciantes coreanos el 61 % de éstos creía que los negros son menos inteligentes que los blancos y el 70 % pensaba que los negros son más proclives que los blancos a cometer delitos.¹¹ Esta visión era una mezcla de puro racismo, experiencia real de robos e, igualmente, sentimientos que reflejaban la propia historia de vulnerabilidad de los coreanos. Aunque la mediación formal no había disipado estas nubes de tormenta en mayor medida que el propio conflicto, tanto los coreanos como sus clientes hallaron de alguna manera una solución. Atenuaron el conflicto mediante el silencio, mediante un acuerdo tácito de relegar a segundo plano la ira y el prejuicio. Al igual que los que buscaban trabajo, aprendieron a practicar el distanciamiento emocional.

Esto no es más que la mitad de la historia. La otra mitad reside en los acuerdos de los coreanos con sus propios empleados. Cuando las tiendas se expandieron más allá de la posibilidad de atenderlas sólo con coreanos, los nuevos empleados fueron casi exclusivamente latinos, otro grupo étnico extraño para los coreanos, pero con quienes sus relaciones eran muy distintas de las que tenían con los clientes afroamericanos. Los empleados latinos también albergaban resentimientos sobre la base de la exigüidad de los salarios y el exceso de horas de trabajo, resentimientos que alimentaron huelgas, pero, en Nueva York, de escasa violencia física contra los patrones. Los coreanos y los latinos disponían de profesionales que pudieran hacerse cargo de estos conflictos; sin embargo, ambos grupos étnicos siguieron un doble camino: mientras que uno de ellos empleaba profesionales para mediar fuera de las tiendas, el otro, en el interior de los locales comerciales, practicaba la mediación sin mediadores, apelando a la diplomacia cotidiana.

Fuera de las tiendas, los dirigentes del sindicato local se esforzaron por conseguir que los comerciantes coreanos respta-

ran las leyes laborales vigentes en materia de salarios y de horarios de trabajo, pero la propia lucha tuvo un aspecto social. En efecto, los sindicalistas y el estado de Nueva York comenzaron a ofrecer seminarios sobre leyes laborales y a extender certificados a los tenderos coreanos que asistieran a ellos. En Flushing, un barrio en el límite de la ciudad, alrededor de doscientos cincuenta comerciantes coreanos «se diplomaron» en este programa de educación para adultos. El objetivo no era sólo enseñarles derecho, sino también cambiar sus actitudes.

Al igual que los trabajadores de la fábrica de Boston de la generación anterior, los latinos —en su mayoría mexicanos— eran empleados a largo plazo. Puesto que un gran número de estos inmigrantes eran ilegales, los propietarios podían limitarse a amenazarlos con denunciarlos para mantenerlos a raya, pero, con el tiempo, las relaciones entre coreanos y latinos se hicieron personalmente estrechas. El etnógrafo Pyong Gap Min descubrió que los coreanos percibían —y admiraban— en los latinos una ética del trabajo muy semejante a la suya. Entonces entró en escena el prejuicio: mientras que los coreanos veían a los clientes afroamericanos como delincuentes, los propietarios abrigaban un sentimiento paternal respecto de los empleados latinos y la convicción de que, si se los dirigía con firmeza, eran obedientes. Una tendera le dijo a Pyong Gap Min: «Son muy trabajadores y no causan problemas en absoluto. Los siento como si fueran mis hijos. Me duele pensar en la miseria en que viven.»¹²

Los latinos, en cambio, querían que los coreanos los trataran como adultos. Puesto que ambos grupos étnicos trabajaban día tras día en una relación personal de gran proximidad, con el tiempo el cambio se fue produciendo lenta, pero eficazmente. Como los ministros del gabinete de Thatcher, los latinos exponían sus argumentos en las trastiendas durante los descansos para fumar y, a veces, incluso mientras servían a los clientes.

Sin embargo, ésta no es una historia de curación; las tensiones perduran aún hoy, dos décadas después de su surgimien-

to. Pero han sido gestionadas, sin mediadores, porque estos dos grupos son mutuamente dependientes: los coreanos necesitan gente dispuesta a trabajar tan duro y con horarios tan prolongados como ellos mismos, mientras que los latinos necesitan empleadores dispuestos a protegerlos de la ley. Con el tiempo, ambos grupos reconocieron esta dependencia compartida, pero también, como en una familia, establecieron líneas infranqueables. Los mexicanos no pueden ir a la huelga, pero sí confiar en que los propietarios no avisarán a las autoridades; los coreanos, por su parte, no pueden tratar a estos esforzados trabajadores de toda la vida como niños a quienes se reparte unas monedas.

Los mediadores profesionales tratan de arreglar las condiciones en que la tormenta se disipará para dar lugar a un resultado productivo; la mediación sin mediadores puede producir este mismo resultado, pero no de modo tan metódico ni tan genéricamente; en la reparación permanecen las fuentes de tensión. En cualquiera de los dos casos, se reconfigurará por ambos lados el equilibrio entre la palabra y el silencio.

Se podría decir que este reequilibrio crea cierto tipo de civilidad. En su filosofía tardía, la regla de Ludwig Wittgenstein mandaba guardar silencio acerca de las cosas que están más allá del lenguaje claro y preciso. En la práctica de la civilidad social se guarda silencio sobre cosas que se conocen con claridad, pero que no se deben decir y no se dicen. Ésta fue la regla que coreanos, latinos y afroamericanos empezaron a aplicar en sus relaciones mutuas.

PROCEDIMIENTOS

Pese a todas las virtudes de la alusión indirecta y del silencio, lo esencial de la cooperación reside más en la participación activa que en la presencia pasiva. Tocqueville hizo esta afirmación al idealizar las reuniones municipales de ciudades de Nueva

Inglaterra o las organizaciones de voluntarios en las que todas las personas tenían algo que decir. Sin embargo, esta perspectiva optimista se convierte a menudo en una tortura, como cuando veinte personas discuten a muerte una decisión que un individuo tomaría en un minuto; lo peor es que los torturadores experimentados saben exactamente cuándo poner punto final a la discusión o resumir «el sentido de la reunión», consenso al que los otros convienen simplemente porque están agotados. En esas ocasiones, alguien podría exclamar, como Denis Diderot: «El hombre sensible obedece a impulsos de la naturaleza y dice lo que sale de su corazón. Desde el momento en que atenua o violenta sus dictados, es un comediante representando su papel.»¹³

El reto de la participación está en hacer que compense el tiempo que a ella se dedica. En las reuniones, eso depende de su estructura. Si se organizan a semejanza del taller de lutieres, crearán consenso mediante gestos corporales. Si se organizan como un taller-laboratorio, procederán abiertamente, pero producirán un resultado tangible, navegando entre la Escila de la agenda fija y la Caribdis de la falta de rumbo. La reunión tensa, como ocurre en una reparación de reconfiguración, reconocerá las aportaciones de las distintas personas y evitará la fantasía del «temario establecido» de manera definitiva. En todas estas reuniones, por medio del ritmo tácito-explicito-tácito de la habilidad, los participantes desarrollarán rituales para hablar mejor y más plenamente entre ellos.

¿Suena bien? Parece pura fantasía. Deseamos saber si podría hacerse más real en la práctica, y cómo. Para ello necesitamos abordar un tema aparentemente aburrido.

Encuentros formales e informales

En un estudio del «desarrollo del comportamiento moderno en reuniones», Wilbert Van Vree ha rastreado la historia de

los procedimientos que estructuran hoy las reuniones, a saber: reglas de procedimiento, elaboración de actas y uso de la palabra.¹⁴ Es éste el encuentro formal que regula la participación y desalienta el intercambio informal. Tan familiar nos resulta hoy la soporífera regulación que Van Vree señala a este respecto, que podría pensarse que siempre ha sido así, pero, al menos en el mundo empresarial, no es el caso. Los encuentros comerciales de la Edad Media solían ser violentos, pues la negociación de un contrato pasaba con gran facilidad del intercambio de palabras al intercambio de golpes. El sistema de los gremios mantenía parcialmente el orden gracias al énfasis en la jerarquía, ya que los superiores siempre hablaban en primer lugar y los maestros estaban obligados a hablar entre ellos por orden de edad. El orden jerárquico regía el encuentro formal al establecer en qué momento le correspondía hablar a cada uno. Sin embargo, en el siglo XVI la cultura comercial europea se abrió a una práctica alternativa.

El cambio se produjo en parte debido a la aparición de la imprenta. En una época en la que los textos impresos —contratos formales, edición de libros de contabilidad de doble entrada, etc.— comenzaban a imponer su forma a los negocios, se hizo necesaria la discusión oral para interpretar documentos que se producían de forma masiva. Esta discusión debilitó la jerarquía basada en la edad; podía ocurrir que los mayores no aventajaran a sus jóvenes y brillantes asistentes en la explicación de la impersonal página impresa, y que estos jóvenes igualaran o aventajaran a cualquiera en la lectura o el cálculo de números. La interpretación de documentos impresos contribuyó a socavar la autoridad implícita en la jerarquía. Pero los números de estos documentos no sustituían la autoridad personal en la dirección de las reuniones de negocios.

En el cuadro de Holbein, el manual de cálculo para comerciantes de Petrus Apianus invitaba a sus lectores a pensar en procedimientos de contabilidad. Entonces, lo mismo que en la

actualidad, tranquilizaba saber que lo que se podía representar con un número era indiscutible. Apianus, uno de los primeros contables sistemáticos, sabía que no era así, que los números son representaciones que es preciso analizar. La historiadora Mary Poovey sostiene que a comienzos de la era moderna la aparición de la contabilidad de doble entrada y la crítica literaria están efectivamente entrelazadas.¹⁵ Por tanto, la rigidez formal de la reunión de empresa empezó a resultar contraproducente.

Las reuniones más abiertas también fueron una consecuencia de las nuevas formas de poder. Debido a la expansión de la colonización durante los siglos XVI y XVII, el mundo de los negocios se hizo en Europa cada vez más complejo, y la complejidad dio lugar a la necesidad de reunirse. En sus orígenes, por ejemplo, la Compañía Británica de las Indias Orientales tenía una estructura rudimentaria y realizaba pocas reuniones formales; cuando la compañía creció a escala mundial, sus departamentos se reunían con más frecuencia para dirimir luchas por el territorio y distribuir el botín colonial; cuanto más poderosa se hacía la compañía, más se solapaba con el gobierno, por lo cual se hacían necesarias más reuniones. La burocracia trataba de oponerse a este imperativo de comunicación abierta; contra la reunión abierta buscó la protección del informe escrito, ese informe que adquiere la sacralidad burocrática de un documento oficial por encima de cualquier discusión. El documento oficial es la versión burocrática formal de los silos analizados en el capítulo 5; el conflicto entre el documento oficial y la necesidad de discusión libre apareció en la diplomacia y los negocios a comienzos del período moderno, mientras que los canales informales de la diplomacia y las lenguas nacionales se oponían a las formalidades de la negociación de los documentos oficiales. Hacia el siglo XVIII, cuando Federico el Grande reformó la administración pública prusiana, se sintió presionado por estas fuerzas: quería que el aparato del Estado estuviera formalmente establecido en documentos, pero tam-

bién entendía que el trabajo de los departamentos sería muy pobre si su coordinación sólo podía apoyarse en informes escritos.

Un tercer aspecto de la historia de las reuniones abiertas, más importante y menos severo, fue una de las consecuencias del debilitamiento del cargo heredado. En los ejércitos medievales, el hijo del comandante de un regimiento podía confiar en heredar el regimiento de su padre (situación que en Gran Bretaña perduró hasta el siglo XIX) y lo mismo ocurría con los hijos de funcionarios del gobierno. El nacimiento confería suficiente autoridad y era muy débil la idea de que la autoridad había que ganársela. A comienzos del período moderno empezó a ponerse en cuestión el cargo heredado; la idea de que los poseedores de un cargo debían ganárselo demostrando efectivamente su capacidad para desempeñarlo, de que lo predominante debía ser la habilidad, no el nacimiento ni la antigüedad, era entonces escandalosa.

Una manera de descubrir el talento es observar las conductas en las reuniones. El diario de Samuel Pepys (1633-1703), un «hombre nuevo» que se abría camino en el Almirantazgo con sus propias habilidades, lo presenta como un maestro de reuniones, pues discute las órdenes formales de sus superiores sin ofenderlos, consigue que los departamentos en pugna se sienten a conversar y trata y analiza las cifras que los financieros de la Corona ofrecen al Almirantazgo. Estos talentos discursivos inauguraban para la civilidad un foro distinto al de los salones; la finalidad no era ya procurarse placer mutuamente. Tampoco era Pepys un contemporizador que buscara consensos partiendo la diferencia; en las reuniones defendía su punto de vista, pero sin que los demás se sintieran acorralados. Esta habilidad en las reuniones envía una señal importante para los tiempos presentes, tal como la envió a sus contemporáneos.

A menudo imaginamos que los negociadores son personas con habilidades para las reuniones y que el acto de cerrar un

compromiso debe estar dotado de formalidad. No es así. El negociador parte de la base de que las creencias y los intereses son simples artículos de regateo, lo cual da a entender que quienes sostienen esos puntos de vista no tienen con ellos un compromiso firme. Curiosamente, mucha gente cree en lo que dice; a menudo las reuniones que minan estas creencias en aras del acuerdo dejan en los participantes involucrados la amarga sensación de que la reunión les ha traicionado o, peor aún, de que se han vendido. Además, el negociador personalmente comprometido, por así decirlo, trata de difuminar el conflicto porque supone que el conflicto entrará en una espiral que terminará por ponerlo fuera de control. Más que adoptar la conducta de los tenderos coreanos, que gestionaban el conflicto violento mediante el silencio, los negociadores personalmente comprometidos aspiran a una resolución explícita. Por esta razón, a menudo desvelan su posición antes de que se haya producido ningún conflicto, con la esperanza de mostrar a los demás lo «razonables» que son.

La auténtica virtud de la reunión formal es que puede evitar este defecto de la contemporización. Si se conserva un registro escrito de lo que se dice, es posible expresar el punto de vista propio con toda la firmeza que se quiera, pues se sabe que quedará conservado. El registro escrito contribuye a la transparencia oficial y, además, en caso de que la reunión se cierre con una transacción, los participantes pueden no sentirse personalmente comprometidos con ella, pues hay constancia escrita de que han puesto sobre la mesa lo que realmente creían.* La formalidad permite la integración si todos los participantes obedecen el mismo código de uso de la palabra.

* Durante el gobierno de Blair en Gran Bretaña, el primer ministro practicaba la «política de sofá», esto es, acuerdos informales con sus ministros en su sofá oficial, arreglos que no dejaban rastro alguno. Una vez que Blair hubo abandonado el cargo, muchos de estos ministros afirmaron que en realidad no estaban de acuerdo con lo que él decía, pero ¿quién puede saberlo? No hay registro.

Sin embargo, la formalidad no es por sí misma una solución al problema de la transparencia. Esto se debe en parte a la conducta del presidente. En un análisis de cómo se presiden las reuniones formales, el sociólogo holandés P. H. Ritter sostuvo hace un tiempo que «toda reunión tiene tendencia a ajustar su conducta a la del presidente. El presidente es el modelo para la reunión».¹⁶ Los presentes en la reunión terminan pendientes de su presidente, que se expresa, digamos, con sesudos movimientos de cabeza, y tratan de captar la atención y el reconocimiento que éste otorga al valor, la pertinencia, etc., de sus respectivas contribuciones.

Además, una agenda rígida inhibe el desarrollo de un problema desde dentro. En un taller, el trabajo compartido va hacia donde lo llevan los materiales y las herramientas de que se dispone; hay un objetivo general, pero su consecución puede seguir diferentes caminos y probar escenarios alternativos para verificar cuál es el mejor; por eso el trabajo del taller es una narración. Una agenda formalmente inamovible no es una narración. Incluso la contribución de posiciones y comentarios claros puede paralizar una reunión formal. Puede que a alguien le haya llamado la atención una idea extraña, un pensamiento mal construido pero que vale la pena tener en cuenta, pero semejante iluminación tendrá menos influencia que la contribución cuidadosamente elaborada. La formalidad favorece la autoridad y trata de evitar las sorpresas.

En cambio, la reunión abierta busca en principio más igualdad y más sorpresa. El problema está en cómo podría la reunión abierta crear una alternativa a la transacción degradante. Este problema gira en torno a cómo se negocia la línea fronteriza entre la formalidad y la informalidad; es una zona liminar en la que algunas de las habilidades de la cooperación indirecta son sometidas a una dura prueba.

Los diplomáticos profesionales tienen una biblia para negociar esta condición fronteriza: *Satow's Diplomatic Practice*, de Sir Ernest Satow, publicada originariamente en 1917 y que hoy va por la sexta edición; en todo el mundo se utilizan traducciones y adaptaciones de esta obra.¹⁷ Satow se consideraba un amanuense que anotaba prácticas que habían cristalizado desde el tiempo de la misión permanente de Wotton en Venecia. La genialidad de esta obra reside en que muestra cómo es posible inyectar informalidad, procedimientos indirectos y reciprocidad hasta en la más rígida de las reuniones. Cuatro consejos de Satow son particularmente útiles.

El primero explica qué hacer si dos partes en conflicto desean probar una posible solución sin hacerse realmente cargo de ella en un registro por escrito: en este caso, Satow aconseja pasar silenciosamente un *bout de papier* por encima de la mesa de conferencias. Este trozo de papel sin firma contiene versiones de la fórmula: «Si cree usted estar en condiciones de proponer [...] Yo estaría dispuesto a estudiarlo con mi gobierno.» De esta manera, el diplomático se comporta como si estuviera respondiendo a una posición del adversario y no afirmando la suya propia.¹⁸ Supongamos que el diplomático negocia un tratado de rendición en representación de un país victorioso; el *bout de papier* podría salvar la cara del derrotado y de esa manera agilizar la negociación; fue precisamente así como el gran diplomático Talleyrand sirvió a Napoleón. El ritual del *bout de papier* crea un espacio de deferencia desde una posición de poder; es un ejercicio de aplicación de la mínima fuerza.

La *démarche* extiende en cierto sentido el *bout de papier*, pues es un documento que pone en circulación un conjunto de ideas y temas de conversación sin que sus autores afirmen realmente que piensan o creen lo que dice el documento; hoy, la práctica diplomática norteamericana llama a esto «*front-channel*

cable [informes escritos por diplomáticos de alto nivel]». ¹⁹ La *démarche* puede invitar a un tipo sutil de participación. En efecto, en lugar de declarar como temas de conversación «lo que yo quiero, o mi país quiere», el documento —las «cosas» del lenguaje del taller— circula libremente, de modo que todas las partes pueden comprometerse por igual en la discusión. Daré un ejemplo personal. Cuando trabajaba con la Unesco, el brazo cultural de las Naciones Unidas, casi todas las discusiones sobre el listado de monumentos del Patrimonio de la Humanidad circularon como *démarches*; los diplomáticos no hicieron propias las opiniones sobre ninguna recomendación particular a fin de que cada una pudiera ser considerada con libertad y de manera impersonal. El ritual de la *démarche* se distingue del *bout de papier* en que, más que representar la deferencia, se abstiene de toda acción y resulta así tan útil a los débiles como a los fuertes.

Estas prácticas diplomáticas son alternativas a la transacción de consenso, ya que se pueden poner sobre la mesa determinadas posiciones y hacerlo con toda fuerza, pero no como declaraciones de exclusivo interés personal. Si dan un paso atrás, las partes pueden luego trabajar en la aceptación o el rechazo de un punto de vista ajeno sin necesidad de tener que comprometer el propio. El intercambio es liminar en el sentido de que crea ambigüedad, aunque sería erróneo tachar de ineficiente a este tipo de diplomacia; el *bout de papier* y la *démarche* tratan de convertir el encuentro entre fuertes y débiles en un intercambio en el que todos ganan. En la vida cotidiana, ambas prácticas se traducen como lo que hemos denominado utilización del modo subjuntivo.

El protocolo diplomático no es en absoluto tan sutil como el *bout de papier* o la *démarche*, pero también puede organizarse de tal manera que la diplomacia resulte más liminar. En el siglo XVII, el diplomático inglés William Temple declaró: «Las ceremonias se inventaron para facilitar los negocios, no para obstaculizarlos.»²⁰ Se refería a los protocolos ceremoniales de

ubicación; en las comidas formales, el huésped de honor está siempre junto al anfitrión o a la esposa del anfitrión; ese protocolo es en realidad formal y rígido. Un protocolo más ambiguo da forma a encuentros aparentemente casuales.

Las recepciones y los cócteles diplomáticos son ocasiones para el intercambio incesante de observaciones banales sobre deportes o animales domésticos, entre las cuales el diplomático dejará caer como «al azar» algo sustancioso acerca de los planes de un gobierno, a sabiendas de que la conversación será analizada con todo detalle o incluso encubiertamente grabada; más tarde, el comentario ocasional será recogido y estudiado. Cuando el diplomático es el que habla, su habilidad le obliga a asegurarse de que el mensaje llegue a destino sin hacer demasiado obvia la alusión; cuando es el que escucha, la habilidad reside en simular que no advierte nada. Este ritual de casualidades es, según dicen los diplomáticos profesionales, muy difícil de practicar correctamente, pues requiere una forma muy exigente de trato superficial. Se usa en general en cuestiones demasiado explosivas para ser volcadas en el papel. Satow tiene razón en considerar estas reuniones sociales reuniones de disfraces.

La cuarta habilidad de la diplomacia indirecta que se aplica a la reunión se refiere a la amistad. Satow se hace eco de la advertencia del conde de Malmesbury en 1813, que recomendaba cuidarse de los extranjeros «ávidos de relacionarse contigo y comunicarte sus ideas». Normalmente, este tipo de amistad tan aparentemente abierta es una trampa.²¹ De nadie se espera que carezca de segundas intenciones, de modo que los rituales de casualidades, al igual que el ritual de deferencia en el *bout de papier*, establece en la diplomacia una zona social particular. La casualidad puede enviar una señal de confianza en que la persona a quien el diplomático está hablando sabrá recoger las pistas que se dejan caer al azar.

No se trata del mismo tipo de amistad que se da en Facebook, donde la finalidad del adolescente es mostrar del modo

más explícito posible todos los detalles de su vida diaria dejando muy poco espacio a la imaginación del receptor. En cambio, la pista casual está disfrazada y para leerla correctamente se requiere habilidad interpretativa. La pista diplomática indirecta es el modo más provechoso de incrustar una advertencia inamistosa en los rituales de placer social. Lejos de ser contemporizadora, la expresión indirecta de una advertencia, al coger por sorpresa al oyente, intenta hacer más elocuente su fuerza. Esta práctica no es en absoluto extraña a la vida cotidiana, pero normalmente no analizamos tan metódicamente las pistas que se han insinuado como lo hacen los diplomáticos profesionales.

Las perspectivas de conflicto violento someten las cuatro habilidades diplomáticas a una prueba extrema, y a menudo no consiguen salir airoso. En la confrontación que se inició en 1991 contra el régimen iraquí de Sadam Husein, la carta de Estados Unidos que anunciaba la guerra fue entregada al ministro de Asuntos Exteriores Tariq Aziz, a quien se permitió dejarla sin abrir sobre la mesa mientras se discutía su contenido. El antiguo ritual de la carta sin abrir tiene la finalidad de permitir que las partes continúen hablando y buscando soluciones hasta el último momento. Análogamente, en 1939, los primeros párrafos de una carta de Gran Bretaña que anunciaba la posibilidad de una guerra contra Alemania estaban plagados de expresiones de respeto por las relaciones entre los dos países; estas expresiones puramente protocolarias daban pie al régimen de Hitler, en el caso de que alentara auténticos deseos de paz, para centrar su respuesta diplomática en esas sutilezas.

Estos fracasos refuerzan la opinión general de que el ritual diplomático no responde a las realidades del poder. Lo cierto es que hoy, en general, el *diplomático* artero no concita mucho respeto público, aunque tal vez no estemos enfocando el lugar adecuado donde evaluar estas prácticas. De la misma manera que los tenderos coreanos aprendieron a reconsiderar la relación entre el habla y el silencio, los diplomáticos profesionales

que emplean sus herramientas tienen que reconsiderar la relación liminar entre claridad y ambigüedad. Al hacerlo, ponen en práctica lo que el analista político Joseph Nye llamó «poder blando».²² Si se suaviza la distinción entre intercambio informal y formal, tal vez se logre que las reuniones sean productivas, que gente recíprocamente hostil se mantenga conectada y que se pueda proporcionar comportamientos alternativos al simple consenso de partir la diferencia.

Deberíamos observar estas habilidades como patrones críticos de la conducta cotidiana. Toda vez que en los encuentros cotidianos haya un problema complejo que no se puede gestionar tomando decisiones, necesitamos habilidades diplomáticas. Más que ignorar el problema, lo que la gente necesita es mantenerse en conexión; los problemas espinosos raramente desaparecerán por sí solos. Los cuatro procedimientos diplomáticos establecen para la conducta en las reuniones cotidianas rituales que satisfacen precisamente esa necesidad. Tal como se vio en el capítulo 5, en la formación del triángulo social informal se presenta algo parecido a estos rituales diplomáticos, pero los cambios en curso hacen hoy más difícil para la gente desarrollar y practicar esas habilidades. Mientras que el socialista desea realizar una crítica del capitalismo a gran escala, el diplomático profesional —por cierto que sin proponérselo— hace las veces de crítico de las prácticas sociales que incapacitan para el trabajo en común a las personas con diferentes opiniones.

