

## **Fernando Flores**

Presidente y CEO  
Business Design Associates, Inc  
1420 Harbor Bay Parkway, Suite 280  
Alameda, CA 94502 EE.UU.

## **John Gray**

Profesor de Pensamiento Europeo  
The European Institute  
The London School of Economics and Political  
Science  
Houghton Street  
Londres WC2A 2AE

### **El Espíritu Emprendedor y la Vida *Wired*: El Trabajo en el Ocaso de las Carreras**

#### ***¿Los Últimos Días de la Carrera Profesional?***

El deterioro de la carrera profesional como institución es una consecuencia inevitable del surgimiento de las economías basadas en el conocimiento. La innovación continua en la tecnología y en las organizaciones de negocios conduce inevitablemente a la progresiva destrucción creativa de muchas prácticas que antes se honraban, incluyendo aquellas que eran el centro de muchas carreras. Se entiende poco de esta transformación fundamental en las aspiraciones asequibles para la mayoría de los trabajadores. La política sigue moldeándose en las promesas anacrónicas tradicionales de centro-derecha que se basan en la institución de la carrera como modelo del empleo deseable.

Es un hecho sabido que el cambio hacia las nuevas economías requiere mayores niveles de educación en la fuerza laboral. Con menos frecuencia se comprende el hecho de que estas nuevas economías hacen que la adquisición, la aplicación y el período de vida de los conocimientos profesionales tradicionales sean cada vez menos útiles para la mayoría trabajadora. Una educación técnica única, como se la entiende por lo general, ya no basta para tener éxito en economías que permanentemente sufren revoluciones de las nuevas tecnologías de la información. Sin embargo, otorgar entrenamientos para cambiar a nuevas carreras es una respuesta vacua al ritmo, la escala y la profundidad del cambio al que nos enfrentamos. No es que la mayoría de la gente deba esperar tener más trabajos durante una vida laboral, ni tener que hacer uno o más cambios de vocación. Más bien, la idea misma de hacer carrera tiene cada vez menos sentido en las vidas laborales de la gente.

Muchas de las prácticas y de las instituciones que heredamos de fases anteriores de la Revolución Industrial son inadecuadas para el mundo de trabajo que las nuevas tecnologías han traído consigo. Lo que se necesita es un nuevo enfoque emprendedor para prepararse para la vida laboral, junto a reformas de su infraestructura—pensiones, recaudación fiscal, créditos y similares—y una alteración básica de la educación. Este artículo pretende establecer un fundamento para dichas reformas en las políticas públicas examinando, primero, la disolución actual de la carrera como el modelo principal de vida laboral que muchos han tenido y al que la mayoría han aspirado. A continuación examinamos las nuevas formas de vida laboral que están surgiendo y cuál es la mejor forma en que las políticas públicas pueden responder a ellas para tomar ventaja de sus efectos.

Para poner en perspectiva la creciente obsolescencia de la carrera, hacemos bien en recordar que, en su acepción original en el idioma inglés, "career" significaba senda o camino y su significado más tardío es una extensión de ese uso. Una carrera era una senda que duraba toda la vida, a través del mundo laboral. Una carrera era una vocación o disposición únicas, que los individuos adoptaban al iniciar su madurez pero para el que frecuentemente se preparaban desde la niñez. Las carreras se perseguían durante toda la vida laboral de los individuos. En la segunda mitad del siglo veinte, las carreras han proporcionado una posición de empleo formal en una cultura profesional establecida y, para mucho, progreso dentro de la jerarquía de una organización.

La corrosión de esta institución es el reto económico principal al que se enfrenta la mayoría trabajadora en las sociedades modernas tardías. Los partidos de centro-izquierda y los gobiernos, que consideran que es su papel extender las ventajas y las oportunidades de la clase media a toda la población, tienen un precario entendimiento de las causas y las consecuencias de este declive. Con la obsolescencia de la carrera, se eliminó uno de los puntales centrales de la vida de clase media.