Un único hilo recorre los temas de este capítulo sobre cooperación indirecta, gestión de conflictos, técnica diplomática y comportamiento en las reuniones. En todos los casos se trata de un tipo particular de actuaciones distintas del drama que en interés propio escenificó Mazarino para Luis XIV. El rey bailarín dramatizaba su distancia respecto de sus súbditos, su dominio sobre éstos. La señora Schwartz, los tenderos coreanos y los di-

plomáticos de Satow dramatizan su compromiso con otras personas empleando una máscara social.

LA MÁSCARA SOCIAL

Como se describió en el capítulo 1, Simmel consideró que la fría e impasible actitud de los habitantes de la ciudad ocultaba su intensa respuesta interior a los estímulos de la calle. La Rochefoucauld concibió la máscara como metáfora para simular algo distinto de lo que se es en realidad: «todas las personas adoptan una expresión y un aspecto exterior que les den la apariencia de ser lo que quieren que los demás piensen que son».²³ En todos los rincones de la vida social se encuentran máscaras de ocultamiento, protectoras; la persona que busca trabajo necesita ponerse una en las entrevistas, como hizo Theodore Kheel en las negociaciones de trabajo, o como hicieron los diplomáticos alemanes en Versalles cuando negociaban los términos de la rendición tras la Primera Guerra Mundial. Los coreanos de Nueva York usaban la máscara del silencio. La máscara de simulación no necesariamente busca la autoprotección; la cortesía y el tacto son conductas que enmascaran sentimientos que podrían ser hirientes para los otros.

Puesto que la máscara de ocultamiento es tan ubicua, tal vez resulte difícil imaginar otra clase de máscara, la social, que estimula a sus usuarios e intensifica sus experiencias. Pero si pensamos en la máscara como objeto físico, esta posibilidad tiene más sentido. La máscara es uno de los más antiguos puntos de apoyo escénico, la máscara conecta el escenario con la calle.

El antifaz es una simple máscara para los ojos, la más familiar de las viejas imágenes de los bailes de máscaras. El antifaz se puso de moda en Europa en el siglo XV, a partir de las representaciones de la *commedia dell'arte* que se ofrecían en las calles desde el siglo XIII. En sociedad, el antifaz ha servido como más-

cara de excitación sexual. En los bailes, las mujeres se ponían máscaras de raso coloreadas, cortadas de tal modo que cubrieran desde la parte superior de los pómulos hasta las cejas, con ranuras para los ojos; la media máscara enviaba la señal de que un hombre o una mujer estaban listos para el placer; en las celebraciones callejeras que precedían a la Cuaresma, el antifaz daba, particularmente a las mujeres, la libertad para ir y venir de plaza en plaza flirteando con extraños. La escueta pieza de tela hacía posible una ficción: «No me conoces», aun cuando la identidad de una mujer con antifaz quedara apenas disimulada, «soy libre», pues la máscara dejaba en suspenso el decoro corporal y este artificio confería anonimato al placer.

Una experiencia física más sobria era la que se mostraba en las máscaras que usaron los médicos judíos en Venecia desde el siglo XIV hasta el XVII. Estos extraños objetos de pasta pintada comenzaban sobre los labios y cubrían toda la parte superior de la cara. La máscara tenía un aspecto mezcla de humano y ave, con un enorme pico que cubría la nariz, pero con unas aberturas muy anchas que dejaban ver unos ojos y unas cejas indudablemente humanos. La mayoría de los cristianos rehuían el contacto con los judíos y la mayoría de los médicos de Venecia eran judíos; dicha máscara estaba destinada a superar ese miedo. Cuando un médico se ponía la máscara en forma de ave, sus pacientes toleraban que un judío los tocara, los presionara o los pinchara; era como si el contacto físico lo realizara una criatura extraña.

Hay máscaras que proporcionan excitación unilateral, a menudo perversa. En la prisión de Abu Ghraib, durante la reciente guerra en Irak, enmascarar el cuerpo de otra persona podía excitar al torturador: las fotografías de Abu Ghraib muestran víctimas encapuchadas y al mismo tiempo desnudas, desorientadas o sufrientes, mientras a su alrededor unos pulcros norteamericanos sonríen y ríen. La figura encapuchada tiene un origen más antiguo y menos perverso en la vestimenta del

mago, pues ya en el siglo XI había en Francia magos encapuchados. En sus orígenes medievales se suponía, extraña presunción, que la capucha ocultaba al mago de la vista de Dios, aunque lo exponía a la influencia de fuerzas cósmicas más oscuras. Como ha mostrado el historiador Carlo Ginzburg, durante la misa negra los celebrantes encapuchados daban a entender que habían abandonado el reino de los sentimientos humanos.

El antifaz, la máscara de ave y la capucha son demostraciones de los poderes excitantes de la máscara, pero hay otro tipo de máscara que tiene un alcance social más general; extrañamente, puede ser una máscara de rasgos neutrales. Si se usa con pericia, puede ser estimulante.

Cuando Francia fue liberada, en 1944, el jovencísimo actor Jacques Lecoq tuvo un encuentro profético. Mientras actuaba en Grenoble, se encontró con Jean Dasté, un gran actor y animador que deseaba liberar a los actores de todas las huellas de vanidad y grandilocuencia para que actuaran de modo más simple y, por tanto, más convincente. Para ello, Dasté creó máscaras de papel maché pintado y de rasgos neutros, que podían usar en el escenario tanto hombres como mujeres, jóvenes como viejos. A Lecoq lo asombró el resultado. «Cuando un actor usa una máscara neutra, uno ve todo el cuerpo», observó, «la “cara” se convierte en el cuerpo entero.»²⁴ Privado de expresión facial, el actor tiene que comunicar valiéndose de gestos corporales y el juego de la voz.²⁵

Inspirado, Lecoq pidió al escultor Amleto Sartori que confeccionara máscaras de cuero para él (el cuero se usaba en las máscaras originales de la *commedia dell'arte*). Luego Lecoq amplió los agujeros para los ojos y estiró horizontalmente los labios, que ni sonreían ni se fruncían; convirtió al mentón en una barra abstracta y pintó la máscara de blanco. Finalmente, Lecoq fundó una escuela para enseñar a actores enmascarados a comunicar sin expresión facial. El «método» de Lecoq implicaba en realidad una disciplina muy exigente, pues, por así

decirlo, un miembro de expresión emocional había sido amputado. El extremo de esta práctica es la mímica, en la que la boca no profiere sonido alguno; también amputada la lengua. Entonces las manos del actor tienen que trabajar duro para transmitir la conmoción, el placer o el dolor, un arte difícil de dominar; el simple hecho de ponerse una máscara no libera el cuerpo del actor. Los antifaces que las mujeres usaban en los bailes comunicaban una sola cosa: «Estoy disponible.» El actor enmascarado tiene que expresar sentimientos mucho más variados.

La «neutralidad» es, por supuesto, una experiencia multifacética. Los espacios físicos neutros de las ciudades modernas —esas inmensas cajas de cristal y acero rodeadas de un poquito de verde, que se encuentran por doquier— son espacios muertos, y muchas relaciones sociales se parecen a la caja inerte. Pero Lecoq quería que su máscara neutra estimulara al actor a actuar de manera expresiva y directa; «la máscara extraerá algo [del actor] y lo despojará de artificio». Lecoq descubrió que «cuando el actor se quita la máscara, si la ha usado bien, su rostro está relajado».²⁶

Queremos detenernos aquí. Alexis de Tocqueville, a partir de sus viajes a Estados Unidos, creó la figura de un individuo, el individuo que se siente cómodo en una sociedad neutra, homogeneizada, que busca evitar la ansiedad provocada por la diferencia y que, en consecuencia, practica el retraimiento. El actor enmascarado de Lecoq gira en torno a estos términos: la máscara neutra relaja el cuerpo del actor, pero su finalidad es hacerlo más expresivo para su público. Tal vez el comportamiento expresivo del asesor y del solicitante de empleo, del tendero coreano y del diplomático sea en realidad exactamente el mismo que el de los actores de Lecoq, es decir que al neutralizar ciertos aspectos de su conducta, otros aspectos pasan a primer plano. La máscara neutra puede incrementar la presencia escénica en la conducta social normal.

Ésta es al menos una posibilidad que habrá de abordarse más adelante. Por supuesto, los actores profesionales, coincidan o no con el molde de Lecoq, tienen que eliminar sus propias ansiedades para poder expresarse a sí mismos de forma convincente en el escenario. Para despojarse del exceso de tensión o extraer energía del cuerpo, el actor deberá concentrarse en gestos específicos, bien enfocados y, sobre todo, pequeños. El detalle bien enfocado alivia tensión, que es el mismo objetivo que persigue el uso de una máscara. El actor Laurence Olivier demostró ser un maestro del pequeño gesto concentrado, raramente sus brazos y sus manos realizaban movimientos amplios; el mismo trabajo sobre el detalle forma parte del secreto de la presencia escénica de grandes bailarinas como Sylvie Guillem o Suzanne Farrell, que transmiten al público una presencia inmensa que llena el escenario con un solo detalle bien enfocado, como el repentino giro de un pie o el vuelo de una mano.

Esta observación nos lleva un paso más adelante en la comparación entre el escenario y la calle. También la cooperación se convierte en una experiencia más expresiva cuando se concentra en pequeños gestos y, como vimos en el taller de lutieres, muchos de estos gestos que unen son físicos, no verbales. Una vez más, una dimensión del ritual se sitúa en la coreografía tanto de gestos físicos como verbales, de manera que pueden repetirse, ejecutarse una y otra vez. El trabajo de escenario concentrado da pistas sobre por qué podemos comportarnos de forma expresiva en estas prácticas sociales; sentimos menos tensión física, y por tanto la relajación puede resultar más estimulante que narcotizante.

Las máscaras neutras para el escenario que idearon Dasté y Lecoq eran impersonales en el sentido en que la misma máscara podía usarla un hombre o una mujer, un actor bajo y gordo o uno alto y flaco. Por tanto, están exentas de encasillamiento; en realidad, cuando he presenciado actuaciones de los seguidores de Lecoq, me ha sorprendido comprobar que el público se im-

plica mucho más en la acción del actor que en su apariencia; el público comparte con el intérprete impersonal la naturaleza psicológica de un acto. Es un giro hacia fuera, exactamente el giro que se requiere en las formas complejas de cooperación con gente que no nos gusta o a la que no conocemos. Lecoq concibe su teatro como un espacio cooperativo, y desde un punto de vista social esta descripción resulta comprensible.

En resumen, las máscaras sociales, además de proporcionar una cobertura protectora, permiten la expresión. Es peligroso concebir la diplomacia cotidiana, que en sus variadas formas utiliza la máscara neutra, como simple manipulación vacía de otros. Por el contrario, si nuestro interés principal no es revelarnos o caracterizarnos tal como somos, podemos llenar de contenido expresivo un espacio social compartido. El teatro de Lecoq tiende a borrar al actor estrella; lo que él afirma, en realidad, es que ha creado la democracia en el teatro. Su método, por cierto, está en las antípodas de la autodramatización de Luis XIV, y su demanda social no es extravagante, aunque tampoco es en absoluto lo que Tocqueville entendía por «democracia». La máscara neutra e impersonal es una manera de volcar al actor hacia fuera, creando de esa manera un espacio común con el público; la cooperación compleja necesita dar este giro, crear un espacio común. La diplomacia cotidiana es un oficio de distancia social expresiva. Las consecuencias políticas concretas se desprenden de este precepto abstracto.

9. LA COMUNIDAD

La práctica del compromiso personal

En el primer capítulo de este estudio hice una breve mención a la casa de acogida de Chicago donde la cooperación informal contribuyó a proporcionar inserción social a niños pobres, como yo mismo. Al final del estudio deseo regresar a esta escena. Las dificultades, los placeres y las consecuencias de la cooperación eran visibles entre la gente que transitaba por este destartalado y animado edificio del Near West Side de la ciudad. O ésa fue mi impresión cuando, décadas después, regresé para compartir un fin de semana, auspiciado por la propia casa de acogida, con unos treinta afroamericanos adultos que se habían criado en este pequeño rincón del gueto de Chicago.¹

La memoria me hizo caer en la misma trampa que a todo el mundo sobre los vecinos de la infancia: la experiencia de años de cambio puede comprimirse en el recuerdo de un rostro o de una habitación. Los niños negros con los que me crié tenían una poderosa razón para esta manera de recordar: eran supervivientes. Con su infancia desorganizada por la pobreza y las dudas alimentadas en su adolescencia sobre el valor que en sí mismos poseían para ofrecer al mundo, se preguntaban en años posteriores por qué habían sobrevivido mientras tantos compañeros de infancia habían sucumbido a las drogas o la delincuencia, o llevaban una vida completamente marginal. Por tan-

to, escogían una persona, un lugar o un acontecimiento como experiencia transformadora para ellos, como un talismán. La casa de acogida se convirtió en un talismán, lo mismo que la escuela católica estrictamente local y el club deportivo dirigido por una organización llamada Police Athletic League.

Mis compañeros de infancia no eran héroes; no pasaron de la miseria a la riqueza, no eran ejemplos raciales del Sueño Americano. Sólo unos pocos habían llegado a la universidad; en la mayoría de los casos, apenas consiguieron terminar la escuela secundaria y luego tuvieron trabajos de secretarios, bomberos, empleados de tienda o funcionarios en el gobierno local. Sus logros, que para alguien de fuera podrían parecer modestos, tenían para ellos un gran valor. Durante los cuatro días de reunión fui a visitar las casas de algunos y reconocí señales domésticas del viaje que todos habíamos realizado: pulcros patios traseros con plantas bien cuidadas, a diferencia de las áreas de juego sembradas de botellas rotas y rodeadas de vallas de tela metálica que habíamos conocido en nuestra infancia; por dentro, las casas estaban llenas de chucherías y muebles cuidadosamente lustrados, otro contraste con los desnudos y deteriorados interiores que entonces nosotros teníamos por «nuestro hogar».

En la reunión de la casa de acogida, la gente hablaba con asombro de lo que había sido del barrio desde que nos fuimos. Se había destruido más de lo que ninguno de nosotros habría podido imaginar y en ese momento era un enorme archipiélago de casas abandonadas, aislados edificios de apartamentos con ascensores que hedían a orina y mierda, un lugar donde ningún policía respondía a las llamadas telefónicas que solicitaban ayuda y donde la mayoría de los adolescentes llevaban cuchillos o revólveres. Los talismanes mágicos de un lugar o un rostro eran entonces más necesarios aún para explicar la falta de salida.

Los administradores de la casa de acogida, lo mismo que el ya anciano policía que representaba a la Police Athletic League, se sentían felices de oír estos testimonios de su presencia salva-

dora, por supuesto, pero eran demasiado realistas para creer del todo en su propia fuerza transformadora: muchos de los chicos que en ese momento tocaban instrumentos de percusión en la casa de acogida o jugaban al baloncesto en un vecino patio pavimentado terminarían en la cárcel. Y el pasado seguía siendo una tarea inacabada para los supervivientes, ya que, una vez adultos, continuaban enfrentándose a los mismos problemas a los que se habían enfrentado en la infancia. Esta tarea inacabada tiene tres aspectos.

El primero atañe al estado de ánimo, al mantenimiento de la moral alta en circunstancias difíciles. Pese a la simplicidad de su enunciado, esta actitud era menos clara a la hora de ponerla en práctica, pues mis vecinos tenían todas las justificaciones para haber sucumbido al desaliento en la niñez. E incluso ahora podían despertarse por la noche con la preocupación de una factura sin pagar o un problema en el trabajo, pensando que todo el edificio de su vida adulta podría desmoronarse de repente como un castillo de naipes.

El segundo aspecto afecta a la convicción. En nuestro encuentro, los presentes declararon que habían sobrevivido guiados por sus fuertes convicciones (todos eran religiosos que acudían regularmente a la iglesia, y mayor aún era su fe en la familia). Aunque los adultos afroamericanos habían vivido las revueltas por los derechos civiles de los años sesenta en Estados Unidos y se habían beneficiado de ellos, esas conquistas políticas no ocupaban un lugar importante en lo que pensaban acerca de su supervivencia personal; no entras automáticamente por una puerta que se abre. Sin embargo, cuando pasamos a analizar la angustia adolescente de nuestros hijos, pocos aplicaban las Sagradas Escrituras a esa difícil y eterna cuestión. Lo mismo con respecto al trabajo; más que basarse en principios, la gente concibe la conducta concreta con flexibilidad y adaptabilidad. En el empleo, muchos de estos jóvenes afroamericanos trabajaban por primera vez junto con blancos y tenían que ac-

tuar con cuidado. Lo mismo tuvieron que hacer veinte años después, como cuando mi vecino de casa durante la infancia se convirtió en supervisor de un grupo de subordinados mayoritariamente blancos en una empresa de automoción de Chicago.

Y además estaba la cuestión de la cooperación. Cuando éramos niños, la versión de la cooperación que dominaba nuestra vida era la de «¡jódete!», pues todas las bandas de la comunidad se adherían a ella y las bandas eran poderosas. En los primeros tiempos tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, las bandas se ocupaban más de pequeños robos que de drogas, como lo harían una generación más tarde; a los niños pequeños se los enviaba a hurtar en tiendas, pues, en caso de ser cogidos, no podían ser enviados a la cárcel. Para evitar ser absorbidos por la vida de la banda, los chicos tenían que encontrar otras maneras de asociarse entre sí, maneras que debían quedar fuera de la pantalla del radar de control de la banda, por así decirlo. Esto significaba pasar el tiempo en la marquesina de la parada de autobuses o en otros lugares que no estuvieran señalados como territorio de la banda, permanecer hasta tarde en la escuela o dirigirse directamente a la casa de acogida. Por lugar de refugio se entendía un lugar donde se pudiera hablar de los padres, hacer juntos los deberes o jugar a las damas, todo lo cual eran paréntesis en la agresión del «¡jódete!». Estos paréntesis, si se mira hacia atrás, tuvieron gran importancia, pues fueron esas experiencias las que plantaron la semilla del tipo de conducta, más abierta que defensiva, que sirvió para abrirse camino fuera de la comunidad.

En la actualidad, algunos de los que sobrevivieron gracias a que se fueron desean «devolver algo», en palabras de un vecino de la infancia, hoy responsable en un departamento de servicios sanitarios de la ciudad. Sin embargo, los jóvenes de la generación siguiente de la urbanización eran hostiles a quienes ofrecían su ayuda como «modelos de rol». Como siempre, el mensaje «Si yo puedo hacerlo, tú también puedes» podría reformularse de

esta manera: «Si a mí me ha ido bien, ¿por qué a ti no? ¿Qué es lo que falla en ti?» Por eso el ofrecimiento del modelo de rol para devolver algo a la comunidad fue rechazado por los jóvenes de ésta, precisamente los que más ayuda necesitaban.

Aunque estos tres problemas —la fragilidad de la moral, la convicción y la cooperación— me resultaban conocidos, sus efectos fueron muy diferentes para mí en mi condición de blanco. Mi madre y yo nos mudamos a la urbanización cuando mi padre nos abandonó siendo yo niño y nos dejó sin un céntimo, pero sólo vivimos allí unos siete años; apenas recuperada la estabilidad económica familiar, nos fuimos. La comunidad era peligrosa para mí, pero no mortalmente peligrosa. Tal vez gracias a esta distancia, el encuentro me despertó el deseo de comprender cómo mis amigos de la infancia podían ver en un contexto más amplio las tres piezas de la tarea inacabada.

EN BUSCA DE LA COMUNIDAD

Cuando las urbanizaciones como Cabrini Green empezaron a hundirse en la miseria, durante la década de 1950, el sociólogo conservador Robert Nisbet (1913-1996) escribió un libro clásico, *The Quest for Community*, cuya primera edición es de 1953, que se convirtió en una biblia para el grupo conocido como «los nuevos conservadores».² Había herederos norteamericanos e ingleses de Tocqueville que destacaban las virtudes de la vida local, el voluntariado y las organizaciones de voluntarios, a las que contraponían los vicios del gran Estado, en especial el Estado del bienestar. La «búsqueda» de comunidad es más, al decir de Nisbet, que una simple metáfora: el autor sigue las huellas de las luchas necesarias para establecer relaciones cara a cara cuando se interponen las burocracias estatales. En la década de los cincuenta Nisbet y su colega Russell Kirk eran conservadores «nuevos» porque se ocupaban realmente de las

condiciones sociales de los pobres, mientras que durante la Gran Depresión de los años treinta los defensores del gobierno reducido sólo se habían interesado por los impuestos, la libre empresa y los derechos de propiedad. Pero estos nuevos conservadores también eran «viejos», porque la creencia de que los pobres podían tener una vida personal plena en el ámbito local se remontaba a Edmund Burke, filósofo del siglo XVIII.

Y también fueron proféticos. Lo que en Gran Bretaña se llama hoy «conservadurismo moderno» hace hincapié en las virtudes de la vida local, pues en las comunidades los pobres cuentan con el apoyo de los voluntarios más que con el de los burócratas del Estado del bienestar; el primer ministro David Cameron llama a este localismo la «Gran Sociedad», con lo que quiere decir grande de corazón, aunque escasa de financiación estatal. En Estados Unidos, ciertos elementos del actual movimiento del Tea Party son conservadores comunitarios que comparten esta visión; más que individualistas simplemente egoístas, lo que estos conservadores quieren son vecinos que se ayuden entre sí.

El proverbial visitante de Marte podría pensar que es muy poco lo que distingue esta franja de conservadores de los herederos de la izquierda social, pues aquellas legiones que seguían los pasos de Saul Alinsky también apostaban por el servicio de la comunidad y luchaban contra la gran burocracia. Este visitante creería oír exactamente el mismo lenguaje en la derecha y en la izquierda, el lenguaje de la resistencia al Estado y de la potenciación del pueblo. Pero hay una enorme diferencia. La idea de Nisbet era que las pequeñas comunidades pueden bastarse a sí mismas, mientras que la izquierda social duda de que estas comunidades sean económicamente sostenibles con autonomía. La derecha social cree que el capitalismo proveerá de lo necesario a la vida local, mientras que la izquierda social piensa que no.

La izquierda y la derecha hablan de dos tipos distintos de pequeñas comunidades. El modelo de la derecha social es el

pueblo o la ciudad, con tiendas y bancos de propiedad local; aunque, de hecho, la vida de una ciudad pequeña nunca ha sido autosuficiente, la derecha social desea que eso ocurra ahora. El compromiso de la izquierda social con las pequeñas comunidades se ha producido en las grandes ciudades, en ciudades llenas de cadenas comerciales, corporaciones gigantescas, orientación global y bancos localmente aislados. Por supuesto que hay que resistir al monstruo capitalista, pero la izquierda realista sabe que este monstruo no será abatido en la tienda de la esquina.

Aunque él mismo se había criado en una ciudad pequeña, a Nisbet le interesaban las grandes urbes. Insistía en que, antes de que las ciudades europeas y norteamericanas empezaran su gran racha de crecimiento en el siglo XIX, había una estrecha conexión entre el lugar donde se trabajaba y el lugar donde se vivía; aunque uno no trabajara en la misma calle en la que vivía, trabajo, familia y comunidad aún conservaban lazos geográficos. La aparición de grandes fábricas alteró esta cohesión; las fábricas necesitaban terrenos desocupados y baratos y, en la mayoría de las grandes ciudades, los terrenos baratos están muy lejos de los centros densamente poblados.³ El desarrollo de las redes ferroviarias provocó otro tipo de dispersión, la de los suburbios de clase trabajadora y de clase media a gran distancia de las colmenas de despachos del distrito de oficinas del centro. En realidad, la expansión no fue una regla invariable: en Nueva York, por ejemplo, en 1900 los trabajadores de la confección del Lower East Side vivían a quince minutos de metro de los establecimientos fabriles correspondientes, en la parte alta de la ciudad, y en el East End de Londres había fábricas de considerable tamaño insertas en el tejido residencial local.

Nisbet esperaba fortalecer las virtudes locales mediante el incremento de la densidad de las ciudades y la restitución de la cohesión y la conectividad a su geografía. Llevado por su esperanza, desdeñó el poder de las fuerzas que habían dividido la

ciudad. Se trata de fuerzas hoy evidentes, que hacen cada vez menos autosuficientes las comunidades locales.⁴ En la actualidad, el comercio minorista de la mayor parte de las principales calles comerciales de las ciudades británicas pertenecen a grandes firmas no locales, y los beneficios de estas tiendas de marca no quedan en la comunidad. Un elocuente ejemplo norteamericano de esta pérdida es que, en 2000, sólo alrededor de cinco céntimos de cada dólar que se gastó en el comercio minorista de Harlem quedó en Harlem. Las pequeñas empresas de base local tienen problemas de financiación, sobre todo con los grandes bancos, y se ven obligadas a cobrar más caro que cadenas como Walmart, lo que debilita su base clientelar. La consecuencia de estos males ya conocidos, como dice la urbanista Saskia Sassen, es que las economías minoristas locales funcionan hoy como en otra época lo hicieran las economías coloniales de recursos naturales, es decir, generando una riqueza que es extraída y exportada.⁵

Un hecho económico similar afecta a la esperanza de los conservadores sociales de reemplazar el Estado del bienestar por la acción del voluntariado local. Cuando a una comunidad local se la despoja de su dinero, se hace cada vez más difícil conseguir voluntarios.⁶ Esto se debe a una razón muy sencilla: las organizaciones locales con escasez de dinero en efectivo están constantemente obligadas a hacer recortes, como reza el mantra «hacer más con menos»; el suministro de servicios resulta más estresante para los proveedores; los proveedores voluntarios se ven disuadidos no sólo por la presión, sino también por el hecho de que los grupos de beneficencia o de base no pueden realizar el trabajo que se espera de ellos. Los dirigentes de estos grupos, pagados o no, pasan gran parte del tiempo tratando de conseguir donaciones en lugar de concentrarse en lo sustancial de su trabajo. Cuando conservadores como Nisbet rememoran la celebración del voluntario que hacía Tocqueville, ignoran lo que impresionó al francés en su viaje por el prós-

pero Estados Unidos: que en todas las comunidades había dinero suficiente para hacer que el trabajo voluntario funcionase y pareciera valer la pena. Por esta razón, pienso, es justo comparar la idea de la «Gran Sociedad» de David Cameron con el colonialismo económico tal como lo describe Sassen: lo mismo que sucede con la colonia, primero se despoja a la comunidad local de su riqueza y luego se le pide que compense esta carencia con su esfuerzo.

El reto que afrontan los organizadores de comunidades locales de la izquierda social es cómo restablecer la salud de comunidades económicamente débiles. Es imposible resucitar su corazón perezoso en el ámbito local, como han descubierto en Estados Unidos grupos que defienden la justicia económica, como ACORN o DART, que han tenido que convertirse en organizaciones nacionales, con abandono de la vía del «asociacionismo» local que orientaba la izquierda social parisina de hace un siglo. Es cierto que hay organizadores que han aceptado la dura realidad económica y, no obstante, han insistido en el valor de la comunidad. Es lo que hacen los seguidores norteamericanos, británicos y holandeses del pedagogo brasileño Paulo Freire (1921-1997); los grupos que ellos han formado se centran en la reforma de las escuelas locales como tema de acceso a la movilización local de la población.⁷ Saben que los pobres han sufrido un agravio económico y quieren que la gente se recupere de ese agravio mediante un nuevo comienzo en un nuevo aspecto de su vida. Esta búsqueda se propone sacar a los pobres de su permanencia en la debilidad; es una búsqueda complicada precisamente porque, en el capitalismo moderno, es probable que sigan siendo pobres y marginales. ¿Cómo se puede, en condiciones tan difíciles, forjar un estado de ánimo positivo?

Los victorianos eran más bien severos en cuestiones de estado de ánimo. «¡Ánimo, venga! ¡Deja de quejarte y haz frente a la situación!» Con este mismo espíritu, el rabino de mi sinagoga me decía: «Siempre que me invade una duda metafísica, me pongo a limpiar el garaje.» La moral alta se diferencia del compromiso en que es un sentimiento de bienestar inmediato; el compromiso tiene una perspectiva temporal de mayor alcance: educar bien a los hijos, iniciar una empresa propia o, tal vez, escribir una novela. ¿Es posible sufrir inestabilidad psíquica y experimentar al mismo tiempo un sólido compromiso? En principio, sí, sin duda. La educación de los hijos es con frecuencia desmoralizadora, pero eso no debilita el compromiso de la mayoría de los padres para con ellos: se hace frente a la situación. La redacción de una novela, que requiere un compromiso enorme, sólo les parece un placer a quienes nunca han escrito una novela. Pero la sociedad moderna parece tener otra manera de oponerse al imperativo victoriano: la creencia de que el estado de ánimo es un hecho de suma importancia, que se trata de algo inherente a nuestro «bienestar».

Un estudio reciente de la Organización Mundial de la Salud sostiene que la moral baja, tipificada como depresión, ha alcanzado proporciones epidémicas; en el mundo desarrollado la padece el veinticinco por ciento de la población, y el quince por ciento se medica por esa causa.⁸ (Como se ha observado en el capítulo 4, hoy estos antidepresivos están específicamente destinados al consumo infantil.) El psicoanalista Darian Leader es escéptico respecto de las estadísticas de la Organización Mundial de la Salud, pues cree que la epidemia de depresión redefine como enfermedad la tristeza y la injusticia presentes en la vida real.⁹ Sin embargo, la experiencia de la depresión es una realidad neuroquímica; en su manifestación física, la depresión disminuye la energía, y en sus formas más extremas hace que

cualquier acción exigente parezca imposible. La verdadera depresión clínica no es un sentimiento temporal y destruye la capacidad de comprometerse.

A veces se recomienda la actividad cooperativa como terapia para las personas clínicamente deprimidas. Usada con este criterio, la complejidad de la experiencia cooperativa resulta infravalorada. En una visita que realicé a una amiga hospitalizada, cuya depresión había adquirido dimensiones suicidas, encontré al personal del establecimiento tratando de involucrarla en sencillos cantos corales y en la limpieza de la cocina en compañía de otras personas. Mi amiga pudo comprometerse en esas tareas, pero en nada más complicado; había un abismo entre la gran simplicidad de éstas y las profundidades interiores de ella. Sorprendentemente, con el tiempo mejoró sola. Una explicación de cómo pudo esto ocurrir se la debemos a Freud, a quien las recuperaciones clínicas como las de mi amiga llevaron a abordar con mayor amplitud el significado de la moral o estado de ánimo.

En sus investigaciones tempranas, Freud consideró la idea popular de depresión simplemente como baja autoestima. El depresivo, sostenía, está tremendamente enfadado, rabioso con el mundo, que le ha fallado; esta rabia se vuelve luego contra él; el reproche a uno mismo es más seguro, más controlable que el enfrentamiento con los demás. En *Tótem y tabú*, obra que escribió en 1912, Freud sostuvo que «en casi todos los casos de intenso apego emocional a una persona en particular encontramos que detrás del amor inocente hay una hostilidad oculta en el inconsciente».¹⁰ La depresión, sostiene Freud, enmascara la rabia contra los padres, los cónyuges, los amantes o los amigos; es la cólera que no se atreve a decir su nombre.

Estas primeras opiniones son las del Freud que a muchos nos disgusta, el de la máquina psíquica que funciona sin tregua, con independencia de las circunstancias. Tal vez el propio Freud tenía la sensación de que su explicación era demasiado mecánica, o tal vez los horrores de la Primera Guerra Mundial,

con sus millones de muertos, le enviaron un mensaje. Fuera por lo que fuese, lo cierto es que al final de la guerra había ampliado su concepto de depresión. En un ensayo publicado en 1917, *Duelo y melancolía*, distingue entre dos formas de moral baja en función de su duración. La depresión, la «melancolía», es un estado permanente, un sordo redoble de tambor que se repite una y otra vez, mientras que el estado de duelo contiene una narración en la que el dolor por la pérdida de uno de los padres o de un amante es poco a poco reconocido como irremediable; la desaparición del ser querido es aceptada y el deseo de seguir adelante resurge en algún momento; en el lenguaje clínico de Freud, «la prueba de la realidad ha desvelado que el objeto amado ya no existe [...] [con el tiempo] el respeto por la realidad se impone [...] una vez concluido el trabajo de duelo, el yo queda otra vez libre y desinhibido».¹¹

Hacia el final de la Primera Guerra Mundial, por tanto, Freud encontró en la experiencia del duelo una manera de describir los ritmos naturales de la vida, la muerte y la supervivencia. Al caso de mi amiga corresponde el duelo, pues su amante había desaparecido llevándose consigo los hijos que ambas habían adoptado. Con el tiempo, mi amiga aceptó el crudo hecho de que se habían ido. En otro plano, también en el Neues Museum de Chipperfield se elabora el duelo: la dolorosa historia de la ciudad está inscrita en la propia estructura del museo y ha dejado de ser un amenazante nubarrón negro para convertirse en un objeto sólido. Una vez más, la distinción de Freud explica por qué algunas de las personas en paro que visité en Wall Street se habían hundido en la depresión y otras no. Si Freud tiene razón —a diferencia de las legiones de psicólogos populares que invocan la «cura»—, el sentimiento de pérdida nunca se cura, sino que más bien se acepta, es una experiencia cerrada en sí misma.

Lo más importante es que la visión que Freud tenía del duelo dio forma a su confianza en el trabajo. El trabajo es un

llamamiento a regresar al mundo, con independencia de la historia emocional del trabajador. En la respuesta al llamamiento revive la moral en forma de energía personal, tanto fisiológica como psíquica. Más que prometer «bienestar», el trabajo promete una renovación del compromiso. Sin embargo, no es un compromiso social; los actos de cooperación no ocupan por sí mismos un lugar muy destacado en la manera de pensar de Freud.

Podríamos pensar el duelo como un tipo de trabajo de reparación. Las formas de reparación exploradas en el capítulo 7 pueden precisar más esta idea. Freud no veía los traumas de una vida de la misma manera en que un restaurador de porcelana china vería un jarrón roto. La persona deprimida que desea reincorporarse a la vida cotidiana sabe que no puede atrasar el reloj. Este conocimiento se aplica a todo refugiado que sobrevive bien al exilio, haciendo el duelo del pasado, sin duda, pero evitando el yugo de la nostalgia, como dice Hannah Arendt, para poder empezar una segunda vida en otro lugar.¹² Teológicamente, Adán y Eva sabían que no volverían al Paraíso. El duelo, por tanto, es una reconfiguración que viene de dentro.

Estas observaciones son una manera de dar sentido a los supervivientes de Cabrini Green. Las calles llenas de basuras y las casas de vecindad con las ventanas rotas en las que se habían criado no eran para ellos trastornos borrados ni negados; en realidad, sus sentimientos a propósito de aquellas escenas eran en cierto modo positivos; aquí habían sido niños, habían jugado en medio de la basura, peleado entre ellos porque sí y habían sobrevivido. Hacían el duelo del gueto de su infancia a la manera en que Freud habla del duelo. El pasado estaba en ellos, aún perturbador, pero ya no era una historia dominante; el trauma reforzaba sus convicciones presentes de cómo conducir su vida.

Nos gustaría presentar, en fuerte contraste con el panorama de Freud, la versión sociológica clásica de moral baja expuesta por Émile Durkheim (1858-1917). Esta explicación carga el acento en el papel de las instituciones sociales y la cooperación social en la recuperación del buen ánimo. Durkheim pertenecía a la generación anterior a la de Freud, y esta diferencia generacional tiene su importancia. La guerra no intervino para nada en el pensamiento de Durkheim; las instituciones que este sociólogo estudió fueron las fábricas, las burocracias gubernamentales y los partidos políticos de Europa, instituciones que, en las últimas décadas del siglo XIX, daban la impresión de ser definitivas.

En cierto sentido, la visión que Durkheim tiene del estado de ánimo es simple: el fuerte apego a las instituciones fortalece la moral, mientras que los apegos débiles la erosionan. Hubiera tenido toda la razón en el caso de los trabajadores del back office de Wall Street, quienes, pese su sólida intención de hacer un buen trabajo, tenían la moral baja a causa de que el lugar de trabajo generaba poca lealtad. Para Durkheim, una «institución» era más que una estructura burocrática formal; instituciones como el ejército o un ministerio gubernamental encarnan tradiciones y acuerdos mutuos, rituales y civilidades, imposibles de establecer en el estatuto de una organización; a Durkheim le debemos el concepto de cultura institucional. Esta cultura puede convertir el desapego en una experiencia desmoralizadora.

Uno de los pasajes más impresionantes del famoso estudio de Durkheim sobre el suicidio se centra en el destino del hombre ambicioso que tiene suerte en la vida. Durkheim encuentra que las tasas de suicidio de este tipo de individuos con movilidad ascendente son casi tan elevadas como las de aquellos que pierden su riqueza y se hunden en la escala social.¹³ Reflexionó sobre este dato estadístico y llegó a una conclusión más general. A menudo, los que ascienden rápidamente son discriminados, se sienten incómodos con una riqueza o un poder recién adqui-

ridos, porque las correspondientes culturas institucionales no les permiten sentir su pertenencia a ellas. Los judíos con movilidad ascendente en Francia fueron para Durkheim, judío él mismo, un punto de referencia. El ejército francés aceptó al capitán Dreyfus, pero, ya antes de expulsarlo durante el infame proceso conocido como Caso Dreyfus, nunca se le permitió sentirse «uno de nosotros». Lo mismo sucedía con los cargos más altos del gobierno; aunque hacía un siglo, desde la época de Napoleón, que los judíos tenían los mismos derechos, todavía en 1900 los altos funcionarios judíos eran tratados como extraños. Tampoco los empresarios que ascendían en la escala social podían comprar su lugar sólo con dinero; el Jockey Club —el más elitista de los clubs sociales parisinos, que hizo una excepción con Charles Haas (en quien se inspiró Proust para su personaje de Charles Swann)— se enorgullecía de dejar a los aspirantes judíos en el limbo durante años o incluso décadas.

Luego Durkheim generalizó el alcance de esta explicación. Las personas a las que se mantiene fuera de las instituciones, ya se trate de judíos de movilidad ascendente, ya, en la franja baja de la escala económica, de trabajadores cuya voz no es escuchada por los capataces —gente excluida, no reconocida—, padecen de anomia, que es el término que Durkheim usa para designar la pérdida de autoestima. La anomia es un sentimiento de desarraigo, de ir a la deriva. Al formular en estos términos la anomia, Durkheim trataba de ahondar en las consecuencias de la exclusión; la gente puede internalizar la exclusión sintiendo que en realidad tiene poco atractivo para los demás, que la exclusión está de alguna manera justificada. El efecto íntimo resulta patente en las personas con movilidad social ascendente que se sienten impostores en sus nuevas circunstancias. En la literatura norteamericana, Jay Gatsby padece de esta forma de anomia en la novela de Fitzgerald. Pero Durkheim creía que este tipo de desarraigo interiorizado era mucho más amplio. La cultura de las instituciones le ha juzgado a uno y uno en realidad no da

la talla. El suicidio, ese estado extremo de desesperación, abría para Durkheim una ventana sobre la consecuencia más común del desapego que el individuo asimila íntimamente como duda acerca de sí mismo.

Entre los pobres, como en Cabrini Green, la vida de la banda puede ser una solución al problema de la anomia, y una solución eficaz. Sudhir Venkatesh, sociólogo que ha estudiado en profundidad la vida de las bandas en la comunidad de mi infancia, muestra cómo la banda ha brindado a los niños y adolescentes un sentimiento de adaptación y de pertenencia. Las bandas que ahora trafican con drogas, actividad tan enormemente rentable a corto plazo para los chicos, también sirven como solución a la perplejidad de la anomia en la movilidad social ascendente que Durkheim explorara en lo alto de la escala social en otro país; las bandas proporcionan a los jóvenes el sentimiento de pertenencia a través de elaborados rituales de iniciación y promoción; un joven que va ascendiendo en la escala de la banda se siente cada vez más unido a sus pares.¹⁴ En contraste, los organizadores comunitarios que trataron de apartar de las bandas a los jóvenes corrieron el peligro de crear anomia, al menos en barrios como Cabrini Green, pues la cultura institucional alternativa que intentaban crear era relativamente débil.

En términos generales, la anomia y el duelo son los dos aspectos de la situación anímica: por un lado, desafección; por el otro, renovación del apego. Esta moneda de dos caras es diferente y más compleja que el pensamiento en términos de solidaridad. Y de ambos aspectos, el duelo es emocionalmente más complejo que la anomia. El duelo se define en función del paso del tiempo, pues en el proceso de duelo el sujeto establece un nuevo vínculo con una nueva condición. El duelo eleva el estado de ánimo de un modo distinto que el simple ofrecimiento de una perspectiva de adaptación. Pero el estado de ánimo, estimulado por el paso del tiempo o por la simple adhesión a un

grupo familiar, tiene sus límites. Llega un momento en que el sujeto tiene que tomar una decisión: ¿merece la institución mi adhesión personal? Uno de los efectos del duelo, efectivamente, es la agudización de esta pregunta; el sujeto reconsidera cómo quiere vivir. Gracias al trabajo de Elijah Anderson y Mitchell Duneir, así como al de Sudhir Venkatesh, sabemos que muchos miembros de bandas juveniles, al llegar a mediados de la veintena, empiezan a preguntarse: «¿Es esto lo que quiero hacer de mi vida?»¹⁵ Es una pregunta a la que todo el mundo, por supuesto, tiene que encontrar respuesta, y esta respuesta puede aparecer poniendo a prueba el compromiso personal de distintas maneras.

PRUEBAS DEL COMPROMISO PERSONAL

El compromiso puede ponerse a prueba de manera directa: ¿hasta qué punto estás preparado para sacrificar por eso? En la escala del intercambio social que hemos expuesto en el capítulo 2, el altruismo representa el tipo más fuerte de compromiso; Juana de Arco va a la hoguera por sus creencias, el soldado común muere en la batalla por proteger a sus compañeros. En el otro extremo de la escala, entre los máximos depredadores, sean caimanes o banqueros, el autosacrificio no existe, de modo que no hay oportunidad de ponerlo a prueba. En las zonas humanas intermedias los sacrificios derivados del compromiso personal están más mezclados. En un trato comercial, el intercambio en el que todos ganan requiere que todas las partes cedan algún interés particular en aras de un acuerdo beneficioso para todos; lo mismo ocurre en las coaliciones políticas, que necesitan el mismo tipo de cálculo. El intercambio diferenciador, el encuentro iluminador, no implica autosacrificio, pero tampoco entraña mejora alguna para la otra persona, pues se le requiere que ceda algo.

Una prueba increíble de compromiso, exactamente en estos términos, era la que tenía lugar en los años sesenta en Cabrini Green. Era la década en que la clase media negra comenzaba a expandirse; ¿permanecerían en el mismo lugar quienes comenzaban a ascender? Casi un siglo antes, Booker T. Washington había pensado que los artesanos que ascendían socialmente podrían volver a los institutos para mejorar la suerte de los demás. Pero entonces se trataba de un juego de suma cero, y el hecho de quedarse implicaba un auténtico sacrificio para quien estaba ascendiendo, pues en esa década la desorganización social de las comunidades negras pobres era cada vez mayor, con la penetración del tráfico de drogas en el gueto, el aumento del número de madres solteras adolescentes y la reducción de los esfuerzos del gobierno para mejorar las condiciones materiales de vida. ¿Tienen quienes ascienden el deber de sacrificarse en este altar? Sólo los privilegiados pueden decir que es una pregunta fácil de responder.

Otra manera de medir el compromiso es hacerlo en función del tiempo: compromiso a corto plazo y compromiso a largo plazo. En el capítulo 5 hemos comparado el equipo de trabajo a corto plazo en algunas empresas de Wall Street con el *guanxi* chino, que es un contacto a largo plazo: el plazo corto debilita los compromisos entre los diferentes niveles jerárquicos en el seno de la organización, mientras que el *guanxi* los fortalece fuera de las instituciones. Los compromisos a corto plazo pueden ser particularmente destructivos de los sentimientos de obligación y de lealtad. Sin embargo, el cortoplacismo no produce necesariamente estas funestas consecuencias. La comunicación seria en internet, como la que se intentó en Google Wave, puede crear un vínculo a la vez breve e intenso; las personas que intervinimos en mi grupo de Google Wave llegamos a estar tan vinculadas entre nosotras que, cuando el programa nos falló, cogimos aviones para encontrarnos personalmente.

Uno de los lazos que unen entre sí a los pobres y que es poco visible para la gente de fuera son los compromisos que se dan en los vínculos de la familia extensa. Estos lazos son característicos tanto de los afroamericanos como de los coreanos de Estados Unidos, y se encuentran por doquier entre los turcos y los marroquíes que viven en Europa Occidental. Las definiciones legales de familia tienden a abarcar a los parientes de sangre que viven en la misma casa; por otro lado, la política social tiende a centrarse en la familia nuclear formada por los padres y su descendencia inmediata.¹⁶ Para los pobres, inmigrantes o no, los vínculos nucleares basados en la cohabitación no constituyen un modelo adecuado de la red de comportamientos de apoyo a los que la gente recurre. Es posible que cada hogar sea por sí mismo un fundamento económico insuficiente; desde el punto de vista social, el paso de los jóvenes de un hogar a otro es una manera de fortalecer los lazos en un gran círculo y a través de las generaciones; si se quiere, una versión doméstica del *guanxi*.¹⁷ Al superar el gueto y abandonarlo, algunos de mis amigos de la infancia descubrieron que este tipo de compromisos se reducía; la movilidad social llevaba aparejada la contracción del compromiso a largo plazo a la familia nuclear.

Una tercera vía para poner a prueba el compromiso es la fiabilidad. Podemos situar esta prueba en el campo de lo que se puede predecir que ocurra, sabiendo que la conducta más previsible es al parecer la predeterminada. Las abejas no deciden danzar; su necesidad de hacerlo reside en sus genes. El compromiso es menos fiable cuanto más implique tomar decisiones; el cambio de circunstancias y de deseos justifica que revoquemos nuestros compromisos. Todos los primates, tanto en grupos como individualmente, son capaces de retirar sus compromisos. Los seres humanos califican moralmente esto como traición, o lo expresan emocionalmente como decepción, pero lo cierto es que, como adultos, sabemos que a veces les fallaremos a los demás y que ellos nos fallarán a nosotros; los comprome-

tos que se constituyen en la experiencia adulta no pueden implicar la misma certeza que la conducta de las abejas.

La reunión comunitaria de 1980 suscitó en mí, lo mismo que en el responsable de servicios sanitarios, el deseo de devolver algo. Me había ido bien en la vida; me había convertido en un sólido burgués. Ocasionalmente, cuando estaba en Chicago, volvía a Cabrini Green, pero además empecé a pasar algún sábado que otro en una urbanización popular en el Harlem español de Nueva York; lo que tenía yo para devolver era lo que mejor sabía hacer, ayudar a los niños en su aprendizaje de interpretación musical. Pero esa «devolución» provocaba gran ansiedad en ellos: ¿y si yo desaparecía porque estaba demasiado ocupado o ese día quería hacer otra cosa? Como devolver algo era mi elección, a sus ojos —y con razón— yo no era fiable, aun cuando hiciera todo lo posible por aparecer con regularidad. Poco a poco fui sintiendo el peso de su ansiedad, la carga del cuestionamiento de mi fiabilidad; el deseo de devolver algo me estaba erosionando.

VOCACIÓN

A largo plazo, la voluntad de autosacrificio es frágil: estas medidas del compromiso lo convierten en una experiencia inescindible de las maneras que tenemos de entendernos a nosotros mismos. Nos gustaría reformular las experiencias que hemos descrito diciendo que el compromiso fuerte implica un deber para con uno mismo. Y también volver a cambiar la oprimiente carga de la palabra «deber» por la concepción del compromiso como un mapa de carreteras, el mapa de lo que debería uno hacer con su vida.

Max Weber trató de explicar este tipo de compromiso de apoyo con la simple palabra alemana *Beruf*, que se traduce aproximadamente como «vocación» o «llamada». En inglés es-

tas palabras (*vocation* y *calling*) están impregnadas de sentido religioso desde la Gran Conmoción.

El católico medieval imaginaba la vocación religiosa como la decisión del monje de retirarse del mundo; para otros, que permanecían comprometidos con la sociedad, la elección no entraba en escena de la misma manera; la fe era comportamiento naturalizado, que se daba por supuesto, como el de las abejas, aunque más culturalmente programado que genético. La teología luterana cambió esto. Inspirada en las experiencias del cristianismo primitivo, en particular en las luchas de San Agustín por creer, Lutero presentó la fe como una decisión interior, activa, como un «compromiso con Cristo» que tiene que ser renovado una y otra vez en el curso de la vida del creyente. El trauma protestante reside en saber qué se debe hacer con uno mismo en el mundo. El judaísmo, el islam y el catolicismo proporcionan modelos de vida exteriores al yo; el protestantismo de tipo luterano ofrece menos modelo e insiste más en el yo.

Una vocación puede simplificarse, expresarse sencillamente como una planificación estratégica personal; cuando gurús de los negocios como John Kotter ofrecen arengas motivacionales, hablan de inventar «estrategias de fines vitales», consejo que, de un modo más bien higiénico, elimina todo el sufrimiento protestante derivado de la ignorancia del fin propio en la vida.¹⁸ La búsqueda más profunda de finalidad vital nos sirve como autocrítica; un operador en materias primas de Wall Street que se hizo profesor me dijo: «Supongo que estaba destinado a hacer algo más.» Esta observación podría aplicarse a las personas de Cabrini Green que han ascendido socialmente; estaban destinadas a hacer en la vida algo más que permanecer atados a la pobreza. Pero ¿tiene alguno de nosotros un núcleo interior a la espera de ser plenamente realizado a través de nuestras acciones? ¿Pueden las convicciones constituir por sí mismas este yo interior? Lo que animó a mis amigos de la infancia a seguir adelante fueron sus convicciones religiosas, que parecen adver-

tir la presencia de ese núcleo en su interior, aun cuando no se traduzcan literalmente en guía del comportamiento cotidiano.