La carrera ha sido una institución social central en la civilización industrial del siglo veinte. Aunque la mayoría nunca tuvo total acceso a ella, una carrera ha sido una de las pocas formas de hacer realidad el valor de la autonomía personal que aún es una aspiración para la mayoría. La carrera ha sido la vía principal por la que la mayoría de la gente podía esperar establecer continuidad y significado siendo autores de sus vidas económicas. Ya sea en leyes, medicina, industria, gobierno o cualquier otro dominio en los que las carreras han florecido, la carrera de cada cual avanzaba al incrementarse el conocimiento y las aptitudes especializados. La carrera, como institución, también ha desempeñado un papel crucial en el fortalecimiento de las comunidades otorgando un alto valor al conocimiento y las relaciones locales. Como una de las instituciones centrales para legitimar los beneficios de una economía capitalista y dinámica, su declive amenaza con devastar esa legitimidad a lo largo y ancho de la sociedad, particularmente en las clases medias en las que la preocupación por la carrera ha sido más fuerte.

Hay dos riesgos morales relacionados con el declive de la carrera. En primer lugar, al menguar la capacidad de la gente para elegir el empleo estable y significativo que las carreras proporcionaban, amenaza los valores individualistas encarnados en las economías modernas de mercado. Simultáneamente, junto a los incrementos en la movilidad de la mano de obra y a la corrosión de muchos valores tradicionales, el declive debilita los vínculos de cohesión social de los que dependen las economías de este tipo. Con el paso del tiempo, estos riesgos morales podrían representar riesgos políticos para los partidos de centro-izquierda que, recientemente, han atraído más apoyo de las clases medias. Aún en la ausencia de una crisis económica de grandes proporciones, las clases medias desilusionadas son un campo fértil para el regreso de la derecha.

El hecho de que una carrera tradicional ya no sea una aspiración razonable para la mayoría trabajadora crea tanto peligros como oportunidades de los que ninguna sociedad capitalista avanzada se ha dado cuenta. Ha habido señales de que muchos países están empezando a apreciar la importancia de estos cambios, como lo muestran los estudios de la fuerza laboral contingente patrocinados por el gobierno de Clinton<sup>1</sup> y, en Gran Bretaña, por los programas continuos de aprendizaje promovidos por el gobierno de Blair. Estos programas, sin embargo, generalmente intentan ayudar a los ciudadanos a realizar *cambios* de carrera, en lugar de ser respuestas adecuadas a un mundo en el que el cambio se está acelerando permanentemente y en el que los

individuos se enfrentan perpetuamente a la incertidumbre de tener que definir una y otra vez su papel en la sociedad.

Para la mayoría de la gente, la corrosión de las carreras se ha experimentado como una disminución del control que tienen sobre sus vidas. Quienes de forma más palpable padecen esta pérdida de autonomía son las personas cuyas sendas profesionales han terminado abruptamente debido a recortes de personal; pero sigue siendo un temor potencial para aquellos cuyas carreras actuales o cuyas esperanzas de tener una han sido puestas progresivamente en tela de juicio. Careciendo de la expectativa de una carrera estable, la cohesión misma de sus vidas está en juego. El problema al que hoy en día se enfrenta la gente no es sólo la inseguridad de sus empleos, sino más bien la pérdida de significado que ocurre cuando la vida laboral ya no tiene una forma discernible. El imperativo que se le plantea a mucha gente en la actualidad no es simplemente prepararse para seis o siete empleos dentro de la misma ocupación o profesión, en lugar de que sean con cuatro o cinco. Este imperativo tampoco se refiere a cambiar de carrera de una vez por todas a la mitad de su vida. De lo que se trata es de adaptarse a un nuevo mundo laboral en el que ya no se dispone de la continuidad de conocimiento de sí mismo que otorgaba una carrera.

Richard Sennet ha documentado esta inestabilidad en su reciente libro sobre la Corrosión del Carácter. Tal como lo demostró Sennet, incluso quienes se mudan como nómadas de un proyecto a otro navegando talentosamente a través de vidas laborales llenas de contingencias como los brutales recortes en empresas que buscan aumentar la competitividad, se encuentran incómodos para mantener a sus familias. No pueden encontrar en sus vidas laborales valor alguno que de cimiento a las formas de continuidad que son importantes para educar a los niños, generar calidez familiar y confianza entre vecinos. Se ven a sí mismos contradictoriamente como gente que aspira a valores "tradicionales" mientras que adoptan vidas de inconexión y cortes radicales en productividad, comunidad e intimidad.