Weber estudió las vocaciones más importantes, en el sentido político del término. Su ensayo *La política como profesión* se centra en la «ética de la convicción». Esa «ética» puede resolver los enigmas del yo que presenta la ética protestante, cuando el mando sobre los demás se convierte en finalidad personal de la vida. En parte, no se trata de una idea original; tanto Arthur Schopenhauer como Friedrich Nietzsche creían que el ejercicio del poder cura la enfermedad del yo. Pero Weber pensaba más precisamente en los políticos que son auténticos creyentes, en los que se encuentran en el polo opuesto de los intrigantes maquiavélicos, en los que creen en lo que predicán. Weber temía a los políticos comprometidos porque es probable que éstos fueren a los demás a prestar obediencia a las convicciones que les han salvado a ellos de sus dudas interiores. En el capítulo 1 hemos visto un ejemplo concreto de lo que preocupaba a Weber: las declaraciones de solidaridad que se exhibían en las paredes del *musée social* durante la Exposición de París. Para Weber, «solidaridad» era una cobertura del proceso de purificación de la voluntad, de refuerzo de sus certezas, que permitía mantener alejadas las dudas interiores. A juicio de Weber, la «ética de la convicción» debe siempre rechazar o castigar la diferencia; una vez admitido el desacuerdo, la convicción se hundirá.

¿Cuál es entonces la alternativa a la ética de la convicción? En 1900, en París, una alternativa se exhibía en documentos acerca de las casas de acogida, las asociaciones y los talleres comunitarios; los organizadores de estos grupos, sin duda, tenían convicciones y compromisos, pero otra idea de la vocación. La propia comunidad se había convertido en vocación, una vocación en la que la cooperación era cada vez más un fin en sí misma y contribuían a la autorrealización de las personas que vivían y trabajaban en la comunidad. Mis vecinos de infancia en Cabrini Green, que tenían un temprano y profundo compro-

miso con una comunidad local, no desarrollaron ese sentido de comunidad como vocación adulta, ni siguieron la trayectoria de Weber del poder sobre los demás para autoafirmarse. Tampoco el duelo del pasado les inspiró la vocación de «devolver algo».

Entonces, ¿qué es lo que lleva implícito la vocación comunitaria? Dejando de lado los matices románticos de la realización del destino personal en una vocación, el problema es cómo se podría desarrollar un sentido de finalidad interior mediante la cooperación comunitaria. Nuestro estudio finaliza con tres versiones de la comunidad como vocación según los herederos de los organizadores comunitarios parisinos, todas ellas convincentes y ambiguas pero, incluso hoy, tareas inacabadas.

LA COMUNIDAD COMO VOCACIÓN

Comunidad fundada en la fe

El Movimiento del Trabajador Católico ha encarnado un tipo de vocación comunitaria. En la década de 1930, este movimiento, como casi todos los grupos izquierdistas de Estados Unidos, era pequeño, aunque más adelante serviría de inspiración a los sacerdotes radicales de toda América Latina y el Sudeste Asiático, en consonancia con los cambios que tuvieron lugar en la Iglesia durante el Concilio Vaticano II. En el momento de su fundación, el movimiento norteamericano tuvo resonancia entre los miembros del Partido de los Trabajadores Católicos de Holanda y entre pequeños grupos católicos antinazis de Alemania. A lo largo de su historia, el ministerio del Movimiento del Trabajador Católico se centró en la vida de los pobres; en Estados Unidos, el movimiento hizo lo mismo en sus «casas de hospitalidad» —un desarrollo de las casas de acogida abiertas a cualquier pobre, nativo o extranjero— y en su pu-

blicación mensual *Catholic Worker*, impulsada por Peter Maurin y Dorothy Day.¹⁹

Las casas de hospitalidad de Nueva York, Chicago y otras ciudades proporcionaban protección y ayudaban a encontrar trabajo; lo mismo hizo el movimiento en las granjas que dependían de él. La publicación se parecía más a un blog on line que al periodismo tradicional, lleno como estaba, y está aún, de propuestas y comentarios de los lectores. Las casas, las granjas y la publicación eran abiertas, en el sentido de estar abiertas a cualquiera que sufriera necesidad. Las actividades prácticas se diferenciaban de las de ambos institutos de Booker T. Washington en que proporcionaban tareas sin hacer hincapié en las habilidades ni en la adaptación; las casas de hospitalidad tenían, y siguen teniendo, un estilo informal.

El grupo norteamericano del Movimiento del Trabajador Católico definió el compromiso en términos de máxima simplicidad posible de la vida personal. El fundamento de este compromiso radical basado en la fe era la organización católica Cáritas. En la teología católica, la palabra latina *caritas* designa el tercer don de interés por los otros, en oposición a la sociabilidad estratégica, las taimadas y calculadas artes de llevarse bien con los demás con el fin de conseguir algo para uno mismo. La *caritas* se distingue también del «altruismo», al menos en el sentido que dan a este término los estudiosos de la conducta animal, porque no imagina el autosacrificio en aras del beneficio del grupo, como las hormigas soldados o los seres humanos dispuestos a morir luchando. Por esta razón, Dorothy Day empezó a sentirse más incómoda con las distintas versiones de una lucha de clases militante y organizada; Day concebía la lucha al modo de Gandhi, como la práctica de la no violencia que transforma tanto al opresor como al oprimido.

Cáritas planteó al Movimiento del Trabajador Católico un problema particular acerca del paternalismo, pues su religión se basa en la compleja jerarquía paternalista de la Iglesia; la coope-

ración con espíritu generoso e igualitario no puede desprenderse fácilmente de la sumisión a los funcionarios eclesiásticos. A partir de la década de 1830, los «socialcatólicos» franceses habían visto en su religión una oposición y un antídoto contra el capitalismo naciente, pero la medicina para superar el sistema económico había de tomarse bajo la guía estricta de la autoridad religiosa. Hacia el final del siglo XIX, la encíclica *Rerum Novarum* del papa León XIII proponía que la Iglesia abordara directamente los problemas del trabajo y el capital cuando los gobiernos no apoyaran a los trabajadores. La madre Cabrini, una de sus emisarias más fervientes, fue enviada a Chicago para que trabajara entre los inmigrantes italianos y polacos; los centros comunitarios que fundó no eran cooperativas, pese a que la prensa los presentaba como tales. Para la madre Cabrini, la colaboración cara a cara era un medio, una herramienta, para fortalecer la fe en la Iglesia y el lugar propio en ella.²⁰

Se puede decir, con todo respeto, que el Movimiento del Trabajador Católico ha evitado con habilidad el problema del conflicto entre igualdad y sumisión. «Los fines y los medios del trabajador católico» es un credo según el cual «nuestra inspiración [viene] de la vida de los santos», y no alude a la jerarquía eclesiástica como guía; por el contrario, la declaración celebra el «personalismo», la «libertad y la dignidad de cada persona como el tema básico y la meta de toda metafísica y toda ética».²¹ En una misión de paz a Roma durante el año 1963, Day puntualizó que la elevación del Papa, al que se transporta muy por encima de la multitud de la plaza San Pedro, sirve mucho más a un fin práctico («de lo contrario, ¿cómo podría verlo todo el mundo?») que como representación de un símbolo de su superioridad.²²

La creencia de Dorothy Day en una comunidad local abierta gira en torno al papel que desempeña la religión en el logro del compromiso mutuo, en el hecho de sentir este compromiso como vocación de cooperación. La fe, dice Day, es el

«estímulo» más fiable del compromiso social. En cuanto al poder de la fe a este respecto, comparte en espíritu algo con el filósofo norteamericano William James. En *Las variedades de la experiencia religiosa*, James observaba que muchas veces las conversiones religiosas son precedidas por profundos períodos de depresión y retraimiento social. El creyente individual puede emerger de este trauma con la sensación de haber nacido dos veces, de ser una persona nueva surgida de las cenizas de la antigua. Esta interpretación de la conversión difiere tajantemente de la idea de duelo que sostenía Freud, según la cual el duelo retiene el apego a lo que en otro momento existió. La perspectiva de James era más norteamericana, pues creía que el momento transformador exalta al mismo tiempo la moral, el compromiso y la convicción: como escribe en *Las variedades*, para comprometerlos tenemos que sentir que somos diferentes.²³ Day compartía la fe del filósofo en el poder irrestricto de la conversión.

Esto produjo un problema en la comunidad de trabajadores católicos, una división, que comenzó en la época de Day y que hoy subsiste, entre los activistas creyentes y los no creyentes. En efecto, el Movimiento del Trabajador Católico atrajo a muchos activistas no católicos, algunos no cristianos e incluso agnósticos. Esto se debió precisamente a la naturaleza abierta del movimiento, que no tiene plan secreto alguno, que se centra en el hecho de la conexión, en el compromiso recíproco. Aunque los compromisos sociales entre creyentes como Dorothy Day se asemejan a los que se dan entre los no creyentes a los que atrajo su movimiento, también es cierto que unos y otros se sienten incómodos. La comunidad de trabajadores católicos ha perseverado en la acción radical con el mismo espíritu con el que ha rezado. Mi madre conoció a Dorothy Day a través de un amigo común, Mike Gold, autor de *Jews without Money*. Cuando, a finales de los años treinta, ella abandonó el Partido Comunista, el Movimiento del Trabajador Católico

fue su primera escala. En una ocasión me describió la «inquietante experiencia» de observar la creencia de otros. La fe en un bien superior ha impulsado a los creyentes más que la creencia en la vida social como fin en sí misma, y por esta razón muchas veces los no católicos que trabajan en las casas de acogida se sienten meros espectadores.

En este grupo de militantes volvió a presentarse una antiquísima discrepancia de la Reforma: el problema del espectáculo, analizado en el capítulo 3. En la vida cotidiana de la comunidad, esta discrepancia se traduce en la cuestión del ritual, en particular el de las oraciones. Aunque a nadie se le obligaba a rezar, los creyentes necesitaban hacerlo. El ritual no es imprescindible para una acción militante basada en la fe; como también se vio ya en el capítulo 3, los activistas cuáqueros prescinden del ritual mientras se mantenga la fe. Y, lo mismo que en los clubs de los Elks en Estados Unidos o los gremios británicos, convertidos hoy en asociaciones de beneficencia, en una organización fraternal es común que se combinen el ritual y la secularidad. Pero en el Movimiento del Trabajador Católico la situación de espectadores ha sido más difícil, pues los que no fueran católicos y rezaran a Dios en nombre de la cooperación estarían cometiendo un terrible fraude.

El Movimiento del Trabajador Católico entraña un problema más general en la acción radical basada en la fe, problema que puede enunciarse en términos puramente sociales. Es el problema de la igualdad de la convicción. Es posible que los militantes que se basan en la fe no hagan comparaciones odiosas —los del Movimiento del Trabajador Católico no las hacen, sin duda—, pero otros no pueden evitarlas. Los miembros no religiosos miran como a través de una ventana lo que les falta; dicho con crudeza, corren el riesgo de convertirse en consumidores del compromiso de los creyentes. O, en otros términos: para el creyente, la ayuda al prójimo debería surgir de la creencia en un Otro que trasciende lo humano, mientras que para el

no creyente, esa finalidad se agota en los otros. Eso plantea una paradoja: en la esfera del radicalismo basado en la fe, la persona creyente puede tener impulsos absolutamente integradores, pero la no creyente, en buena conciencia, no puede dejar de sentirse excluida.

La comunidad simple

Un libro muy manoseado de nuestra librería familiar era una colección de los escritos de A. D. Gordon, visionario ruso que vivió de 1856 a 1922.²⁴ Este autor tenía una visión en cierto modo terapéutica de la comunidad: el compromiso con los demás puede y debe resolver problemas psicológicos íntimos. Pero no era ni seguidor de Max Weber ni psicólogo; en cambio, dotaba de una visión filosófica al kibutz, comunidad basada en la identidad compartida en la que la cooperación se convierte en un fin en sí misma.

En cierto sentido, el kibutz es una prolongación judía de los institutos del siglo XIX para ex esclavos, pues Gordon creía que, en el kibutz, sus miembros podrían restaurar su autoestima y de esa manera sentirse más cerca unos de otros. Su enemigo fueron las intrincadas complejidades sociales de la diplomacia cotidiana. Los judíos se habían visto obligados a practicar esta diplomacia para sobrevivir en Europa; en el kibutz se quitarían la máscara —era lo que Gordon esperaba— que habían llevado puesta en Europa para acomodarse a una sociedad hostil.

El kibutz echó raíces en Palestina a finales del siglo XIX: su diseño originario comenzó a decaer en la década de 1960. En sus comienzos, el kibutz era una cooperativa de trabajo rural que ponía el acento en el trabajo manual, duro y con frecuencia no cualificado; a este último respecto se diferenciaba de los institutos. Y como era explícitamente socialista, criaba a los niños en comunidad, reducía al mínimo la riqueza privada y compar-tía como un todo las ganancias del trabajo.

Cuando, en 1904, emigró de Rusia a Palestina, Gordon estaba bien preparado para los rigores de esta vida comunitaria que lo abarcaba todo. Relacionado en Rusia con la poderosa familia Günzberg, su padre administraba un bosque para ésta; el propio Aaron David (su nombre completo, que no empleó como escritor) trabajaba para los Günzberg en otra propiedad. Sabía cultivar el campo; sus reflexiones, las del más filosófico de los granjeros, giraban en parte en torno al hecho de que la mayoría de los judíos de la época no eran agricultores.

En casi toda Europa Oriental, a la mayoría de los judíos les estaba legalmente prohibido poseer tierras; la naturaleza era para ellos un territorio extraño. Gordon creía que los judíos de Europa, ya fueran pequeños mercaderes o prósperos médicos y abogados, habían perdido contacto con el trabajo físico porque no trabajaban con las manos. La afirmación de Gordon era errónea; en 1914, muchísimos judíos eran obreros industriales en toda Europa Oriental. Sin embargo, su aversión por el trabajo ajeno a la tierra, no físico, era tan punzante como la de Henry David Thoreau después del traslado del sabio norteamericano a Walden Pond: la gente que no podía confiar en la naturaleza no podía confiar verdaderamente en sí misma, estaba alienada.²⁵ El duro juicio de Gordon es un reto a miles de años de persecución y supervivencia judía, pero suavizado, tal vez, por el hechizo que Lev Tolstói ejerció sobre Gordon, como sobre tantos otros.

Es difícil transmitir, un siglo después, la influencia del comunitarismo de Tolstói en la imaginación de los rusos de mentalidad liberal de la «Edad de Plata», aproximadamente los veinte años anteriores a la Revolución Rusa. Sus seguidores creían que la enfermedad de Rusia iba mucho más allá del gobierno opresor del zar Nicolás II; el tejido comunitario que mantenía unidos a los rusos como pueblo se había marchitado y, como consecuencia, el carácter personal se había deteriorado. Tolstói tenía en mente un remedio vocacional específico; soste-

nía que la gente privilegiada necesitaba recuperar sus raíces trabajando la tierra, haciendo el trabajo ordinario en compañía de gente ordinaria; este argumento dio lugar al Lyovin de su novela *Anna Karénina* (1873-1877), un aristócrata que se convierte en un hombre sano al regresar al campo. (Uno de mis recuerdos más vívidos de la infancia es el de una anciana elegante y sin un centavo, superviviente de la Revolución, leyéndome pasajes de *Anna Karénina* sobre las virtudes del viejo campesinado.) Gordon sabía de memoria muchos pasajes de la novela, que para él tenían un significado especial por ser judío. Los judíos debían renovarse a sí mismos fuera de Europa, volviendo al trabajo físico y reconquistando la fuerza corporal; el doctor expulsado de Europa debía recuperar el orgullo construyendo con sus propias manos una casa en el kibutz, plantando sus propias vides, preparando la comida comunitaria. Tolstói en el kibutz significaba tomar contacto con el propio cuerpo a través del trabajo.

La cooperación como vocación de simplicidad tiene un antiguo linaje; algunos franciscanos —aunque no el propio San Francisco— se adherían a ella y creían que los monjes debían gozar únicamente con las tareas más rudas del monasterio, pues barriendo las salas o cortando la hierba podían recuperar el ágape, la camaradería de los primeros cristianos. Muchos crímenes modernos, desde el nazismo a la Revolución Cultural de Mao, se cometieron en nombre del papel reformador de la personalidad que desempeña el trabajo duro como reformador de la personalidad, pero el compañero de viaje de Gordon en su celebración del retorno a la vida simple parecería ser más bien Jean-Jacques Rousseau.

Un perspicaz comentarista del pensamiento de Gordon, Herbert Rose, hace aquí una importante distinción: «Gordon nunca afirmó que el hombre era naturalmente bueno [...] Para Gordon, la Naturaleza no representa la inocencia, sino la fuente de vitalidad.»²⁶ El hebreo trata de expresar el contraste entre

letargo y vitalidad en dos palabras. *Tsimtsum* implica tanto el egotismo como la división interna; cuando estas dos cosas se combinan, la vitalidad decae. El remedio es *histpashtut*, el deseo natural de dar a los demás y unificarse así interiormente. Esto podría parecer cercano al ideal de *caritas* de Dorothy Day, pero, una vez más, hay una gran diferencia. La experiencia de *histpashtut* alude por entero a lo que uno ha de hacer aquí, a cómo debe comportarse ahora mismo; en la filosofía de Gordon no hay trascendencia. Tampoco hay sospecha, hipocresía ni resignación, rasgos que Gordon pensaba que habían desfigurado la cultura judía en la Diáspora. Cada acto de cooperación tiene un efecto curativo sobre el yo, mientras que en la teología cristiana de Day sólo puede ser un paso hacia la curación, que tiene lugar, si acaso, en otra vida. Así, para Gordon, el significado de la simplicidad de la vida del kibutz es distinto del de la pobreza voluntaria y el servicio a los otros que persigue Dorothy Day.

Leer hoy a Gordon es difícil a causa del camino que el sionismo siguió mucho después de su muerte. Al igual que el teólogo Martin Buber, Gordon creía que los judíos y los palestinos podían y debían compartir la misma tierra como iguales; Gordon estaba convencido de que los judíos no debían olvidar nunca la lección que habían aprendido durante los tres mil años de Diáspora: que los diferentes deben ser tratados con justicia.

Gordon resulta algo desconcertante debido a su convicción de que la simple cooperación puede enmendar el corazón. Pero para nosotros es una figura importante por el énfasis que puso en el reforzamiento de la identidad mediante la cooperación comunitaria. Muchos activistas de comunidades oprimidas se adhieren a esta lógica; es la continuación local de las versiones más nacionales o internacionales de la solidaridad que motivaron a la izquierda política en 1900. Pero al hacerse local, la naturaleza de la identidad compartida se modifica y pasa a depen-

der de referencias directas a la experiencia de otras personas a las que se conoce bien. Por eso, no son los llamamientos a la judeidad o a la experiencia afroamericana lo que crea una identidad compartida, sino la historia que tú y yo compartimos.

La idea de que la comunidad debe fundarse en la simplicidad no es original de Gordon como padre filosófico del kibutz, pues son muchos los activistas comunitarios que aceptan este precepto sin reflexionar demasiado en él. Pero esta idea conduce al mismo problema que el Movimiento del Trabajador Católico, es decir, el de que la comunicación con los diferentes se torna esquiva. En ambos casos, la virtud reside en la insistencia en la cooperación local abierta y libremente construida desde abajo. El reproche de Gordon a los bolcheviques se debió a la fusión de socialismo y nacionalismo que éstos realizaron; para él, nunca sería posible un Plan Quinquenal para la cooperación.²⁷ Sin embargo, la cuestión social de cómo vivir localmente en una sociedad compleja permanece aún sin respuesta.

Los placeres de la comunidad

El estadounidense que más hizo por hallar una solución a este problema fue Norman Thomas (1884-1968), el líder del Partido Socialista de Estados Unidos durante gran parte del siglo XX. Trató de casar la socialdemocracia europea con la preferencia norteamericana por la acción local. El instrumento que utilizó para ello fue la informalidad, tanto en su propia conducta como en sus opiniones sobre la comunidad. Se proponía hacer de la experiencia de cooperación un placer sostenible.

Su compromiso fue puesto a prueba por las escasas probabilidades que tenía de ganar elecciones. Cuando fue candidato a la presidencia de Estados Unidos, durante los años treinta y cuarenta, vio cómo el New Deal liberal de Roosevelt le arrebató huestes de su propio partido, mientras los comunistas de Stalin lo atacaban desde la extrema izquierda.²⁸ Así las cosas, su

vocación política tomó otro rumbo; trató de reinstalar lo social en el socialismo.

Lo mismo que muchos radicales norteamericanos, Norman Thomas pasó de la religión a la política. Empezó su vida pública como pastor cristiano que había dejado el sacerdocio para representar a los obreros y escribir sobre ellos. La década de los treinta fue su época de formación. La Liga por la Democracia Industrial que él dirigía se convirtió en el Partido Socialista de Estados Unidos, a cuyo frente estuvo también él. Thomas concibió el Partido Socialista de Estados Unidos más como una cámara de intercambio de informaciones para miembros de sindicatos de izquierda y organizadores de base que como un centro de control: un Partido diseñado para la sociedad civil. El radicalismo de Thomas se basaba en su visión de los Estados Unidos como una sociedad civil de pueblos desplazados. Pensaba que el *melting pot*, el «crisol de razas» en el que la gente perdía la historia de su pasado, era una ilusión: los recuerdos reales o simbólicos de los inmigrantes son demasiado importantes para borrarse alguna vez. Lo mismo valía para la raza: la amnesia no es buena receta para la armonía racial. Y, en un plano más sutil, sostuvo que las desigualdades de clase se viven como una especie de desplazamiento; en efecto, la clase trabajadora blanca norteamericana era tratada como si fuera invisible, una mera parte más del fondo del paisaje, ajena al ethos de la movilidad social ascendente de los años de posguerra.

El reto, tal como lo veía Thomas, está en conseguir que quienes no tienen cabida en el Sueño Americano miren hacia fuera, más allá de sus limitaciones, y cooperen entre ellos. La sociabilidad informal es un medio radical para tal fin, o eso era al menos lo que pensaba Thomas, porque cuanta más experiencia adquiriera la gente en arreglárselas sin reglas ni gobernantes tanto más llegarían a valorarse unos a otros.

A veces se ha dicho de Thomas que era un orador carismático, pero muchos de sus oyentes no pensaban eso. De voz ás-

pera y gestos torpes, las ideas que presentaba en público eran poco más que clichés bienintencionados; hablaba de igualdad económica, eficiencia del Estado del bienestar, justicia racial y, después de la Segunda Guerra Mundial, apoyó a las Naciones Unidas. Sus oyentes habituales podían repetir estos temas de memoria.* Su don residía más bien en su conducta; era informal, y lo era con toda autenticidad. Roosevelt también era llano en público, pero *de haut en bas*, un aristócrata norteamericano que tranquilizaba y guiaba a las masas. Thomas hablaba como uno más de la multitud; no le molestaba en absoluto decir cosas aburridas y con su estilo común y corriente conseguía la confianza de los demás.

Podría parecer que su falta de teatralidad, su ausencia de carisma escénico, lo inhabilitara como político. Yo diría en cambio que era un maestro de la informalidad. Por ejemplo, en lugar de organizar reuniones con el presidente sentado en un nivel más elevado y frente a los demás, colocaba siempre su silla en medio del grupo, que, si era posible, formaba un círculo. Al acabar un discurso, nunca pedía que se levantara la mano para emitir una opinión, sino que, con una intuición que nunca pudo explicar, buscaba a quienes eran demasiado tímidos para hablar en voz alta. Después de las reuniones, normalmente hablaba con los presentes cogiendo a su interlocutor por el antebrazo y no lo soltaba cuando era éste quien hablaba.

En las reuniones pequeñas ignoraba el plan del orden del día, aunque se hubiera distribuido uno; cuando quería que se tratara una cuestión, la asociaba al nombre de alguien presente en la sala, a menudo para sorpresa de esta persona, que no había pensado en absoluto en ello. Rara vez pasaba más allá de los puntos 1 y 2 de la agenda; dejaba que las cuestiones se desarro-

* Mi familia lo conocía muy bien; por amistad, solía acudir a sus discursos, pese al pavor que les producía la perspectiva de escuchar por enésima vez el mismo discurso.

llaran y se metamorfosearan desde dentro. A menudo, la *dé-marche* de Thomas consistía en un recorte de prensa o en un extracto de un informe —de un enemigo— presentado con la intención de provocar en la misma medida la indignación y la discusión.

Todos estos procedimientos, cuyo objetivo era estimular la solución informal o el hallazgo informal de problemas, volvían locos a colegas como el líder del trabajo Walter Reuther, pues lo que éstos querían era terminar la tarea con rapidez y eficacia. Una vez comenzada, una reunión podía prolongarse hasta muy entrada la noche, lo que era ciertamente improductivo si se trataba de llegar a una decisión, pero enormemente productivo si la finalidad era acostumbrar a personas distintas a estar juntas. En esto, Thomas era muy perspicaz. Puesto que trataba de conseguir la adaptación mutua de personas de intereses muy diferentes, y a veces hasta conflictivos, le dio completamente la vuelta al dicho atribuido a Oscar Wilde según el cual «el problema con el socialismo es que te ocupa demasiadas noches». Sosegarse, sentirse cómodo en un lugar, dejar las presiones en suspenso y pasar el tiempo con otros por el mero placer de estar con ellos: todo eso contribuye a incrementar por medios informales el compromiso con un proyecto colectivo.

Thomas se refería a sí mismo con ironía rochefoucauldiana para invitar a la participación. En la celebración de su octogésimo cumpleaños, sus admiradores le entregaron un cheque por 17.500 dólares, a lo que Thomas respondió: «No van a durar mucho [...] todas las organizaciones con las que tengo relación están al borde de la quiebra.» Del mismo modo, en las reuniones se negaba a presentarse como más capaz que ningún otro de los presentes, evitando cualquier indirecta del presidente.

Todo ello dejó a Thomas, presidente del Partido Socialista de Estados Unidos, sin poder. Si el compromiso se juzga por el poder que se obtiene, el de Thomas con el socialismo, como el de Dorothy Day o el de A. D. Gordon, fue insignificante. Pero

Thomas puso en práctica la idea de no ignorar los límites de la realidad, pero no dejarse definir por ellos. De este modo constituyó un ejemplo social para la izquierda. Su manera de tratar a los demás operó como una suerte de conciencia para los sindicatos de su época, enzarzados en luchas por el poder y regidos por otras reglas. Thomas desafió a los dirigentes sindicales a que reflexionaran sobre por qué, desde los años treinta, a medida que su estructuración y su burocracia internas eran mayores, los sindicatos perdían vida. Los dirigentes sindicales sabían cómo actuar formalmente en nombre de sus afiliados, pero no cómo comprometerse informalmente con ellos, lo que en la práctica conducía a la pérdida de afiliados. Sed más radicales, urgía Thomas, lo que no quería decir pedir más, sino comportarse de otra manera, crítica provocadora que aplicó también contra otros liberales norteamericanos.

De las tres formas de compromiso comunitario, la de Thomas fue la que más se orientó al placer informal. Y por mucho que su política estuviera condenada al fracaso en el conjunto del país, el ejemplo permanente de Thomas no reside tanto en el contenido de lo que predicaba como en su manera de practicar el compromiso con los demás.

Son éstas, pues, tres versiones del compromiso con la comunidad entre los hijos de la Gran Depresión, basadas respectivamente en la fe, la simplicidad y la sociabilidad. Las tres hablan de problemas de cooperación que trascienden su época y no son exclusivas de la izquierda: la cooperación comunitaria nos centra en la importancia de la calidad de vida en la experiencia cotidiana.

La idea recurrente en este estudio ha sido que la cooperación mejora la calidad de la vida social. La comunidad local parece ser el escenario idóneo para la persecución de una buena calidad de vida, pero es un escenario complicado. En este capí-

tulo me he detenido en comunidades de gente pobre, en parte por razones autobiográficas, pero también porque son los casos más duros. Son lugares en los que gente como mis amigos de la infancia ha tenido que sobrevivir y que, en caso de conseguirlo, ha estado dispuesta a abandonar. También son lugares que los «nuevos conservadores» están entregando a un destino de desamparo. A los supervivientes parecen presentárseles complicados problemas en la vida, problemas éticos, de apego, de pérdida y de duelo, e incluso los problemas de las vocaciones que ayudan a la gente en la lucha por la supervivencia. A esas realidades vividas no se puede responder con simples promesas de felicidad.

¿Podría la propia comunidad convertirse en vocación? La fe, la identidad y la sociabilidad informal sugieren vías por las cuales la comunidad de los pobres o los marginados podría servir a su vez de apoyo, aunque no por completo. Cuando le pidieron a Freud su receta para una buena calidad de vida, dio su famosa respuesta «*Lieben und Arbeiten*» (amar y trabajar). En este consejo no entra la comunidad; el miembro social ha sido amputado. Hannah Arendt abrazaba la vida comunitaria como una vocación, pero no era el tipo de comunidad que la mayoría de los pobres conocen por experiencia directa; la suya era una comunidad política idealizada en la que todos los actores tenían el mismo rango. Nosotros preferimos en cambio imaginar la comunidad como un proceso de ingreso en el mundo, un proceso en el que se elabora tanto el valor de las relaciones cara a cara como los límites de esas relaciones. Para los pobres o los marginados, esos límites son políticos y económicos; el valor, en cambio, es social. Aunque la comunidad no puede llenar por completo una vida, promete placeres importantes. Éste es el principio que guió a Norman Thomas y es, creo, una buena manera de entender el valor de la comunidad, aun cuando no se viva en un gueto.

CODA

La gata de Montaigne

Al final de su vida, el filósofo Michel de Montaigne (1533-1592) insertó una pregunta en un ensayo que había escrito muchos años antes: «Cuando juego con mi gata, ¿cómo sé que no es ella la que juega conmigo?»¹ La pregunta resume la convicción que Montaigne tenía desde mucho tiempo atrás: nunca podemos sumergirnos realmente en la vida de los otros, ya se trate de gatos o de seres humanos. La gata de Montaigne puede servir como símbolo del tipo exigente de cooperación que hemos explorado en este libro. La premisa que he sostenido sobre la cooperación es que con frecuencia no entendemos lo que pasa en el corazón y la mente de las personas con las que tenemos que trabajar. Sin embargo, de la misma forma que Montaigne seguía jugando con su enigmática gata, la ausencia de comprensión mutua no debería llevarnos a eludir el compromiso con los demás. Queremos hacer algo juntos: he aquí la simple conclusión a la que aspiro que llegue el lector de este complejo estudio.

Montaigne proporciona una adecuada coda a este libro porque fue un maestro del pensamiento dialógico. Nació el mismo año en que Holbein pintó *Los embajadores*. Como los jóvenes emisarios a Gran Bretaña, el joven Montaigne tuvo una educación política como miembro del *parlement* de Burdeos,

un consejo regional de notables. Al igual que los dos emisarios, llegó a conocer de cerca el conflicto religioso entre católicos y protestantes. Las guerras de religión de mediados del siglo XVI conmovieron la región de Burdeos y amenazaron al pueblo en el que se extendían los dominios de su familia. El tribalismo de tipo religioso llevó a la quema de campos enemigos, al asedio por hambre de ciudades y al asesinato terrorista indiscriminado. Aunque Montaigne tomó partido por el líder protestante Enrique de Navarra, en el fondo no le interesaban el dogma religioso ni la política profesional. En 1570, dos años después de la muerte de su padre, se retiró a su propiedad rural, y dentro de ella, a la torre del ángulo sudeste del castillo, donde dispuso una habitación para pensar y escribir. En esta cámara comenzó a experimentar con la escritura de modo dialógico así como a pensar aplicando este modo a la cooperación cotidiana.

Aunque se había retirado a un escenario íntimo y pasaba gran parte del tiempo dedicado a la producción de vino, que era lo que sostenía económicamente la propiedad, no había abandonado, ni intelectual ni emocionalmente, su interés por el mundo en general. El gran amigo de su juventud, Étienne de la Boétie, había escrito un *Discurso sobre la servidumbre voluntaria* (probablemente en 1553, a los veintidós años de edad), que es un estudio sobre el ciego deseo de obediencia, muchos de cuyos preceptos elaboró luego Montaigne en sus propios escritos. Las guerras de religión habían inculcado en ambos jóvenes el horror a la necesidad de fe, al sometimiento a un principio abstracto o a un líder carismático. De haber vivido un siglo después, los dos amigos habrían pensado que la teatralidad de Luis XIV era la encarnación del esfuerzo del Estado para inducir a una multitud de espectadores a la sumisión pasiva y voluntaria a un líder. De igual manera, si hubieran vivido en nuestra época, habrían visto en los déspotas carismáticos del siglo XX la amenaza de la obediencia pasiva. Tras la prematura muerte de La Boétie, Montaigne continuó defendiendo la idea

alternativa de su amigo sobre la construcción de un compromiso político desde la base, fundamentado en la cooperación cotidiana en una comunidad.

Montaigne era un señor feudal que disfrutaba plenamente de sus privilegios históricos, de modo que no se lo puede en absoluto comparar con un organizador comunitario radical tal como lo entendemos hoy, aun cuando se dedicara efectivamente a estudiar la organización de la vida comunitaria de su entorno con la esperanza de inferir, a partir de charlas informales, los rituales que rodeaban la fabricación del vino y el cuidado de las personas dependientes de su hacienda, así como la manera de poner en práctica el proyecto de participación de La Boétie.

La emblemática y enigmática gata de Montaigne está en el corazón mismo de este proyecto. ¿Qué pasa por la mente de aquellos con quienes cooperamos? Montaigne asociaba esta pregunta con otros aspectos del ejercicio de la cooperación: la habilidad, la informalidad y la empatía de las prácticas dialógicas. Normalmente los grandes escritores nos hacen sentir que son contemporáneos nuestros que se dirigen directamente a nosotros, lo que, por supuesto, encierra un peligro. Sin embargo, Montaigne tenía una comprensión profética de lo que entrañan estos elementos de cooperación.

Blaise Pascal distinguió a Montaigne como «el incomparable autor del “arte de la conversación”». ² El «arte» de conversar es para Montaigne la capacidad de ser un buen oyente, tal como lo hemos expuesto en este libro, es decir, conversar es prestar atención tanto a lo que el interlocutor declara como a lo que da por supuesto; en uno de los ensayos compara la habilidad del oyente con la de un detective. Montaigne odiaba el «fetichismo de la aserción» de Bernard Williams. La aserción feroz, dice Montaigne, elimina directamente al oyente, el polemista sólo pide asentimiento. Montaigne observa en su ensayo que, en la sociedad en general, la declaración de superioridad en el conocimiento y de autoridad de parte de quien habla provoca

en el interlocutor la duda sobre su propia capacidad de juicio. Del hecho de sentirse amedrentado deriva el mal de la sumisión pasiva.³

Montaigne discute que la detección sagaz de lo que otros quieren decir, pero no dicen, sea terreno exclusivo de mentes excepcionales, e insiste en que esta habilidad detectivesca y contemplativa es una capacidad que todos los seres humanos tienen en potencia, aunque reprimida por las afirmaciones de autoridad. Precisamente por esta razón la idea de diplomacia cotidiana habría tenido sentido para él. En efecto, una vez liberada de las órdenes que le llegan desde arriba, la gente necesita habilidad para guardar silencio, para dar muestras de tacto, para aligerar las diferencias, lo que Castiglione llamaba *sprezzatura*. Esto fue lo que ocurrió al menos entre católicos y protestantes en la ciudad próxima a la hacienda de Montaigne cuando, como consecuencia de las guerras de religión de la nación, la autoridad política desapareció. Entonces, la práctica atenta de la diplomacia cotidiana fue lo único que hizo posible que la gente de la ciudad no perdiera la vida en las calles.

Montaigne, que recorría constantemente su comunidad local, disfrutaba de lo que hemos denominado conversaciones dialógicas más que de los argumentos dialécticos, para él siempre cargados de la amenaza de degenerar en violencia. Practicaba la dialógica en su escritura. En efecto, sus ensayos saltan de un tema a otro al punto de parecer a veces erráticos, pero el lector termina cada uno de ellos con la sensación de que el autor ha abierto perspectivas inesperadas sobre una cuestión en lugar de limitarse a reafirmar sus posiciones.

«Dialógica» es en realidad la denominación moderna de una práctica narrativa muy antigua, que utilizó ya el historiador griego Heródoto al crear un mosaico de fragmentos de texto que, como los ensayos de Montaigne, producen una forma única, amplia y coherente. Pero Montaigne fue, pienso, el primero en desarrollar esta práctica literaria con cierta astucia: na-

rrar en pequeños fragmentos inhibe la agresividad del lector. Al rebajar la temperatura emocional del lector, como por ejemplo en el ensayo sobre la crueldad, el autor espera, irónicamente, que resulte más evidente la pura irracionalidad de los vicios de la crueldad; confía en que, de esta manera, como él mismo lo dice, el lector «desaprenda» el mal.⁴ Para Montaigne, ésta era justamente la finalidad de la dialógica, la de observar las cosas por todos sus vertientes para descubrir en cualquier problema o práctica los diferentes aspectos, pues el foco siempre cambiante mantiene moderado el ánimo de la gente y vuelve más objetivas sus reacciones.

Como hombre de su tiempo, a Montaigne le encantaban las habilidades de tipo técnico. Más que los elaborados aparatos que se ven en el cuadro de Holbein, le interesaban los de oficios más cotidianos, como los tornos de los carpinteros, los nuevos instrumentos culinarios, por ejemplo los asadores giratorios, pero sobre todo le fascinaba la fontanería, en particular las bombas para las fuentes ornamentales y las piscinas para lavar el ganado. Estos intereses prosaicos fueron incorporados en un par de ensayos, «La costumbre y el no cambiar fácilmente una ley aceptada» y «Resultados distintos de la misma decisión». La costumbre, dice Montaigne, consolida una habilidad, pero el precepto de no cambiar una costumbre es una tiranía; las costumbres buenas son «proyectos» que dejan la libertad necesaria para producir diferentes «resultados». Este precepto, sostiene el autor, se aplica por igual a las máquinas y a los hombres.⁵ Esto le parece evidente, así que lo deja simplemente librado a la observación. En estas páginas hemos tratado de ir más a fondo, tanto en lo referente a la exploración de objetos como al compromiso mutuo entre seres humanos. El ideal del oficio ha dominado nuestra exploración de la producción y la reparación de objetos físicos y de relaciones sociales.

Montaigne, comenta Sarah Bakewell, fue el filósofo por excelencia de la modestia y principalmente de la autocontención

que contribuye al establecimiento de compromisos con los otros.⁶ La modestia resume la idea de Montaigne de civilidad, pero su versión tiene poca semejanza con la explicación de civilidad que da Norbert Elias. Como hombre, Montaigne se sentía cómodo en su cuerpo y escribió con frecuencia acerca de él, llegando incluso a detalles sobre el olor de la orina o cuándo le gustaba defecar. Modestia exenta de vergüenza: en parte, la idea que Montaigne tenía de la civilidad era que si nos sentimos cómodos con nosotros mismos, podremos estar cómodos con los demás. En un ensayo tardío escribe lo siguiente sobre la informalidad: «cualquiera que sea la posición en la que se encuentren, los hombres se apilan y acomodan moviéndose de un lado para otro, exactamente de la misma manera que un conjunto de objetos metidos en una bolsa hallan la manera de unirse y de acomodarse juntos, a menudo mejor de lo que lo hubieran hecho en un ordenamiento deliberado».⁷ Estas palabras, que podrían haber sido escritas por Saul Alinsky o Norman Thomas, debían haber servido de guía a los programadores de Google Wave.

«Nuestro yo», escribe Montaigne en un ensayo sobre la vanidad, «es un objeto lleno de insatisfacción, en el que no encontramos otra cosa que desgracia y vanidad.» Sin embargo, no es un consuelo embarcarse en la angustiada lucha luterana contra uno mismo: «Para no desanimarnos, la naturaleza ha empujado, muy oportunamente, nuestra mirada hacia fuera.»⁸ La curiosidad puede «animarnos» a mirar más allá de nosotros mismos. Como hemos visto a lo largo de este libro, mirar hacia fuera contribuye más a crear un vínculo social que el imaginar a los demás como reflejo de nosotros mismos o concebir la sociedad como una habitación de espejos. Sin embargo, mirar hacia fuera es una habilidad que hay que aprender.

Montaigne piensa que la virtud social fundamental es más la empatía que la simpatía. En las anotaciones de un diario que lleva en su pequeña propiedad rural, compara constantemente

sus hábitos y gustos con los de sus vecinos y trabajadores. Por supuesto, lo que más le interesa son las similitudes, pero también toma buena nota de las peculiaridades. Efectivamente, para mantenerse juntos, todos han de prestar atención a las diferencias y disonancias mutuas.

Tal vez la característica fundamental de los escritos de Montaigne sea el interés por los otros tal y como son. La suya era una época de jerarquías marcadas en la que las desigualdades de rango parecían separar a señores y sirvientes en dos especies distintas, y Montaigne tampoco estaba al margen de esa actitud. Sin embargo, hay algo extraño en él. A menudo se dice que Montaigne es uno de los primeros escritores que hace hincapié en su propia persona; esto es cierto, pero incompleto. Su método de autoconocimiento consiste en comparar y contrastar; opera diferenciando una y otra vez encuentros e intercambios en las páginas de sus ensayos. A menudo constata satisfecho sus propias peculiaridades, pero casi con la misma frecuencia se siente perplejo, como en el caso de su gata, por lo que hace distintos a los otros.

Lo mismo que el cuadro de Holbein, la gata de Montaigne era, en los albores de la edad moderna, un símbolo de moda que transmitía un conjunto de posibilidades. El cuadro representaba en parte nuevas maneras de hacer las cosas, la gata nuevas maneras de vivir juntos. El marco de referencia de la gata es la política de Montaigne y de La Boétie: vida cooperativa liberada de las órdenes impuestas desde arriba. ¿Qué fue de esas promesas de modernidad? El filósofo social Bruno Latour, con palabras cargadas de significado dice: «Nunca fuimos modernos.»⁹ Lo que en concreto quiere decir Latour es que la sociedad no ha logrado dominar las tecnologías que ella misma creó. Casi cuatro siglos después de Holbein, los instrumentos del cuadro siguen siendo objetos místicos. En lo que respecta a la cooperación, yo

modificaría la afirmación de Latour: todavía nos falta ser modernos; la gata de Montaigne representa las capacidades humanas que la sociedad tiene todavía que desarrollar.

El siglo XX pervirtió la cooperación en nombre de la solidaridad. Los regímenes que hablaron en nombre de la unidad no sólo fueron tiranías; el propio deseo de solidaridad invita al mando y a la manipulación desde arriba. Ésta fue la amarga lección que aprendió Karl Kautsky en su paso de la izquierda política a la izquierda social, como muchos otros lo hicieron a partir de entonces. El poder perverso de la solidaridad en su forma del nosotros-contraellos permanece vivo en las sociedades civiles de las democracias liberales, como por ejemplo en la actitud europea respecto de los inmigrantes de diferentes procedencias étnicas, a los que considera una amenaza para la solidaridad social, o en las demandas norteamericanas de retorno a los «valores de la familia». El poder perverso de la solidaridad se hace sentir muy pronto entre los niños, llegando a condicionar la manera de hacer amigos y de construir extraños.

La solidaridad ha sido la respuesta tradicional de la izquierda a los males del capitalismo. La cooperación en sí misma no ha desempeñado un papel importante como estrategia de resistencia. Aunque, en cierto sentido, el énfasis en la solidaridad es realista, ha socavado la fuerza de la izquierda. Las nuevas formas de capitalismo priorizan el trabajo a corto plazo y la fragmentación institucional. El efecto de este sistema económico ha sido que los trabajadores no pueden mantener relaciones sociales de apoyo recíproco. En Occidente, la brecha entre la élite y la masa se agranda sin cesar y en los regímenes neoliberales, como los de Gran Bretaña y Estados Unidos, la desigualdad es cada vez más pronunciada, de modo que los miembros de estas sociedades tienen cada vez menos un destino común que compartir. El nuevo capitalismo permite al poder distanciarse de la autoridad, viviendo la élite en total ignorancia de sus responsabilidades con respecto a la gente común, especialmente en las

épocas de crisis económicas. En estas condiciones, rechazada y retraída sobre sí misma, no es de extrañar que la gente común aspire a algún tipo de solidaridad, aspiración que la solidaridad destructiva del nosotros-contraellos parece satisfacer plenamente.

Tampoco es de extrañar que esta superposición de poder político y poder económico haya dado lugar a un tipo distintivo de carácter que busca alivio a las experiencias de ansiedad. Para La Boétie, de estar hoy vivo, el individualismo que describe Tocqueville habría sido un nuevo tipo de servidumbre voluntaria en la que el individuo, esclavo de sus ansiedades, busca una sensación de seguridad en lo que le resulta familiar. Pero yo creo que el término «individualismo» no designa solamente un impulso personal, sino también una ausencia social: la ausencia de rituales. En todas las culturas humanas, la función del ritual consiste en aliviar y resolver la ansiedad volviendo a la gente hacia el exterior en actos simbólicos compartidos; la sociedad moderna ha debilitado esos lazos rituales. Los rituales seculares, en particular los que tienen la cooperación en sí misma como finalidad, han dado muestras de ser demasiado débiles para proporcionar ese respaldo.

Jacob Burckhardt, historiador del siglo XIX, se refería a los tiempos modernos como a una «era de terribles simplificadores». ¹⁰ Hoy en día, el efecto cruzado de los deseos de reafirmar la solidaridad en medio de la inseguridad económica hace que la vida social sea brutalmente simple: el nosotros-contraellos combinado con el que-cada-uno-se-apañe. Pero yo insistiría en que nos hallamos en la condición del «todavía no». Los terribles simplificadores de la modernidad pueden reprimir y distorsionar nuestra capacidad para vivir juntos, pero no eliminan esa capacidad ni pueden hacerlo. Como animales sociales, somos capaces de cooperar con mayor profundidad que lo imaginado por el orden social existente, pues todos llevamos dentro la simbólica, la enigmática gata de Montaigne.

NOTAS

INTRODUCCIÓN

1. «Fuck You», de Lily Allen, que apareció en 2008, estaba dirigido contra la derecha; cuando lo cantó en el Festival de Glastonbury, en 2009, dijo que su objetivo era específicamente el British National Party. Para el acceso al vídeo musical de «Fuck You», <http://www.lilyallenmusic.com/lily/video>.

2. Aristóteles, *Política*, libro 2, capítulo 1.

3. Samuel Stouffer y otros, *The American Soldier*, Princeton, Princeton University Press, 1949.

4. Robert Putnam, «E Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-First Century», *Scandinavian Political Studies*, 30/2, 2007, pp. 137-174.

5. Bernard Mandeville, *The Fable of the Bees*, ed. de Phillip Harth, Londres, Penguin, 1989, «The Grumbling Hive», sección H, p. 68 [trad. esp.: *La fábula de las abejas*, Madrid, FCE, 1997].

6. Cf. Michael Ignatieff, *The Needs of Strangers*, Londres, Penguin, 1986.

7. Richard Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, Yale University Press, 2006, p. 95 [trad. esp.: *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2006].

8. Naomi Klein, *No Logo*, ed. rev., Londres, Flamingo, 2001 [trad. esp.: *No logo: el poder de las marcas*, Madrid, Booket, 2011].

9. Alison Gopnik, *The Philosophical Baby*, Londres, Bodley

Head, 2009 [trad. esp.: *El filósofo entre pañales*, Madrid, Booket, 2011].

10. James Rilling, David Gutnam, Thorsten Zeh y otros, «A Neural Basis for Social Cooperation», *Neuron*, 35/2, 18 de julio de 2002, pp. 395-405.

11. Jerome Bruner, *On Knowing: Essays for the Left Hand*, 2.^a ed., Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1979 (1962).

12. Benjamin Spock y Robert Needlman, *Dr Spock's Baby and Child Care*, 8.^a ed., Nueva York, Simon & Schuster, 2003, pp. 131 y 150.

13. D. W. Winnicott, «Transitional Objects and Transitional Phenomena», *International Journal of Psychoanalysis*, 34, 1953, pp. 89-97; John Bowlby, *Attachment and Loss*, vol. 2, Londres, Penguin, 1992.

14. Sarah Hrdy, *Mothers and Others*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2009.

15. Erik Erikson, *Childhood and Society*, Nueva York, Norton, 1964. Las «ocho edades del hombre», de Erikson, establece relaciones entre etapas del desarrollo físico y psicosocial desde el momento de la incorporación —que se concreta con el contacto de la boca de un bebé y el pecho de su madre—, muy poco después del nacimiento, hasta la integridad yoica o la desesperación cuando contemplamos la muerte, cerca del final de nuestra vida (caps. 2 y 7). La segunda fase de Erikson, la «eliminación», es aquella en la que un niño aprende físicamente a «mantenerse en pie», a la que acompañan los desarrollos emocionales en torno a la «autonomía frente a la vergüenza y las dudas sobre sí mismo» (pp. 251-254). En esta etapa el niño aprende a verse como un ser independiente con voluntad, deseos y conductas propias, y a desarrollar un sentido de autocontrol y autonomía.

16. Johan Huizinga, *Homo Ludens*, Boston, Beacon, 1950 [trad. esp.: *Homo ludens*, Madrid, Alianza, 1998]; Gerd Gigerenzer y Klaus Hug, «Domain-Specific Reasoning: Social Contracts, Cheating, and Perspective Change», *Cognition*, 43/2, 1992, pp. 127-171.

17. Erikson, *Childhood and Society*, op. cit., pp. 244-246. Esta afirmación ha sido discutida en el último medio siglo. La investigación más reciente considera que la individuación se da desde el primer instante del desarrollo humano.

18. J. H. Balfour Browne, citado en Geoffroy Madan, *Notebooks*, Oxford, Oxford University Press, 1985, p. 127.

19. Robert Winter, «Performing the Beethoven Quartets in their First Century», en Robert Winter y Robert Martin (eds.), *The Beethoven Quartet Companion*, Berkeley y Los Ángeles, University of California Press, 1995.