Sennet espera que algunas políticas social democráticas puedan revivir las formas de continuidad que regían la vida laboral y comunitaria del pasado<sup>2</sup>. Pero las políticas sociales democráticas del pasado no pueden detener las fuerzas que están generando el declive de la carrera. Además, las panaceas estériles de la flexibilidad laboral, la eficiencia del mercado y similares del período neoliberal tampoco responden adecuadamente a los extensos efectos de un nuevo mundo laboral incipiente. Se necesita una nueva forma de pensar respecto a las vidas económicas de los individuos; esta forma de pensar debe estar dispuesta a aceptar la decadencia de la carrera y a adoptarla como oportunidad para fomentar prácticas laborales más adecuadas a las realidades actuales. Es imposible recuperar el entorno económico que dio sustento a la institución de la carrera. Es más sensato considerar, examinando las fuerzas que están cambiando la naturaleza del trabajo, cómo hacer que, tras el fin de la carrera, la vida laboral vuelva a estar al servicio de la autonomía personal y de la cohesión social.

Entre las muchas causas del declive de la carrera, tres resultan particularmente significativas. En primer lugar, hay nuevas tecnologías que han dirigido un cambio enorme. En segundo lugar, nos encontramos con una progresiva adaptación de productos y servicios a necesidades particulares. En tercer lugar, tenemos el impacto de la globalización.

Permítannos comenzar con los efectos de las nuevas tecnologías. Para empezar, están iniciando la disolución continua de las industrias y de las ocupaciones. Las industrias de servicios que median entre compradores y vendedores son particularmente vulnerables al desplazamiento tecnológico. Los agentes de viaje, los vendedores y vendedoras en las tiendas al por menor y mucho de lo que cae dentro del ámbito

bancario sobrevivirá sólo en formas más magras y especializadas. Desde 1993, el Bank of America circuló un memo interno que estimaba que "pronto, sólo 19% de sus empleados trabajarán a tiempo completo." Los bancos "no-bancos" (empresas ofreciendo servicios bancarios sin oficinas de atención al público), como Charles Schwab en EE.UU., están ofreciendo posibilidades de inversión y ahorro, junto a sus servicios de cuentas corrientes y préstamos. Otros se están adelantando a Schwab al ofrecer estos servicios por teléfono o en línea sin estructuras de "brick and mortar" (cemento y ladrillo) para los clientes. A medida que surgen otros especialistas en hipotecas y otros tipos de productos, cada vez más, lo único que les queda a los bancos es su preeminencia en cajeros automáticos.

La banca de consumo no está sola. Muchas carreras ya no serán viables porque las industrias en las que estaban inmersas habrán desaparecido o habrán sufrido alteraciones radicales. El efecto de la World Wide Web en la industria editorial, por ejemplo, probablemente será enorme. Con tecnologías para producir y distribuir libros a disposición de todo mundo en la red, la única función de valor agregado que sobrevivirá de la industria editorial actual será determinar qué vale la pena leer y por quién. Hasta esta proyección asume que la nueva tecnología no desplazará al libro impreso. Con la tecnología actual, fácilmente podríamos tener un renacimiento de la práctica de principios de la era moderna, en la que circulaban los manuscritos, recibían adiciones de sus lectores, y todo sin tener ni siquiera una revisión editorial previa a su publicación.

El otro efecto de la nueva tecnología fue acelerar la reestructuración de las empresas. La reingeniería de las corporaciones de negocios ha eliminado niveles enteros de empleados. Mucha de esta reingeniería ha tenido resultados mixtos porque la nueva tecnología alrededor de la cual se enfocó la reestructuración se entiende erróneamente como equipo de procesamiento de información. De hecho, las nuevas tecnologías no sólo procesan información, ni simplemente aceleran los cálculos. Hacen algo mucho más radical: hacen posible una coordinación más eficaz y sensible de la vida económica, a un costo mucho menor. Una vez que las nuevas tecnologías se entiendan como herramientas de coordinación, ocurrirán avances adicionales con mejores resultados para clientes y accionistas. Para los empleados, los usos más eficaces de la nueva tecnología significarán la desaparición de muchas más capas de actividad.

Como resultado de la reestructuración actual, muchas expectativas de ascenso ya dejaron de ser realistas. A medida que esto sucede, se hace más difícil reclutar y retener gente dentro de grandes organizaciones jerárquicas. La gente brillante prefiere ir a compañías nacies de menor tamaño donde pueden establecer tanto sus ideas propias como sus fortunas. A lo largo de los años noventa, las nuevas incorporaciones, que ya son las más altas del mundo industrializado, se han incrementado continuamente en los Estados Unidos. Éstas han crecido más de 20% en sólo cinco años<sup>3</sup>. De 1980 a 1996, el número de empresas creció en un 50%<sup>4</sup>. La brisa de destrucción creativa de Schumpeter ha soplado a través de las organizaciones, lo que ha resultado en fusiones, reestructuraciones, nacimientos y decesos de empresas a gran escala. A medida que las compañías se han vuelto más fungibles, han dado al traste con muchas formas de empleo tradicional y estable en su interior.