20. Richard Sennett, *The Craftsman*, Londres, Allen Lane, 2008, pp. 156-176 [trad. esp.: *El artesano*, Barcelona, Anagrama, 2009].

21. Bernard Williams, *Truth and Truthfulness*, Princeton, Princeton University Press, 2002, pp. 100-110 [trad. esp.: *Verdad y veracidad*, Barcelona, Tusquets, 2006].

22. Aristóteles, *Política*, libro 1, cap. 2, p. 28.

23. Theodore Zeldin, *Conversation*, Londres, Harvill, 1998, p. 87 [trad. esp.: *Conversación*, Madrid, Alianza, 1999].

24. Mijaíl Bajtín, *The Dialogic Imagination*, Austin, University of Texas Press, 2004, pp. 315 ss., 361 ss. Bajtín señala como fuente de profundidad y riqueza de la novela la superposición en ella de las voces de los distintos personajes, incluso la del autor: «El lenguaje que emplean los personajes en la novela, su modo de hablar, es autónomo tanto lexical como semánticamente; el habla de cada personaje posee su propio sistema de creencias, pues cada una es el habla de otro en la lengua de otro; de esta manera, puede refractar también las intenciones del autor y, en consecuencia, hasta cierto punto, constituir para éste un segundo lenguaje [...] casi siempre el habla del personaje influye en el habla autoral (y a veces poderosamente), al rociarla con las palabras de otro [...] e introducirle estratificación y diversidad de hablas [...] Por tanto, incluso cuando no haya elemento cómico, ni parodia, ni ironía, allí donde no hay narrador —sea el propio autor, sea un personaje—, la diversidad de hablas y la estratificación del lenguaje sirven como base estilística de la novela [...] la tridimensionalidad de la prosa, su profunda diversidad de hablas, que entra en el proyecto de estilo y es su factor determinante» (p. 315).

25. Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Indianápolis, Liberty Fund Press, 1982, p. 21 [trad. esp.: *La teoría de los sentimientos morales*, trad. de Carlos Rodríguez Braun, Madrid, Alianza, 1997, p. 69].

26. Sarah Bakewell, *How to Live: A Life of Montaigne*, Londres, Chatto and Windus, 2010, p. 1 [trad. esp.: *Cómo vivir*, Barcelona, Ariel, 2011].

27. Shani Orgad, *Story-Telling Online: Talking Breast Cancer on the Internet*, Londres, Lang, 2005.

28. Cass Sunstein, *Republic.com 2.0*, Princeton, Princeton University Press, 2001 [trad. esp.: *República.com*, Barcelona, Paidós, 2003].

29. Citado on line en «BBC News Technology», 5 de agosto de 2010, <http://www.bbc.co.uk/news/technology-10877768>.

30. Jaron Lanier, *You Are Not a Gadget*, Londres, Allen Lane, 2010, p. 33.

31. Martha Nussbaum y Amartya Sen, *The Quality of Life*, Oxford, Clarendon Press, 1993.

1. «LA CUESTIÓN SOCIAL»

1. El *musée social* ha sido acertadamente evocado por Daniel Rogers en *Atlantic Crossing*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1998, pp. 11-17.

2. *Ibidem*, p. 13.

3. Véase W. E. B. Dubois, «The American Negro at Paris», *Atlantic Monthly Review of Reviews*, 22, 1900, pp. 575-577.

4. Georg Simmel, «Soziologie der Geselligkeit», *Verhandlungen des ersten Deutschen Soziologentages vom 19-22 Oktober, 1910 in Frankfurt A. M.*, Tübinga, Mohr, 1911, pp. 1-16.

5. Georg Simmel, «The Stranger», en Simmel, *On Individuality and Social Forms*, ed. de Donald Levine, Chicago, University of Chicago Press, 1972, pp. 143-149.

6. Georg Simmel, «The Metropolis and Mental Life», *ibidem*, pp. 324-329; para las relaciones entre Tönnies y Simmel, véase Kurt Wolff, *The Sociology of Georg Simmel*, Nueva York, Free Press, 1950.

7. Hannah Arendt, *The Origin of Totalitarianism*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1968, parte 2, «Imperialism», pp. 136-137 [trad. esp.: *Los orígenes del totalitarismo*, Madrid, Alianza, 2006].

8. Theda Skocpol, *Protecting Soldiers and Mothers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1993.

9. Véase Frank Henderson Stewart, *Honor*, Chicago, University of Chicago Press, 1994.

10. Esta triste historia alude a la figura del malhumorado y derrota-

do primer ministro Gordon Brown. Otras figuras laboristas, en particular el secretario de comercio Lord Mandelson, eran más duchos en el arte de la negociación, pero no pudieron disipar el clima de amenaza y de cólera. Véase David Laws, *22 Days in May*, Londres, Biteback, 2010.

11. Véase Alan Rusbridger, «2010 Andrew Olle Media Lecture», <http://www.abc.net.au/local/stories/2010/11/19/307135>. Para otros análisis interesantes de este problema, véase Robert McChesney, «Journalism: Looking Backward, Going Forward», *Hedgehog Review*, verano de 2008, especialmente pp. 73-74; Michael Schudson, *The Sociology of News*, Nueva York, Norton, 2003, especialmente pp. 38-40.

12. Véase Richard Sennett y Jonathan Cobb, *The Hidden Injuries of Class*, Nueva York, Knopf, 1972.

13. Para un buen repaso de la literatura a este respecto, véase Sayyid y Abdoolkarim Vakil (eds.), *Thinking Through Islamophobia*, Londres, Hurst, 2011.

14. Los dos libros de Alinsky fueron *Reveille for Radicals*, 2.^a ed., Nueva York, Vintage, 1969, y *Rules for Radicals*, Nueva York, Random House, 1971. Una buena biografía es la de Nicholas von Hoffman, *Radical*, Nueva York, Nation Books, 2010. Para el trabajo de Obama como organizador comunitario en Chicago, véase David Remnick, *The Bridge*, Nueva York, Knopf, 2010, pp. 134-142 [trad. esp.: *El puente*, Barcelona, Debate, 2010].

15. Alinsky, *Rules for Radicals*, *op. cit.*, p. 66.

16. Jane Addams, *Twenty Years at Hull House*, Charleston, SC, Bibliobazaar, 2008.

17. Una descripción más completa del barrio y de Hull House se hallará en Richard Sennett, *Families Against the City*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.

18. Sobre Cabrini Green he escrito más detalladamente en Richard Sennett, *Respect in an Age of Inequality*, Nueva York, Norton, 2003, pp. 5-20 [trad. esp.: *El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003, pp. 19-36].

19. Manuel Castells, *The City and the Grassroots*, Berkeley, University of California Press, 1985 [trad. esp.: *La ciudad y las masas*, Madrid, Alianza, 1986].

20. Booker T. Washington, *Up from Slavery* (ed. orig. 1901), Nueva York, Dover, 1995, p. 50 [trad. esp.: *Ascenso desde la esclavitud*, León, Universidad de León, 1999].

21. Para una exposición completa, véase Richard Sennett, *The Craftsman*, Londres, Allen Lane, 2008 [trad. esp.: *El artesano*, Barcelona, Anagrama, 2009].

22. Platón, *La República*, V.1-16; VI.19-VII.5; y Confucio, *Analecta*, libro 7, dichos 4-19.

23. Los avatares históricos del artesano han sido expuestos de modo más detallado en Richard Sennett, *The Craftsman*, op. cit.

24. Randy Hodson, *Dignity at Work*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

25. Muchos lectores conocerán a Fourier a través de las páginas que a él se dedican en el maravilloso libro de Roland Barthes titulado *Sade, Fourier, Loyola*, Berkeley, University of California Press, 1989 [trad. esp.: *Sade, Fourier, Loyola*, Madrid, Cátedra, 1997]. Una evaluación más sobria de su obra se hallará en Anthony Vidler, *The Writing on the Walls*, Princeton, Princeton Architectural Press, 1987. Se encontrará información adicional en Gareth Stedman Jones, *Fourier*, Cambridge, Cambridge University Press, 1966.

26. Las fotografías de Frances B. Johnston fueron conservadas por el empresario de ballet e historiador de la fotografía Lincoln Kirstein, quien en 1966 reeditó en el Museum of Modern Art de Nueva York la exposición de 1900. Frances B. Johnston, *The Hampton Album*, Nueva York, Museum of Modern Art, distribuido por Doubleday & Co., 1966.

27. Estas imágenes fabriles no figuraban en la exposición de Kirstein en el Museum of Modern Art. Yo he visto de vez en cuando copias individuales en galerías, pero no puedo documentar lo que he visto; mi descripción se basa únicamente en mi memoria.

28. Karl Kautsky, *The Labour Revolution*, Londres, Allen and Unwin, 1925.

2. EL EQUILIBRIO FRÁGIL

1. San Agustín, *La ciudad de Dios* libro XIV, cap. 27. Para San Agustín, sólo la renovación de la fe de la humanidad puede restaurar la armonía natural.

2. Una bella edición moderna de *Paradise Lost*, de Milton, con amplios comentarios, es la de Earl Miner, William Moock y Seven Jablonski, Nueva York, Bucknell, 2004. La cita proviene de H. Van Nuis, «Animated Eve...», *Milton Quarterly*, 34/2, 2000, p. 50.

3. *Paradise Lost*, libro I, versos 254-255 [trad. esp.: *El Paraíso perdido*, Madrid, Cátedra, 1986, p. 80].

4. Thomas Hobbes, *Leviathan*, Londres, Penguin, 1982, parte 1, cap. 13, párrafo 9 [trad. esp.: Thomas Hobbes, *Leviatán*, Madrid, Alianza, 2001, p. 115].

5. Steven Pinker, «The Mind Reader», *Guardian*, reseña, 6 de noviembre de 1999, pp. 6-7.

6. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, ed. rev., Nueva York, Basic Books, 2006 [trad. esp.: *La evolución de la cooperación*, Madrid, Alianza, 1986]. Este magnífico estudio gira en torno al dilema del prisionero, típico problema social en el que un individuo tiene que calcular los beneficios y los peligros de colaborar con los otros o de oponerse a ellos.

7. T. D. Seeley, *Honeybee Ecology*, Princeton, Princeton University Press, 1985; y, con un tratamiento más técnico, T. D. Seeley y R. A. Morse, «Nest Site Selection by the Honey Bee *Apis mellifera*», *Insectes Sociaux*, 25/4, 1978, pp. 323-337.

8. Bert Hölldobler y E. O. Wilson, *The Superorganism*, Nueva York, Norton, 2009, p. 7.

9. *Ibidem*, p. 5.

10. Véase James Lovelock, *Gaia: A New Look at Life on Earth*, Oxford, Oxford University Press, 1979.

11. Es la teoría del «equilibrio puntuado» de Gould, que no puedo juzgar porque carezco por completo de competencia para hacerlo. Se presenta de manera legible en Stephen Gould, *The Structure of Evolutionary Theory*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2002, pp. 765-811 [trad. esp.: *La estructura de la teoría de la evolución*, Barcelona, Tusquets, 2004].

12. Michael Tomasello, *Why We Cooperate*, Cambridge, Mass., MIT Press, 2009, pp. 33-35 [trad. esp.: *¿Por qué cooperamos?*, Madrid, Katz, 2010].

13. Frans de Waal y Sarah Brosman, «Simple and Complex Reciprocity in Primates», en Peter Kappeler y Carel van Schaik (eds.),

Cooperation in Primates and Humans, Nueva York y Heidelberg, Springer, 2006, pp. 85-105.

14. J. B. Silk, S. F. Brosnan y otros, «Chimpanzees are Indifferent to the Welfare of Unrelated Group Members», *Nature*, 437, 2005, pp. 1357-1359. Es interesante señalar que los datos que proporciona el autor también ilustran el hecho de que estos primates muestren signos de indiferencia a la parentela cuando están integrados en grupos del mismo sexo o de la misma edad.

15. Véase Jane Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1986.

16. Véase Joan Silk, «Practicing Hamilton's Rule», en Kappeler y van Schaik (eds.), *Cooperation in Primates and Humans*, op. cit., pp. 25-46.

17. Natalie y Joseph Henrich, *Why Humans Cooperate*, Oxford, Oxford University Press, 2007, p. 37.

18. Richard Dawkins, *The Selfish Gene*, ed. del 30 aniversario, Oxford, Oxford University Press, 2006, p. 213. [trad. esp.: *El gen egoísta*, Barcelona, Labor, 1979]. Todo el cap. 12, pp. 202-233, explora esta hipótesis.

19. Natalie Zemon Davis, *The Gift in Sixteenth-Century France*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

20. Marcel Mauss, *The Gift*, Londres, Routledge, 1990; Richard Titmuss, *The Gift Relationship*, Nueva York, 1997; Alain Caillé, *Anthropologie du don*, París, Desclée de Brouwer, 2000.

21. Talmud, Bath Bathra 9b.

22. I Corintios 12, 4

23. Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Nueva York, Norton, 1998, pp. 184-185 [trad. esp.: *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2000]; Richard Sennett, *Respect in an Age of Inequalities*, Nueva York, Norton, 2003, pp. 210-216 [trad. esp.: *El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003].

24. Véase Richard Sennett, *Flesh and Stone*, Nueva York, Norton, 1993, p. 183 [trad. esp.: *Carne y piedra*, Madrid, Alianza, 1997].

25. Ésta era la creencia, por ejemplo, de Edward Wilson en su temprano título *Sociobiology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1975 [trad. esp.: *Sociobiología*, Barcelona, Omega, 2008]; en obras más recientes, tales como *Consilience*, Nueva York, Little,

Brown, 1998 [trad. esp.: *Consilience: la unidad del conocimiento*, Barcelona, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores, 1999], cambió sus puntos de vista. Una equilibrada visión de conjunto de las posibilidades y límites del comportamiento animal como modelo para las culturas humanas se encontrará en W. G. Runciman, *The Social Animal*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2000 [trad. esp.: *El animal social*, Madrid, Taurus, 1999].

26. Partha Dasgupta, Peter Hammond y Eric Maskin, «The Implementation of Social Choice Rules», *Review of Economic Studies*, 46/2, 1979, pp. 185-216; Drew Fudenberg y Eric Maskin, «Evolution and Cooperation in Noisy Repeated Games», *American Economic Review*, 80/2, 1990, pp. 274-279.

27. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776) Londres, Methuen, 1961, libro I, pp. 109-112 [trad. esp.: *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza, 2002].

28. Goodall, *The Chimpanzees of Gombe*, op. cit.

29. Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, Nueva York, Knopf, 1977, pp. 80-84 [trad. esp.: *El declive del hombre público*, Barcelona, Anagrama, 2011].

30. Citado en ibídem, p. 82.

31. Véase ibídem, pp. 73-88.

32. Walter Benjamin, *Illuminations*, ed. de Hannah Arendt, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovitch, 1968, «On Some Motifs in Baudelaire», pp. 155-201 [trad. esp.: *Iluminaciones*, Madrid, Taurus, 1971].

33. Esta misteriosa referencia se halla en Antoine-Henri Jomini, *A Treatise on Grand Military Strategy*, Nueva York, Van Nostrand, 1865.

34. Una exposición completa de sus ideas se encuentra en Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism*, Nueva York, Prentice Hall, 1969; véase también Herbert Blumer, *Movies and Conduct*, Nueva York, Macmillan, 1933.

35. William McNeill, *Keeping Together in Time*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1995.

36. Ibídem, p. 37.

37. El acontecimiento se describe en Bryan Spinks, *Reformation and Modern Rituals and Theologies of Baptism*, Aldershot, Ashgate,

2006, pp. 204-205; para la cita, véase <http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/4120477.sm>.

38. Clifford Geertz, *Negara*, Princeton, Princeton University Press, 1980, especialmente cap. 4 [trad. esp.: *Negara*, Barcelona, Paidós, 1999].

39. Eric Hobsbawm y Terence Ranger (eds.), *The Invention of Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press, 1983; Benedict Anderson, *Imagined Communities*, ed. rev., Nueva York, Verso, 2006.

40. Bronislaw Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific* (ed. orig. 1922), Londres, Read Books, 2007 [trad. esp.: *Los argonautas del Pacífico occidental*, Barcelona, Atalaya, 2000].

41. Victor Turner, *From Ritual to Theater*, Nueva York, PAJ [Performing Arts Journal] Publications, 1982.

42. Véase Caitlin Zaloom, *Out of the Pits*, Chicago, University of Chicago Press, 2010.

43. Para una exposición plenamente desarrollada de esta idea, véase Roland Barthes, *Elements of Semiology*, Nueva York, Hill and Wang, 1967 [trad. esp.: *Elementos de semiología*, Madrid, Alberto Corazón, 1971].

44. Denis Diderot, *The Paradox of Acting*, Nueva York, Hill and Wang, 1957, p. 14 [trad. esp.: *La paradoja del comediante*, elaleph.com, 1999, p. 39].

45. Véase Erving Goffman, *The Presentation of Self Everyday Life*, Nueva York, Anchor Books, 1959 [trad. esp.: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Madrid, Martínez de Murguía, 1987]; Keith Thomas, «Introduction», en Jan Bremmer y German Roodenburg (eds.), *A Cultural History of Gesture*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1992, p. 1. [trad. esp.: *Una historia cultural del humor*, Madrid, Sequitur, 1999].

46. Nicolás Maquiavelo, *Literary Works*, Westport, Conn., Greenwood Press, 1979, p. 139 [trad. esp.: *Antología*, Barcelona, Península, 2009, p. 396].

47. Véase Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem*, ed. rev., Londres, Penguin, 1977 [trad. esp.: *Eichmann en Jerusalén*, Barcelona, Debolsillo, 2006].

3. LA «GRAN CONMOCIÓN»

1. El estudio más reciente, y más exhaustivo, de *Los embajadores* es el de John David North, *The Ambassador's Secret*, Londres, Phoenix, 2004.

2. Una descripción más completa del invento de instrumentos ópticos se encuentra en Richard Sennett, *The Craftsman*, Londres, Allen Lane, 2008, pp. 195-197 [trad. esp.: *El artesano*, Barcelona, Anagrama, 2009].

3. El análisis más claro de la diplomacia del Renacimiento se halla en el clásico Garrett Mattingly, *Renaissance Diplomacy*, Londres, Cape, 1955 [trad. esp.: *La diplomacia del Renacimiento*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1970].

4. Ernest Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, 6.^a ed., ed. de Ivor Roberts, Oxford, Oxford University Press, 2009, pp. 45-46.

5. Dos fuentes útiles que describen estos cambios son Miri Rubin, *Corpus Christi: The Eucharist in Late Medieval Culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, y Caroline Walker Bynum, *Holy Feast and Holy Fast: The Religious Significance of Food to Medieval Women*, Berkeley, University of California Press, 1987.

6. O. B. Hardison, *Christian Rite and Christian Drama in the Middle Ages*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 1965, pp. 35 ss.

7. El «prop» es la lengua que emplea Andrew Sofer. A su excelente estudio *The Stage Life of Props*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 2003, pp. 31-60, debo el esclarecimiento de los usos medievales de la hostia.

8. Citado en Henry Kamen, *Early Modern European Society*, Londres, Routledge, 2000, p. 222.

9. Benjamin Kaplan, *Divided by Faith*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2007, p. 41. Me he tomado la libertad de invertir el orden de las frases en la redacción de Kaplan.

10. Bryan Spinks, *Reformation and Modern Rituals and Theologies of Baptism*, Aldershot, Ashgate, 2006, p. 100.

11. Romanos 6: 3

12. Martín Lutero, *Luthers Werke*, ed. de J. F. K. Knaake y otros, Weimar, Böhlaus, 2003, vol. 49, pp. 128-129.

13. Véase Diarmaid MacCulloch, *The Reformation*, Londres, Penguin, 2004, p. 136.

14. Martín Lutero, *Colloquia Mensalia; or, The Familiar Discourses*, ed. de Henry Bell, Charleston, SC, Nabu Press, 2010, cap. 2.

15. A mi antigua alumna y actual colega Jennifer Homans agradezco el haberme dado a conocer este material. Jennifer Homans, *Apollo's Angels*, Nueva York, Random House, 2010; véase también Jennifer Nevile (ed.), *Dance, Spectacle, and the Body Politick, 1250-1750*, Bloomington, Indiana University Press, 2008; Georgia Cowart, *The Triumph of Pleasure*, Chicago, University of Chicago Press, 2008.

16. Cowart, *The Triumph of Pleasure*, *op. cit.*, p. xvii.

17. Julia Prest, «The Politics of Ballet at the Court of Louis XIV», en Nevile, *Dance, Spectacle, and the Body Politick, 1250-1750*, p. 238.

18. Philippe Beaussant, *Louis XIV: Artiste*, París, Payot, 1999, pp. 23-41.

19. Homans, *Apollo's Angels*, *op. cit.*, pp. 15-19.

20. Véase Ernst Kantorowicz, *The King's Two Bodies*, Princeton, Princeton University Press, 1957. [trad. esp.: *Los dos cuerpos del rey*, Madrid, Alianza, 1985]

21. Véase Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, Nueva York, Knopf, 1977, pp. 232-236 [trad. esp.: *El declive del hombre público*, Barcelona, Anagrama, 2011].

22. Las citas están tomadas de Joachim Fest, *Hitler*, Nueva York, Harcourt, 1974, pp. 517 y 51 [trad. esp.: *Hitler*, Barcelona, Planeta, 2005].

23. Theodore Abel, *Why Hitler Came into Power*, Nueva York, Prentice-Hall, 1938, p. 212.

24. Para un panorama general acerca de los talleres, véase Robert Lopez, *The Commercial Revolution of the Middle Ages, 950-1350*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1971 [trad. esp.: *La revolución comercial en la Europa medieval*, Barcelona, El Albir, 1981]; Ibn Jaldún, *The Muqaddimah*, versión abreviada, Princeton, Princeton University Press, 2004; Gervase Rosser, «Crafts, Guilds, and de Negotiation of Work in the Medieval Town», *Past and Present*, 154, 1997; S. R. Epstein, «Guilds, Apprenticeship, and Technological Change», *Journal of Economic History*, 58, 1998.

25. La condición de los gremios medievales se describe con mayor profundidad en Sennett, *The Craftsman*, *op. cit.*

26. Véase Bruno Latour y Steve Woolgar, *Laboratory Life*, Princeton, Princeton University, 1986 [trad. esp.: *La vida en el laboratorio*, Madrid, Alianza, 1995]; Bruno Latour, *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1987 [trad. esp.: *Ciencia en acción*, Barcelona, Labor, 1992].

27. El refinamiento del pulido se atribuye a Eucharias Janssen (1580-1638), aunque muchos otros crearon en esa misma época lentes igualmente refinadas. Henry King, *The History of the Telescope*, Nueva York, Dover, 2003.

28. Steven Shapin y Simon Schaffer, *Leviathan and the Air-Pump*, Princeton, Princeton University Press, 1989; Steven Shapin, *The Scientific Revolution*, Chicago, University of Chicago Press, 1998 [trad. esp.: *La revolución científica*, Barcelona, Paidós, 2000].

29. Véase Elizabeth Eisenstein, *The Printing Press as an Agent of Change*, 2 vols. en 1, Cambridge, Cambridge University Press, 1980, p. 55.

30. Sennett, *The Craftsman*, *op. cit.*, pp. 195-196.

31. Mijaíl Bajtín, *Speech Genres and Other Late Essays*, Austin, University of Texas Press, 1986, p. 7.

32. Peter Burke, *The Fortunes of the Courtier*, Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 1996, p. 13.

33. Baltasar Castiglione, *The Book of the Courtier*, Londres, Penguin, 1976, pp. 342-343 [trad. esp.: *El Cortesano*, Madrid, Espasa Calpe, 2009].

34. *Ibidem*, p. 67.

35. *Ibidem*, p. 59; Giovanni della Casa, *Galateo*, Londres, Penguin, 1958, pp. 44-47 [trad. esp.: *Galateo*, Madrid, Cátedra, 2003].

36. Véase Jorge Ardití, *A Genealogy of Manners*, Chicago, University of Chicago Press, 1998.

37. Norbert Elias, *The Civilizing Process*. Este libro tiene varias versiones, sobre todo en sus traducciones inglesas. Publicado originalmente en 1936 como versión revisada de su *Habilitationsschrift*, pasaron muchas décadas hasta su aparición en inglés, con una deficiente traducción inicial. La mejor versión actual es la traducción de Ed-

mund Jephcott, Oxford, Blackwell, 2000 [trad. esp.: *El proceso de la civilización*, Madrid, FCE, 2010].

38. Castiglione, *The Book of the Courtier*, op. cit., pp. 346-347.

39. Véase Mattingly, *Renaissance Diplomacy*, op. cit.

40. Citado en Douglas Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, Chicago, University of Chicago Press, 2002, p. 143.

41. Ottaviano Maggi, *De legato*, libro 2, 64v, trad. y cita en Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, op. cit., p. 102.

42. Nicolás Maquiavelo, *The Prince*, Londres, Penguin, 2003, pp. 27-28 [trad. esp.: *El Príncipe*, Madrid, Espasa, 2012].

43. Blow, *Doctors, Ambassadors, Secretaries*, op. cit., p. 171.

44. Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, 6.ª ed., ed. de Ivor Roberts, p. 9.

45. Castiglione, *The Book of the Courtier*, op. cit., pp. 284-285.

46. Véase Benedetta Craveri, *The Age of Conversation*, Nueva York, New York Review of Books, 2005, pp. 27-43 [trad. esp.: *La cultura de la conversación*, Madrid, Siruela, 2003].

47. Vincent Voiture, *Poésies*, vol. 1, París, Didier, 1971, pp. 21-22.

48. François de La Rochefoucauld, *Collected Maxims*, Oxford, Oxford University Press, 2007, máximas 204, p. 57, y 102, p. 31 [trad. esp.: *Máximas*, Barcelona, Edhasa, 1994].

49. Ibídem, pp. 276-283.

50. Jerrold Seigel, *The Idea of the Self*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, especialmente el «epílogo» de este extraordinario libro.

51. Véase Sennett, *The Fall of Public Man*, op. cit., pp. 80-82.

4. DESIGUALDAD

1. Arloc Sherman y Chad Stone, «Income Gaps between Very Rich and Everyone Else...», Center on Budget and Policy Priorities, 25 de junio de 2010, <http://www.cbpp.org/cms/index.cfm?fa=view&cid=3220>.

2. Tal vez el lector conozca más esta investigación a partir del libro más popular de Putnam, *Bowling Alone*, ed. rev., Nueva York, Simon & Schuster, 2001 [trad. esp.: *Solo en la bolera*, Barcelona, Ga-

laxia Gutenberg-Círculo de Lectores, 2002]. La base de esta investigación se halla en un estudio anterior sobre las tradiciones cívicas en la Italia moderna: Robert Putnam, Robert Leonardi y Raffaella Nannetti, *Making Democracy Work*, ed. rev., Princeton, Princeton University of Chicago Press, 1994.

3. Putnam, *Bowling Alone*, op. cit.; Jeffrey Goldfarb, *The Cynical Society*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.

4. Un buen resumen de estos debates se halla en John Field, *Social Capital*, 2.ª ed., Londres, Routledge, 2008.

5. Para el último de estos ataques, véase Ben Fine, *Theories of Social Capital: Researches Behaving Badly*, Londres, Pluto Press, 2010.

6. Yuan Luo, «Guanxi: Principles, Philosophies and Implications», *Human Systems Management*, 16/1, 1997, p. 43.

7. Véase Douglas Guthrie y otros, *Social Connections in China*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002, pp. 3-20.

8. Equipo del Innocenti Research Centre de Unicef, *Child Well-being in Rich Countries* (también conocido como Innocenti Report Card 7), Florencia, Unicef, 2007; puede descargarse de www.unicef.org/irc.

9. Ibídem, p. 3.

10. Richard Wilkinson y Kate Pickett, *The Spirit Level*, Londres, Allen Lane, 2009, véase, por ejemplo, gráfico 8.6., p. 116 [trad. esp.: *Desigualdad*, Madrid, Turner, 2009].

11. Sonia Sodha y Julia Margo, *Ex Curricula*, Londres, Demos Institute, 2010, p. 77.

12. Unicef, *Child Well-being*, op. cit., pp. 42-45.

13. Harold W. Stevenson, «Learning for Asian Schools», *Scientific American*, diciembre de 1992, pp. 71-77, y Christopher Bagley, «Field Independence in Children in Group-Oriented Cultures: Comparisons from China, Japan, and North America», *Journal of Social Psychology*, 135/4, agosto de 1995, pp. 523-525.

14. Jay MacLeod, *Ain't No Makin' It*, 3.ª ed., Boulder, Colo., Westview Press, 2009, y Pedro A. Noguera, *The Trouble with Black Boys*, San Francisco, John Wiley and Sons, 2009.

15. Los datos correspondientes al siglo XX han sido tomados de James McNeal, *The Kids Market*, Ithaca, NY, Paramount, 1999; para un cuadro económico completo, véase Alison Watson, *The Child in International Political Economy*, Londres, Routledge, 2008.

16. Juliet Schor, *Born to Buy*, Nueva York, Simon & Schuster, 2004, pp. 189-202 [trad. esp.: *Nacidos para comprar*, Barcelona, Paidós, 2006].

17. Darian Leader, *The New Black: Mourning, Melancholia and Depression*, Londres, Penguin, 2009, p. 13 [trad. esp.: *La moda negra: duelo, melancolía y depresión*, Madrid, Sexto Piso, 2011].

18. Leonard Sax, «Ritalin: Better Living through Chemistry?», *The World and I*, 286, 2000, pp. 1-11.

19. Mary Eberstadt, «Why Ritalin Rules», *Policy Review*, 94, abril-mayo de 2000, pp. 24-46.

20. Véase Larry Tye, *The Father of Spin*, Nueva York, Holt, 1998.

21. De la monumental literatura piagetiana, tal vez la aplicación más directa al consumo infantil sea Deborah Roedder John, «Consumer Socialization of Children», en Flemming Hansen y otros (eds.), *Children – Consumption, Advertising and Media*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 2002, véase particularmente pp. 30-31.

22. Schor, *Born to Buy*, *op. cit.*, p. 149.

23. Ibídem, p. 174.

24. Véase Agnes Nairn, Jo Ormrod y Paul Bottomley, *Watching, Wanting, and Wellbeing*, Londres, National Consumer Council, 2007, p. 34.

25. Tim Kasser, Richard Ryan y otros, «The Relations of Material Social Environments to Late Adolescents' Materialistic and Prosocial Values», *Developmental Psychology*, 31, 1995, pp. 901-914; Tim Kasser y Richard Ryan, «A Dark Side of the American Dream», *Journal of Personality and Social Psychology*, 65/2, 1993, pp. 410-422.

26. David Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, Nueva York, Random House, 2010.

27. Ed Mayo y Agnes Nairn, *Consumer Kids*, Londres, Constable, 2009, p. 171.

28. Sherry Turkle, *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Nueva York, Basic Books, 2011.

29. Judy Wajcman, Michael Bittman y Jude Brown, «Intimate Connections; The Impact of the Mobile Phone on Work/Life Boundaries», en G. Goggin y L. Hjorth (eds.), *Mobile Technologies: From Telecommunications to Media*, Londres, Routledge, 2009, pp. 9-22;

Judy Wajcman, Michael Bittman y Jude Brown, «Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions», *Sociology*, 42/4, 2008, pp. 635-652.

30. Cf. Jo Henley, «We're not Socially Abnormal», *Guardian*, G2, 16 de julio de 2010, pp. 12-15.

31. Paul DiMaggio, Eszter Hargittai y otros, «Social Implications of the Internet», *Annual Review of Sociology*, 27, 2001, pp. 307-336.

32. Ibídem, p. 316.

33. Mayo y Nairn, *Consumer Kids*, *op. cit.*, p. 224.

34. Ibídem, p. 225.

35. Kirkpatrick, *The Facebook Effect*, *op. cit.*, p. 92.

36. Shamus Khan, *Privilege*, Princeton, Princeton University Press, 2010; véase también Erik Olin Wright y Donmoon Cho, «The Relative Permeability of Class Boundaries to Cross-Class Friendships: A Comparative Study of the United States, Canada, Sweden, and Norway», *American Sociological Review*, 57/1, febrero de 1992, pp. 85-102.

5. EL TRIÁNGULO SOCIAL

1. Véase Richard Sennett y Jonathan Cobb, *The Hidden Injuries of Class*, Nueva York, Knopf, 1972.

2. Rob Gregory, «Interview with Peter Zumthor», *Architectural Review*, 225, mayo de 2009, p. 20.

3. Georg Simmel, *The Philosophy of Money*, 2.^a ed., Londres, Routledge, 1990, p. 179 [trad. esp.: *Filosofía del dinero*, Granada, Comares, 1003].

4. William James, «The Will to Believe», en *Essays in Pragmatism*, Nueva York, Hafner Press, 1948, p. 89.

5. William James, «The Sentiment of Rationality», en *Essays in Pragmatism*, *op. cit.*, p. 22.

6. Tom Juravich, *Chaos on the Shop Floor*, Filadelfia, Temple University Press, 1985.

7. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (ed. orig. 1776), Londres, Meethen, 1961, pp. 302-303 [trad. esp.: *La riqueza de las naciones*, Madrid, Alianza, 2002].

8. David Kynaston, *A History of the City of London*, vol. 4, Londres, Pimlico, 2002.

9. Saskia Sassen, *The Mobility of Labor and Capital*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988, pp. 4-5, 105-106 [trad. esp.: *La movilidad del trabajo y del capital*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1993].

10. Daniel Bell, «Work and its Discontents», en Daniel Bell, *The End of Ideology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1988, p. 233 [trad. esp.: *El fin de las ideologías*, Madrid, Ministerio de Trabajo, 1992].

11. Richard Sennett, *The Corrosion of Character*, Nueva York, Norton, 1998, pp. 41-42 [trad. esp.: *La corrosión del carácter*, Barcelona, Anagrama, 2000].

12. William H. Whyte, *The Organization Man* (ed. orig. 1956), Filadelfia, University of Pennsylvania Press, 2002 [trad. esp.: *El hombre organización*, México, FCE, 1961]; C. Wright Mills, *White Collar*, Oxford, Oxford University Press, 1968 [trad. esp.: *White collar. Las clases medias en Norteamérica*, Madrid, Aguilar, 1973]; Michel Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, University of Chicago Press, 1964; reimp. New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2010 [trad. esp.: *El fenómeno burocrático*, Madrid, s.n., 1965].

13. Bennett Harrison, *Lean and Mean*, Londres, Routledge, 1998.

14. Véase Saskia Sassen, *The Global City*, 2.^a ed., Princeton, Princeton University Press, 2001.

15. Sus reflexiones más recientes sobre esta diferencia están en George Soros, *The New Paradigm for Financial Markets*, Nueva York, PublicAffairs, 2008 [trad. esp.: *El nuevo paradigma de los mercados financieros*, Madrid, Taurus, 2009].

16. Manuel Castells, *The Rise of the Network Society*, 2.^a ed. rev., vol. 1, Oxford, Blackwell, 2009 [ed. esp.: Manuel Castells, *La era de la información*, Madrid, Alianza, vol. I, 2005].

17. Cita en *The New York Times*, 13 de febrero de 1996, pp. D1, D6.

18. Véase Sennett, *The Corrosion of Character*, op. cit.

19. *The Economist*, 28 de febrero de 2009, p. 27.

20. Richard Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, Yale University Press, 2006 [trad. esp.: *La cultura del nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama, 2006].

21. Doy las gracias a Matthew Gill, que fue el primero en sugerirme este proyecto y que acaba de publicar un estudio sobre contables en Londres, *Accountants' Truth*, Oxford, Oxford University Press, 2009, buena introducción al mundo de las back offices de las entidades financieras; también doy las gracias a mi alumno Jesse Potter, de Londres, que está realizando un estudio sobre cambio de empleo para trabajadores en los inicios de su edad mediana. En Nueva York, estoy en deuda con Sarah Kauffman, quien contribuyó al impulso inicial.

22. Las oficinas de empleo de Nueva York adoptan tres formas: las que dependen del estado de Nueva York, las que sostiene la ciudad de Nueva York y las de financiación privada. Mis contactos provienen del State's Manhattan Workforce I Career Center, empresa mixta situada en Varick Street, que canaliza mucha gente hacia el Workforce I Career Center de la calle Ciento veinticinco. En el distrito residencial, la gente encontrará ayuda en la búsqueda de trabajo al recibir una formación específica o asesoramiento en materia de desarrollo profesional a largo plazo. En el distrito financiero hay numerosas firmas privadas, como Wall Street Services, que proporcionan ayuda dirigida a trabajadores de los servicios financieros.

23. Katherine Newman, *Falling from Grace*, Berkeley, University of California Press, 1999. «La reestructuración del mercado de trabajo significa que los “trabajadores desplazados”, es decir, aquellos cuyo oficio o empleo industrial se ha agotado o se ha trasladado a otro país, se encuentran en una posición más precaria, aun cuando encuentren un nuevo empleo. Con frecuencia son los más viejos, pero los menos antiguos y experimentados del nuevo campo, o los que cuentan en el nuevo empleo con menos seguridad a largo plazo» (pp. 24-27). Así, incluso entre quienes consigan «encontrar las respetables posiciones que en otros tiempos tuvieron», muchos «habrán perdido años en el proceso y tendrán dificultades para recuperar las mejoras de las que habrían disfrutado en su carrera profesional en caso de no haber sido desplazados. En ambos ejemplos (el de los que han conseguido un nuevo empleo y el de los definitivamente desplazados), el perjuicio —medido en términos financieros o emocionales— es duradero y doloroso» (p. 40).

24. American Management Association, «2002 Survey on Internal Collaboration», p. 1., <http://www.amanet.org/training/articles/>

2002. Para acceder a este material, el lector tiene que suscribirse a la American Management Association, pero la suscripción es gratuita.

25. American Management Association, «Organizational Communication Survey 2005», realizado en forma conjunta por Society for Human Resource Management y CareerJournal.Com, 14 de noviembre de 2005, <http://www.amanet.org/training/articles/2005>.

26. Véase un análisis más detallado en Sennett, *The Corrosion of Character*, op. cit., pp. 106-107.

27. Gideon Kunda, *Engineering Culture*, Filadelfia, Temple University Press, 1992.

28. Gill, *Accountants' Truth*, op. cit.

29. Chartered Management Institute, «Better Managed Britain, OnePoll Study», publicado en noviembre de 2009, http://www.managers.org.uk/listing_media_1.aspx?id=. Es una encuesta realizada en 2009 a 3.000 adultos.

30. Ludwig von Mises, *Epistemological Problems of Economics*, Nueva York, New York University Press, 1978, «Malinvestment of Capital», pp. 239-242.

31. Datos tomados de Jeffrey Pfeffer, «Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors», *Administrative Science Quarterly*, 1988, pp. 349-364 (<http://www.jstor.org/stable/2391668>). Melissa Stone y Francie Ostrower, «Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2007 (<http://nvs.sagepub.com/content/36/3/416>). Rikki Abzug y J. S. Simonoff, *Nonprofit Trusteeship in Different Contexts*, Aldershot, Ashgate, 2004.

32. David Rothkopf, *Superclass*, Nueva York, Farrar, Straus & Giroux, 2009, p. 31 [trad. esp.: *El club de los elegidos*, Barcelona, Tendencias, 2008].

6. EL YO NO COOPERATIVO

1. C. Wright Mills y Hans Gerth, *Character and Social Structure*, Nueva York, Harvest, 1999; véase íntegramente la sección «Social Relativity of the Generalized Other», pp. 98-107, 125-129.

2. Søren Kierkegaard, *The Concept of Anxiety*, Princeton, Prin-

ceton University Press, 1981 [trad. esp.: *El concepto de la angustia*, Madrid, Alianza, 2006].

3. Leon Festinger y otros, *When Prophecy Fails*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1956.

4. Citado y traducido en Richard Sennett, *Authority*, Nueva York, Knopf, 1980, p. 76 [trad. esp.: *La autoridad*, Madrid, Alianza, 1982].

5. Citado y traducido en ibidem, p. 96.

6. Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry*, Berkeley, University of California Press, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2001.

7. Véase Eric Klinenberg, *Going Solo*, Londres, Penguin, 2012.

8. Jean-Paul Sartre, *Being and Nothingness*, Nueva York, Philosophical Library, 1976, p. 456 [trad. esp.: *El ser y la nada*, Madrid, Alianza, 1984].

9. Sigmund Freud, *Totem and Taboo*, Londres, Routledge Classics, 2001 [trad. esp.: *Tótem y tabú*, Madrid, Alianza, 2011]; «On Narcissism: An Introduction», en Peter Gay (ed.), *The Freud Reader*, Londres, Norton, 1995.

10. Heinz Kohut, *The Analysis of the Self*, Nueva York, International University Press, 1971, pp. 33-34.

11. Véase Otto Kernberg, «Structural Derivatives of Object Relationships», *International Journal of Psychoanalysis*, 47, 1966, pp. 236-253.

12. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, Chicago, University of Chicago Press, 1964, p. 112.

13. Robert J. Lifton, *Home from the War*, Nueva York, Simon & Schuster, 1974.

14. El estudio clásico de este vínculo es Bernard Fall, *The Siege of Dien Bien Phu*, Nueva York, Random House, 1967; véase también, para la Guerra de Vietnam, A. F. Krepinevich, Jr., *The Army and Vietnam*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1986. Una poderosa descripción de la vinculación afectiva del soldado en la Primera Guerra Mundial se puede ver en «Charles Edmonds» (seudónimo de Charles Carrington), *A Subaltern's War*, Londres, Peter Davies, 1929.

15. Anthony Giddens, *Modernity and Self-Identity*, Cambridge, Polity, 1991 [trad. esp.: *Modernidad e identidad del yo*, Barcelona, Península, 1995].

16. Martin Heidegger, *Being and Time*, Albany, State University of New York Press, 1996, parte IV: «Temporality and Everydayness», sección 69, «The Temporality of Being-in-the-World and the Problem of the Transcendence of the World», pp. 321-333 [trad. esp.: *El ser y el tiempo*, Madrid, FCE, 1987].

17. Raymond Aron, *Main Currents in Sociological Thought*, vol. I, Londres, Penguin, 1969.

18. Véase Mihaly Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco, Jossey-Bass, 1975.

19. R. Farmer y N. D. Sundberg, «Boredom Proneness: The Development and Correlates of a New Scale», *Journal of Personality Assessment*, 50/1, 1986, pp. 4-17.

20. Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* [trad. esp.: *La ética protestante y el «espíritu» del capitalismo*, Madrid, Alianza, 2012]. La traducción inglesa de uso normal es la de Talcott Parsons, Nueva York, Scribner, 1950, más rígida que el original alemán de Weber. Este pasaje, en traducción de Martin Green, aparece en Martin Green, *The Von Richthofen Sisters*, Nueva York, Basic Books, 1974, p. 152.

21. Véase Simon Schama, *The Embarrassment of Riches*, Nueva York, Knopf, 1987; Albert Hirschman, *The Passions and the Interests*, ed. rev., Princeton, Princeton University Press, 1992 [trad. esp.: *Las pasiones y los intereses*, Barcelona, Paidós, 1999]; R. H. Tawney, *Religion and the Rise of Capitalism*, ed. rev., Londres, Read, 2006 [trad. esp.: *La religión en el arte del capitalismo*, Madrid, Galo Sáez, 1936].

22. Lionel Trilling, *Sincerity and Authenticity*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1972.

7. EL TALLER

1. Véase Kenneth Holyoke, «Symbolic Connectionism», en K. Anders Ericsson y Jacqui Smith (eds.), *Toward a General Theory of Expertise*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, pp. 303-335.

2. La primera aparición conocida de este aforismo de Einstein se encuentra en un ensayo de Roger Sessions publicado en el *New York Times* del 8 de enero de 1950 (<http://select.nytimes.com/gst/>

[abstract.html?res=F30615FE3559137A93CAA9178AD85F4485.85F9](http://select.nytimes.com/gst/abstract.html?res=F30615FE3559137A93CAA9178AD85F4485.85F9)), donde Sessions parafrasea a Einstein en estos términos: «También recuerdo una observación de Albert Einstein que sin duda se puede aplicar a la música. En efecto, decía Einstein que todo debería ser lo más simple posible, pero no más.» Una versión más elaborada se halla en la conferencia de Einstein «On the Method of Theoretical Physics», Herbert Spencer Lecture, pronunciada en Oxford, el 19 de junio de 1933; publicada también en *Philosophy of Science*, 1/2, abril de 1934, pp. 163-169, en p. 165.

3. Al lector interesado en la sofisticada simplicidad de Stravinski le recomiendo encarecidamente Richard Taruskin, *Stravinsky and the Russian Traditions*, vol. 2, Oxford, Oxford University Press, 1996, pp. 1441-1500.

4. Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Nueva York, Anchor Books, 1959 [trad. esp.: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Madrid, Martínez de Muguía, 1987]; «Role Distance», de Goffman, en su *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, Indianápolis, Bobbs-Merrill, 1961.

5. Michel de Certeau, *The Practice of Everyday Life*, vol. 1, Berkeley, University of California Press, 1988, p. xv. Los lectores de esta traducción inglesa deberían saber que hay un segundo volumen que se centra más en el barrio de Croix-Rousse. Es el de Michel de Certeau, Luce Giard y Pierre Mayol, *The Practice of Everyday Life*, vol. 2, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1998.

6. Charles Darwin, *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, ed. del centenario, Nueva York, Harper Perennial, 2009 [trad. esp.: *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Madrid, Alianza, 1984].

7. Para la polémica de Darwin con Le Brun, véase Jean-Jacques Courtine y Claudine Haroche, *Histoire du visage*, París, Rivages, 1988, pp. 89-93.

8. Véase William Elliot Griffis, *Corea, the Hermit Nation*, Nueva York, Scribner, 1882. Griffis fue uno de los primeros antropólogos en convertir el duelo en un tema especial de estudio.

9. Courtine y Haroche, *Histoire du visage*, op. cit.

10. Jürgen Streeck, *Gesturecraft*, Amsterdam, John Benjamins, 2009, p. 189.

11. Véase el análisis en Richard Sennett, *The Craftman*, Londres, Allen Lane, 2008, pp. 197-199 [trad. esp.: *El artesano*, Barcelona, Anagrama, 2009].

12. Ernest Gombrich, *Art and Illusion*, Londres, Phaidon, 1950 [trad. esp.: *Arte e ilusión*, Barcelona, Gustavo Gili, 1982]. Vale la pena observar que este estudio revolucionario ponía de relieve que la participación del espectador –ya sea de gestos, imágenes u objetos– es tan importante para la experiencia estética como lo que se exhibe para ser contemplado.

8. DIPLOMACIA COTIDIANA

1. Véase Godfried Engbersen, Kees Schuyt y otros, *Cultures of Unemployment*, Amsterdam, University of Amsterdam Press, 2006.

2. Este tema es objeto de amplia exploración en Phillip Rieff, *The Triumph of the Therapeutic*, Chicago, University of Chicago Press, 1987.

3. Resumen aquí un ingente cuerpo de datos. El lector que desee profundizar en este bosque puede consultar Andrew Hacker, «Where Will We Find the Jobs?», *New York Review of Books*, 58/3, 24 de febrero de 2011. Véase además Phillip Brown, Hugh Lauder y David Ashton, *The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs and Incomes*, Oxford, Oxford University Press, 2011.

4. Rowena Barrett y Pooran Wynarczyk, «Building the Science and Innovation Base: Work, Skills, and Employment», *New Technology, Work, and Employment*, 24/3, 2009, pp. 210-214 (número íntegramente dedicado a los cambios de especialidad).

5. Simon Jenkins, *Thatcher and Sons*, Londres, Allen Lane, 2006, p. 56.

6. Véase Lewis Coser, *The Functions of Social Conflict*, Nueva York, Free Press, 1956 [trad. esp.: *Las funciones del conflicto social*, México, FCE, 1961].

7. Me refiero a mi tío, Norman Brown, que fue un gran mediador y árbitro del trabajo en Chicago. Para referencias académicas sobre este tipo de apreciaciones subjetivas, véase, desde el punto de vista histórico, Duff Cooper, *Talleyrand*, Nueva York, Grove Press, 2001;

o, en referencia a prácticas diplomáticas contemporáneas, Henry Kissinger, *Diplomacy*, Nueva York, Simon & Schuster, 1994 [trad. esp.: *Diplomacia*, Barcelona, Ediciones B, 2010]. Tanto Talleyrand como Kissinger eran maestros en juzgar el momento adecuado para separar y unir las partes en conflicto.

8. Theodor Kheel (1914-2010) fue un abogado neoyorquino que en 1938 se convirtió en negociador laboral y a comienzos de los años sesenta fundó la Automation House, centro de negociaciones laborales. Su libro, titulado *The Keys to Conflict Resolution*, Nueva York, Four Walls, Eight Windows, 1999, no hace verdadera justicia a su gran talento para la diplomacia cotidiana; mejor idea de ello da un retrato periodístico: *New York Magazine*, 8 de enero de 1979, pp. 35-43.

9. Para una buena visión de conjunto de los empresarios inmigrantes, véase Rober Kloosterman y Jan Rath (eds.), *Immigrant Entrepreneurs*, Oxford, Berg, 2003, en particular Pyong Gap Min y Mehdi Bozorgmehr, «United States: The Entrepreneurial Cutting Edge», pp. 17-38.

10. Kheel, *The Keys to Conflict Resolution*, *op.cit.*

11. Pyong Gap Min, *Ethnic Solidarity for Economic Survival*, Nueva York, Russell Sage Foundation, 2008, p. 85.

12. *Ibidem*, pp. 114-118; la tendera es citada en p. 117.

13. Denis Diderot, *The Paradox of Acting*, Nueva York, Hill and Wang, 1957 [trad. esp.: *La paradoja del comediante*, elaleph.com, 1999].