Muchas estadísticas de crecimiento del nivel de empleo son evidencia de esta tendencia. Por ejemplo, en Estados Unidos, entre 1992 y 1996, el número de compañías con menos de 20 empleados creció un promedio del 13% y el de las que tienen entre 20 y 100 empleados creció un 4.5%, mientras que el de aquellas entre 100 y 5000 empleados sólo creció un 1.8%. Las compañías más grandes se redujeron en 1.7%<sup>5</sup>.

Estas cifras no incluyen contratistas independientes cuya cantidad ha crecido un 70% en el mismo período<sup>6</sup>. Estos cambios tampoco han estado restringidos a los EE.UU.: el autoempleo ha creado tres de cada cuatro empleos nuevos en Canadá de 1991 a 1995<sup>7</sup>, y en Gran Bretaña hoy asciende a más del 15% de la fuerza laboral, comparado con menos del 8% hace menos de veinte años<sup>8</sup>. Adicionalmente, más de dos tercios de las empresas de Gran Bretaña no tienen empleados y en 1994, sólo 11% tenían más de cinco<sup>9</sup>. Aunque resulta tentador descartar estas tendencias como ajustes cíclicos, muchas de estas cifras no comprenden la reciente recesión ni reflejan los recortes de gran escala y las reestructuraciones de los años ochenta.

Los empleos perdidos en la última recesión o en las reestructuraciones recientes, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, simplemente no volverán. Las compañías hoy en día están reemplazando a estos empleados tradicionales por contratistas eficientes en costo y flexibles que representan "servicios empresariales", la industria de mayor crecimiento tanto en los EE.UU. como en el Reino Unido. En Gran Bretaña, las grandes empresas de servicios empresariales, como los consultores de negocios tuvieron tasas de crecimiento anual de entre 20% y 30%, tanto en empleo como en rotación de empleados a lo largo de los años ochenta<sup>10</sup>. En los EE.UU., de 1982 a 1992, el empleo en general creció en un 22.7% comparado con 60.5 % en la industria de servicios empresariales<sup>11</sup>. De modo que no debería resultar sorprendente que el empleador de mayor tamaño en los Estados Unidos, con una fuerza laboral de más del doble de General Motors, hoy en día es Manpower que provee empleados eventuales a organizaciones de todos tamaños. En EE.UU., las empresas de este tipo que "rentan" empleados se incrementaron de 98 en 1984 a más de 1,300 en 1993<sup>12</sup>, y hoy emplean más del triple de gente que a principios de los ochenta<sup>13</sup>.

Lo que podría ser sorprendente, sin embargo, es el *alcance* de esta tendencia. Más de la mitad del 75% de las empresas estadounidenses que contratan a estos 'trabajadores contingentes' los usan para adquirir 'conocimientos expertos específicos'<sup>14</sup>, contradiciendo la percepción de que los "eventuales" se restringen a papeles no profesionales<sup>15</sup>. De hecho, las cifras de *profesionales temporales* en Estados Unidos están creciendo al doble de velocidad que otros temporales y las agencias dedicadas a proveerlos se han triplicado entre 1990 y 1994<sup>16</sup>. A esto corresponde que más de 55% de todos los contratistas independientes se encuentran en las categorías de gerencia, especialidades profesionales o ventas<sup>17</sup>, y esta cifra se ha incrementado progresivamente desde los años ochenta<sup>18</sup>. En Gran Bretaña, las cifras de gente de negocios de empleo propio se elevó más que un 50% durante los ochenta y principios de los noventa<sup>19</sup>. En general, las cifras son impresionantes. Según muchas estimaciones, 30% de la fuerza laboral de Estados Unidos es 'contingente'<sup>20</sup>. La Oxford Review of Economic Policy estima que el número de trabajadores a tiempo completo con contrato indefinido (es decir, trabajadores con carrera o trabajos que responden al modelo tradicional de una carrera) en Gran Bretaña comprendían únicamente el 50% de la fuerza laboral en 1995 y probablemente bajen a menos de 40% antes de fin de siglo<sup>21</sup>. Desde ahora, casi una cuarta parte de la fuerza laboral de Gran Bretaña es a tiempo parcial, más que en los EE.UU. o que en cualquier otra nación de Europa occidental<sup>22</sup>.