14. Wilbert Van Vree, *Meetings, Manners, and Civilization*, Leicester, Leicester University Press, 1999, pp. 256-311.

15. Mary Poovey, *A History of the Modern Fact*, Chicago, University of Chicago Press, 1998.

16. Citado en Van Vree, *Meetings, Manners, and Civilization*, *op.cit.*, p. 56.

17. Las referencias aluden a la versión más reciente de Satow: Ernest Satow, *Satow's Diplomatic Practice*, 6.^a ed., ed. de Ivor Roberts, Oxford, Oxford University Press, 2009.

18. *Ibidem*, 4.16 (como diplomático, documenta en este manual todo bajo la forma de párrafos formales), p. 53.

19. *Ibidem*, 4.19, p. 54.

20. Citado en *ibidem*, 40.25, pp. 626-627.

21. Citado en *ibidem*, 40.3, pp. 618-619.
22. Joseph Nye, *Soft Power*, Nueva York, Perseus Books, 2004.
23. François de La Rochefoucauld, *Collected Maxims*, Oxford, Oxford University Press, 2007, máxima 256, p. 73 [trad. esp.: *Máximas*, Barcelona, Edhasa, 1994].
24. Jacques Lecoq, *The Moving Body* (traducción poco afortunada del título original francés, *Le Corps poétique*), Londres, Methuen, 2002, pp. 4-5 [trad. esp.: *El cuerpo poético*, Barcelona, Alba, 2003].
25. *Ibidem*, p. 39.
26. *Ibidem*.

9. LA COMUNIDAD

1. He descrito más extensamente la urbanización de Cabrini Green, su vecindario y este tipo de encuentros en Richard Sennett, *Respect in an Age of Inequality*, Nueva York, Norton, 2003, parte I [trad. esp.: *El respeto*, Barcelona, Anagrama, 2003].
2. Robert Nisbet, *The Quest for Community*, ed. rev., Londres, ISI Books, 2010.
3. En cuanto a Chicago, la guía clásica para esta configuración espacio-económica es Homer Hoyt, *One Hundred Years of Land Values in Chicago*, Chicago, Beard Books, 2000.
4. Un buen resumen de datos sobre economías locales en la economía global actual es Bruno Dallago y Chiara Guglielmetti (eds.), *Local Economies and Global Competitiveness*, Basingstoke, Palgrave, 2010.
5. Saskia Sassen, *The Global City*, 2.^a ed., Princeton, Princeton University Press, 2001, pp. 265 ss.
6. M. R. Knapp y otros, «The Economics of Volunteering», *Non-Profit Studies*, 1/1, 2006, <http://kar.kent.ac.uk/26911>; Roy Kakoli y Susanne Ziemek, «On the Economics of Volunteering», citado en Knapp y otros, artículo completo en <http://hdl.handle.net/10068/127795>.
7. Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, ed. rev., Londres, Penguin, 1996 [trad. esp.: *Pedagogía del oprimido*, Madrid, Biblioteca Nueva, 2012].
8. David Healy, *The Anti-Depressant Era*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1997.
9. Darian Leader, *The New Black: Mourning, Melancholia and Depression*, Londres, Penguin, 2009, pp. 183 ss [trad. esp.: *La moda negra: duelo, melancolía y depresión*, Madrid, Sexto Piso, 2011].
10. Sigmund Freud, *Totem and Taboo*, Nueva York, Norton, 1950, p. 65 [trad. esp.: *Tótem y tabú*, Madrid, Alianza, 2011].
11. Sigmund Freud, «Mourning and Melancholia», en trabajos de Freud publicados como *On Murder, Mourning and Melancholia*, Londres, Penguin, 2005, pp. 204-205.
12. Hannah Arendt, *Essays in Understanding: Formation, Exile, and Totalitarianism*, ed. de Jerome Kohn, Nueva York, Schocken, 2005.
13. Émile Durkheim, *On Suicide*, introd. de Richard Sennett, Londres, Penguin, 2006 [trad. esp.: *El suicidio*, Madrid, Losada, 2004].
14. Sudhir Venkatesh, *American Project: The Raise and Fall of a Modern Ghetto*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2002, y *Gang Leader for a Day*, Nueva York, Penguin, 2008.
15. Elijah Anderson, *Code of the Street*, Nueva York, Norton, 1999; Mitchell Duneier, *Sidewalk*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 1999.
16. Este problema se estudia en Richard Sennett, *Families Against the City*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.
17. Un excelente estudio de estos vínculos entre afroamericanos en los años sesenta es Carol Stack, *All Our Kin*, Nueva York, Basic Books, 1983.
18. Cito a partir de una de estas arengas que dio Kotter en la Harvard Business School en 2008, pero esa idea de vocación planificada aparece en casi todos los libros de autoayuda.
19. Véase la autobiografía de Dorothy Day, *The Long Loneliness*, Nueva York, Harper, 1952 [trad. esp.: *La larga soledad*, Maliaño, Sal Terrae, 2000].
20. Véase Sennett, *Respect, op. cit.*, pp. 131-134 [trad. esp.: *El respeto, op. cit.*, pp. 137-140]. En contraste con el frío trabajo social secular de Jane Addams, «la sumisión de tipo católico que defendía la madre Cabrini daba lugar a una clase explícita de solidaridad —«todos somos súbditos de Dios»—, y por tanto el cuidado podía expresarse

sin ninguna traba» (p. 140 de la trad. esp.). En una nota personal quisiera agregar que, medio siglo después de su fundación en Chicago, estos centros católicos me mantuvieron a flote en los deprimidos barrios de aquella ciudad.

21. «The Aims and Means of the Catholic Worker», *Catholic Worker*, mayo de 2009, pp. 4-5.

22. Dorothy Day, *Selected Writings*, ed. de Robert Ellsberg, Maryknoll, NY, Orbis Books, 2009, p. 165.

23. William James, *The Varieties of Religious Experience*, Londres, Penguin, 1985, Lecture IX: «Conversion» [trad. esp.: *Las variedades de la experiencia religiosa*, Barcelona, Península, 2002].

24. A. D. Gordon, «Selected Essays», Boston, The Independent Press, 1938.

25. A. D. Gordon, «Man and Nature», ibídem, pp. 172-173.

26. Herbert Rose, *The Life and Thought of A. D. Gordon*, Nueva York, Bloch Publishing, 1964, p. 128.

27. A. D. Gordon, *The Nation and Labor*, Jerusalem Zionist Library, 1952, pp. 235 ss.

28. Véase Raymond Gregory, *Norman Thomas: The Great Dissenter*, Nueva York, Algora, 2008, excelente relato de su carrera pública. Entre los muchos escritos de Thomas, en su mayoría montajes de discursos, hay una «Autobiography» inédita en la colección de la New York Public Library, manuscrito que apenas contiene información personal. Acerca del comportamiento de Thomas en público, he confiado en los recuerdos de mi madre.

CODA

1. Michel de Montaigne, «An Apology for Raymond Sebond», en Montaigne, *Essays*, trad. M. A. Screech, Londres, Penguin, 2003, p. 505. Mi cita, como la traducción realizada por Saul Frampton, sustituye «pasar el tiempo» de la traducción de Screech por «jugar». El original francés dice: «*qui sait si elle passe son temps de moy plus que je ne fay d'elle*». Cf. Saul Frampton, *When I am Playing with my Cat, How do I Know She is Not Playing with Me*, Londres, Faber, 2011, p. 115. [En la trad. esp. de J. Bayou Brau editada por Acantilado, Barce-

lona, 2007, p. 655, se lee: «Cuando juego con mi gata, quién sabe si es ella la que pasa el tiempo conmigo más que yo con ella.»]

2. Cf. Montaigne, «The Art of Conversation», en *Essays*, p. 1.044, nota [trad. esp.: «El arte de la discusión», *op. cit.*, pp. 1376-1408]

3. Ibídem, pp. 1054-1055.

4. Montaigne, «On Cruelty», *op. cit.* [trad. esp. «La crueldad», *op. cit.*, p. 605-627].

5. Montaigne, «On Habit» y «Same Design: Different Outcomes», *op. cit.*, pp. 122-139 y 140-149 [trad. esp.: «La costumbre y el no cambiar fácilmente una ley aceptada» y «Resultados distintos de la misma decisión», *op. cit.*, pp. 127-152 y 152-165]; asocio esto con el argumento realizado en p. 130 a pp. 143-144. Hay que llamar la atención acerca de que Montaigne, en su condición de *grand seigneur*, también aprecia los hábitos tradicionales como buenos en sí mismos, como en p. 134.

6. Sarah Bakewell, *How to Live: A Life of Montaigne*, Londres, Chatto and Windus, 2010 [trad. esp.: *Cómo vivir*, Barcelona, Ariel, 2011].

7. Montaigne, «On Experience». También aquí prefiero la traducción de Frampton a la de Screech, véase Frampton, *When I am Playing*, p. 270 [trad. esp.: «La experiencia», *op. cit.*, pp. 1589-1669].

8. Montaigne, «On Vanity», en *Essays*, pp. 1132 [trad. esp.: *op. cit.*, «La vanidad», p. 1495].

9. Bruno Latour, *We Have Never Been Modern*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1993 [trad. esp.: *Nunca hemos sido modernos*, Madrid, Debate, 1993].

10. Es la expresión que de forma absurda empleó por primera vez Burckhardt para describir los fundamentos del islam, en *Gesamtausgabe* (Fragmentos históricos), vol. 7, Basilea, 1929, p. 266 ss. Karl Weintraub, estudioso de la obra de Burckhardt, ha sostenido en sus clases que dicha expresión, interpretada de acuerdo con la mentalidad de Burckhardt, venía a ser una marca de modernidad occidental; esta opinión es la idea rectora del libro de Weintraub, *Visions of Culture*, Chicago, University of Chicago Press, 1966. No es ésta, en absoluto, debo precisar, la opinión del reciente biógrafo de Burckhardt Kurt Meyer, *Jacob Burckhardt*, Múnich, Fink, 2009.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

- | | |
|---|--------------------------------|
| Abel, Theodore, 157 | Beaujoyeux, Balthasar de, 154 |
| Addams, Jane, 69, 80-81, 83 | Beaumont, Gustave de, 265 |
| Addison, Joseph, 119 | Beaussant, Phillipe, 155 |
| Agustín de Hipona, 367, 400n1 | Beccaria, Cesare, 75 |
| Alinsky, Saul, 78-81, 83, 85, 95, 193, 352, 390 | Beckett, Samuel, 259 |
| Allen, Lily, 15, 395n1 | Beckham, familia, 129-130, 132 |
| Anderson, Benedict, 131 | Beethoven, Ludwig van, 31 |
| Anderson, Elijah, 363 | Bell, Daniel, 224 |
| Angelo, Hillary, 12 | Bendix, Reinhard, 257 |
| Apianus, Petrus, 145, 331-332 | Bernays, Edward, 201, 203 |
| Arditi, Jorge, 171 | Bismarck, Otto von, 72, 78 |
| Arendt, Hannah, 139, 359, 383 | Blair, Tony, 334n |
| Aristóteles, 16-17, 20, 36 | Blow, Douglas, 178 |
| Aron, Raymond, 266 | Blumer, Herbert, 126 |
| Auden, W. H., 256 | Bolena, Ana, 141-142 |
| Axelrod, Robert, 102, 401n6 | Booth, Charles, 58, 197 |
| Aziz, Tariq, 339 | Borgia, César, 178 |
| | Botticelli, Sandro, 157 |
| Bagnato, Dom, 12 | Bowlby, John, 25-27 |
| Bajtín, Mijaíl, 37, 167, 397n 24 | Brahms, Johannes, 34 |
| Bakewell, Sarah, 46, 389 | Brosnan, Sarah, 107 |
| Barthes, Roland, 135 | Brown, Gordon, 399n10 |
| Baudelaire, Charles, 120-121 | Brown, Norman, 418n7 |
| | Bruner, Jerome, 25 |

- Buber, Martin, 377
 Burckhardt, Jacob, 393, 423n10
 Burke, Edmund, 352
 Burke, Peter, 169

 Cabrini, Francesca Xavier (madre Cabrini), 371
 Calhoun, Craig, 12
 Calvino, Juan, 149, 152, 273
 Cameron, David, 352, 355
 Castells, Manuel, 85, 227
 Castiglione, Baltasar, 169, 170-171, 173-174, 179, 299, 388
 Catalina de Aragón, 141
 Cervantes, Miguel de, 37-38
 Chapuys, Eustace, 175, 177, 265
 Chipperfield, David, 303, 307-309, 358
 Clausewitz, Karl von, 261
 Clemente V, 147
 Clinton, Bill, 39
 Clinton, Hillary, 79
 Cobb, Jonathan, 210
 Confucio, 88
 Cooper, James Fenimore, 125
 Coser, Lewis, 322
 Coulson, Edward, 66, 71
 Courtine, Jean-Jacques, 293
 Cowart, Georgia, 153
 Crozier, Michel, 224
 Csikszentmihalyi, Mihaly, 268-269

 Darwall, Stephen, 39n
 Darwin, Charles, 292
 Dasté, Jean, 343, 345
 Davis, Natalie Zemon, 110

 Dawkins, Richard, 109
 Day, Dorothy, 370-371, 377, 381
 De Certeau, Michel, 288, 318
 De Selve, Georges, 142
 Delacroix, Eugène, 263
 Della Casa, Giovanni, 169, 171
 Diderot, Denis, 88, 119, 136
 DiMaggio, Paul, 206
 Dimon, Jamie, 245
 D'Holbach, Paul-Henri Dietrich, barón, 104-105
 Diderot, Denis, 330
 Dinteville, Jean de, 142
 Dreyfus, Alfred, 62, 361
 Dubois, W. E. B., 58, 92
 Duneir, Mitchell, 363
 Durkheim, Émile, 89, 360-362

 Einstein, Albert, 285, 416n2
 Eisenstein, Elizabeth, 165
 Elias, Norbert, 171-173, 179-180, 183, 193, 216, 390
 Eliot, T. S., 133
 Enrique VIII, 141-142, 287
 Enrique de Navarra, 386
 Erasmo de Rotterdam, 173
 Erikson, Erik, 28-29, 202, 396n15 y 17

 Farrell, Suzanne, 345
 Federico el Grande, 332
 Festinger, Leon, 256
 Fitzgerald, F. Scott, 125, 203, 361
 Fourier, Charles, 90-91
 Franzen, Jonathan, 125

 Freire, Paulo, 355
 Freud, Sigmund, 97, 172, 201, 260, 357-360, 372, 383
 Fuld, Richard, 245

 Gandhi, Mahatma, 370
 Geertz, Clifford, 131-132
 Gerth, Hans, 255
 Giddens, Anthony, 264
 Gill, Matthew, 241
 Gini, Corrado, 20-21, 197
 Ginzburg, Carlo, 343
 Goffmann, Erving, 136, 287-288
 Gold, Mike, 372
 Goldfarb, Jeffrey, 191
 Gombrich, Ernst, 301
 Gompers, Samuel, 66, 71
 Goodall, Jane, 117, 128
 Gopnik, Alison, 23, 29, 199, 202
 Gordon, A. D., 374-378, 381
 Gould, Stephen, 106, 401n11
 Guicciardini, Francesco, 175-177
 Guillem, Sylvie, 345
 Gutenberg, Johannes, 148, 165
 Guthrie, Douglas, 192

 Haas, Charles, 361
 Haroche, Claudine, 293, 293
 Harrison, Bennett, 226
 Heidegger, Martin, 264
 Heller, Joseph, 219, 261
 Henrich, Joseph, 109
 Henrich, Natalie, 109
 Heródoto, 388
 Hicks, Edward, 100
 Hirschman, Albert, 274
 Hitler, Adolf, 157

 Hobbes, Thomas, 100-101, 126-127, 138, 185
 Hobsbawm, Eric, 131
 Holbein, Hans, 141-145, 158, 163, 166, 174, 179, 183, 217, 232, 282, 287, 295, 303, 331, 385, 389, 391
 Hölldobler, Bert, 103
 Homans, Jennifer, 155
 Huizinga, Johann, 28
 Husein, Sadam, 339

 Ibn Jaldún, 20
 Ignatieff, Michael, 19

 James, Henry, 175
 James, William, 217, 372
 Janowitz, Morris, 261
 Jefferson, Thomas, 88
 Jenkins, Simon, 321-322
 John, Elton, 129
 Johnston, Frances B., 14, 92-94, 400n26
 Joinville, duque de, 323
 Jomini, Antoine-Henri, 124
 Juana de Arco, 108, 110
 Juravich, Tom, 219

 Kamen, Henry, 147
 Kaplan, Benjamin, 149
 Kasser, Tim, 203
 Kautsky, Karl, 75, 96-97, 392
 Kepler, Johannes, 296-297
 Kernberg, Otto, 261
 Kessler, Gustav, 66
 Khan, Shamus, 208
 Kheel, Theodore, 323, 326, 341

- Kierkegaard, Søren, 255
 Kirk, Russell, 351
 Kirkpatrick, David, 207
 Kirstein, Lincoln, 400n26 y 27
 Kissinger, Henry, 419n7
 Klinenberg, Eric, 258
 Kohut, Heinz, 260-261, 268
 Kooter, John, 367
 Kreisler, Fritz, 32
 Kropotkin, Peter, 68
 Kubrick, Stanley, 261
 Kuhn, Thomas, 48
 Kunda, Gideon, 239, 258
 Kynaston, David, 223
- La Boétie, Étienne de, 386-387, 391, 393
 La Mettrie, Julien Offray de, 103
 La Rochefoucauld, François de, 182-183, 298-299
 Lamarck, Jean-Baptiste, 106, 124
 Lanier, Jaron, 50-51
 Lassalle, Ferdinand, 58, 65-66, 71-72
 Latour, Bruno, 12, 391-392
 Le Brun, Charles, 292
 Leader, Darian, 356
 Lecoq, Jacques, 343-346
 Leeson, Nick, 243
 Lenin, Vladímir Ilich, 64, 96
 León XIII, 371
 Lifton, Robert J., 262-263, 268
 Linneo, Carolus, 105, 113
 Liszt, Franz, 155
 Locke, John, 101
 Luegar, Karl, 62
 Luis XIII, 154
- Luis XIV, 153-157, 175, 340, 346, 386
 Luis Felipe, 267
 Luo, Yuan, 192
 Lutero, Martín, 142, 145, 150-152, 157-158, 170, 183, 265, 367
- Maggi, Ottaviano, 178
 Malinowski, Bronislaw, 132
 Malmesbury, conde de, 338
 Mandelson, Peter, 399n10
 Mandeville, Bernard, 19, 78, 224
 Mann, Thomas, 248
 Manutius, Aldus, 165
 Mao Zedong, 376
 Maquiavelo, Nicolás, 137-138, 156-157, 178
 Marx, Karl, 65, 70, 75
 Maslow, Abraham, 276
 Mattingly, Garrett, 175
 Maurin, Peter, 370
 Mauss, Marcel, 110
 Mayo, Ed., 206
 Mazarino, Julio, cardenal, 153-154, 156, 340
 McNeill, William, 128-129
 Mendel, Gregor, 106
 Mill, John Stuart, 266
 Mills, C. Wright, 224, 255-258
 Milton, John, 100-101, 167
 Min, Pyong Gap, 328
 Mises, Ludwig von, 245
 Moisés, 111
 Montaigne, Michel de, 53, 385-393
 Monteux, Pierre, 32
- Morris, William, 88
- Nairn, Agnes, 203, 206
 Napoleón I, 298, 336, 361
 Napoleón III, 67
 Newman, Katherine, 234
 Newton, Isaac, 104
 Nicolás II, 375
 Nietzsche, Friedrich, 368
 Nisbet, Robert, 351-354
 Nurýev, Rudolf, 155
 Nussbaum, Martha, 51, 53, 199, 209, 272
 Nye, Joseph, 340
- Obama, Barack, 79
 Ogilvie, David, 201, 203
 Olivier, Sir Laurence, 345
 Orgad, Shani, 47
 Orwell, George, 255
 Owen, Robert, 69-70, 88-90, 92, 97, 122-123, 194
- Pablo, 149
 Packard, Vance, 248
 Pärt, Arvo, 285
 Pascal, Blaise, 387
 Penn, William, 149
 Pepys, Samuel, 333
 Piaget, Jean, 202-203
 Pickett, Kate, 197
 Pinker, Steven, 102
 Platón, 37, 88, 135, 323
 Poovey, Mary, 332
 Prest, Julia, 154
 Proffitt, Stuart, 7, 12
 Proust, Marcel, 361
- Putnam, Robert, 17, 22, 26, 191, 194, 229, 258
- Rabelais, François, 37-38
 Rambouillet, Catherine de, 180-181
 Rasmussen, Lars, 49
 Reuther, Walter, 381
 Ritter, P. H., 335
 Roosevelt, Franklin D., 378, 380
 Rose, Herbert, 376
 Rousseau, Jean-Jacques, 259, 376
 Ruge, Elisabeth, 7, 12
 Rusbridger, Alan, 33
 Ruskin, John, 82, 88, 93
 Ryan, Richard, 203
- Sablé, Madeleine de, 181-183
 Saint-Just, Louis Antoine de, 64
 Sartori, Amleto, 343
 Sartre, Jean-Paul, 259
 Sassen, Saskia, 12
 Satow, Sir Ernest, 179, 336, 338, 341
 Savonarola, Girolamo, 157
 Schaeffer, Roy, 275
 Schama, Simon, 274
 Schmidt, Eric, 49
 Schopenhauer, Arthur, 368
 Schor, Juliet, 200, 202-203, 271
 Schubert, Franz, 32-35, 37
 Seeley, Thomas, 102
 Seigel, Jerrold, 183
 Sen, Amartya, 51-52, 199, 272
 Shapin, Steven, 164, 264
 Simmel, George, 60-62, 95, 120-121, 217, 256, 341

Skocpol, Theda, 68
 Smith, Adam, 39, 108, 113, 115, 117, 121, 125, 219, 298
 Sócrates, 37-38, 323-324
 Soros, George, 227
 Spock, Benjamin, 25
 Stalin, Iósif, 97, 378
 Starr, Ellen Gates, 81
 Steele, Richard, 119
 Stern, Isaac, 34
 Stewart, Frank Henderson, 75
 Stouffer, Samuel, 17
 Stowe, Harriet Beecher, 92
 Stratford, Elizabeth, 12
 Stravinski, Ígor, 285
 Streeck, Jürgen, 293
 Sunstein, Cass, 47
 Talleyrand, Charles-Maurice de, 336, 419n7
 Tawney, R. H., 274
 Taylor, Frederick, 257
 Temple, William, 337
 Thatcher, Margaret, 321-322, 328
 Thomas, Keith, 137
 Thomas, Norman, 378-382, 390
 Thoreau, Henry David, 375
 Titmuss, Richard, 110
 Tocqueville, Alexis de, 265-272, 321, 329, 344, 346, 351, 354, 393
 Tolstói, Lev, 375-376
 Tomasello, Michael, 106
 Tönnies, Ferdinand, 61
 Towle, Charlotte, 83-84
 Trilling, Lionel, 276
 Turner, Victor, 133, 145, 205
 Van Vree, Wilbert, 330-331
 Venkatesh, Sudhir, 362, 363
 Vesalius, Andreas, 295-296
 Virgilio, 112
 Voiture, Vincent, 181
 Voltaire, 104, 264
 Waal, Frans de, 107
 Waltz, Sasha, 308
 Warburg, Siegmund, 225
 Washington, Booker T., 85-93, 122-123, 134, 233, 364, 370
 Weber, Max, 214, 273-277, 315, 321, 366, 368-369, 374
 Welch, Jack, 228
 Westmoreland, William, 261
 Whyte, William, 224
 Wilde, Oscar, 381
 Wilkinson, Richard, 197
 Williams, Rowan, 12
 Williams, Bernard, 36, 42, 387
 Willis, Paul, 199
 Wilson, Edward, 103, 402n25
 Winnicott, D. W., 25
 Winter, Robert, 31
 Wittgenstein, Ludwig, 329
 Wotton, Sir Henry, 175, 177, 336
 Zaloom, Caitlin, 133
 Zeldin, Theodore, 37-38
 Zelenko, Alexander, 69
 Zumthor, Peter, 215-216

ÍNDICE

<i>Prefacio</i>	9
Introducción	
<i>El marco mental de la cooperación</i>	15
Primera parte	
LA COOPERACIÓN TOMA FORMA	
1. «La cuestión social»	
<i>En París, los reformistas exploran un rompecabezas</i>	57
2. El equilibrio frágil	
<i>Competencia y cooperación en la naturaleza y en la cultura</i>	98
3. La «Gran Conmoción»	
<i>De cómo la Reforma transformó la cooperación</i>	141
Segunda parte	
EL DEBILITAMIENTO DE LA COOPERACIÓN	
4. Desigualdad	
<i>Impuesta y asimilada en la infancia</i>	189
5. El triángulo social	
<i>De cómo las relaciones sociales se resienten en el trabajo</i>	210
6. El yo no cooperativo	
<i>La psicología del retraimiento</i>	254

Tercera parte

EL FORTALECIMIENTO DE LA COOPERACIÓN

7. El taller

Producir y reparar 281

8. Diplomacia cotidiana

El uso práctico de las conversaciones de la Reforma. 312

9. La Comunidad

La práctica del compromiso personal 347

Coda

La gata de Montaigne 385

Notas 395

Índice onomástico 425