Una segunda fuerza que acaba con las condiciones que sustentan carreras y que ha traído consigo estas transformaciones es el creciente énfasis en la adaptación de productos y servicios a necesidades particulares. Se ha producido un tránsito de la producción y distribución de bienes que satisfacen necesidades estandarizadas hacia una nueva preocupación por la conveniencia y el estilo de vida del cliente. Este tránsito expone a las empresas a un flujo constante al tiempo que compiten en este campo que les es poco familiar. Con este nuevo enfoque hacia los clientes, los estrategas analizan

cuidadosamente qué competencias corporativas producen el máximo valor para los clientes. Una vez que éstas han sido identificadas, se reorganizan muchas áreas de las compañías y otras se subcontratan en su totalidad. La subcontratación ha convertido a una proporción mayor de la fuerza laboral en jornaleros y jornaleras que comercializan y venden sus conocimientos a muchos compradores. El movimiento hacia la calidad, la entrega justo a tiempo y la nueva orientación hacia el cliente que han elevado la sensibilidad hacia clientes externos, también han causado que muchos gerentes reinterpreten sus posiciones como clientes internos. Esta tendencia ha transformado las estructuras salariales de carrera en programas más para el tipo emprendedor de pago por desempeño. A medida que cada segmento de una organización se reinterpreta como un negocio en sí mismo, la compensación se hace más variable. El típico pago por desempeño en Wall Street, por ejemplo, varía entre 100% y 200% del sueldo nominal. En Gran Bretaña, la oficina de recaudación estima que más del 20% de todas las compensaciones están basadas en estructuras de pago al mérito<sup>23</sup>.

Estas respuestas a la sensibilidad al cliente y a la innovación tecnológica no están trayendo consigo un ajuste de una vez por todas, después del cual el patrón de actividad económica retornará al equilibrio. En tanto que la nueva economía, que ya está entre nosotros, se define por el cambio perpetuo, las respuestas de los gobiernos y de la gente, aún aquellas cuya intención es moderar la velocidad del cambio en la nueva economía, conducirán a transformaciones aún más profundas en la vida productiva. Hemos iniciado un proceso perdurable cuyos límites no pueden especificarse por adelantado. Las ventajas que la sensibilidad al cliente traen para la innovación en los productos y para la retención de clientes, así como las ventajas en costos de la tecnología informática obligarán a que la innovación llegue a áreas en las que el poder profesional sigue fuertemente atrincherado. Ni siquiera las carreras paradigmáticas tradicionales, como la medicina y las leyes, son inmunes a las presiones de cambio de las nuevas tecnologías que producen mayor competencia por conquistar clientes. Por ejemplo, en los Estados Unidos, una mayor diversidad de técnicas de servicios de salud y la creciente disposición de las compañías aseguradoras a pagar por éstas ya está conduciendo a que los nuevos gestores de servicios de salud y otros profesionales involucrados vendan una amplia gama de servicios de salud acorde a la demanda.

Hoy en día, cuando nos preocupamos por nuestra salud no sólo vemos a nuestro médico de cabecera, sino que buscamos fisioterapeutas, entrenadores, quiroprácticos, sin mencionar a una enorme variedad de curanderos alternativos: acupunturistas, hierbateros y similares. El énfasis en agregar valor para el paciente hará que las distinciones tradicionales entre estas ocupaciones sean más fluidas y permeables. Con nuevas formas de competencia sensible al cliente y con tecnologías de información, es de esperar que pocas profesiones sobrevivan una vida laboral completa sin cambios fundamentales. En el mundo laboral en el que estamos ingresando, el período de vida de los conocimientos profesionales valiosos y las categorías rígidas de las profesiones serán breves. Sin embargo, existe un tercer cambio que tiene implicaciones de aún mayor envergadura. Una nueva mezcla cultural originada por la globalización de nuevas tecnologías está haciendo redundantes los tipos de aptitudes locales y especializadas que daban forma a las carreras en el pasado.

Con el término globalización *no* nos referimos al régimen de comercio mundial y flujos de capitales que ha prevalecido durante la última década. Ésta podría tener una vida breve. Nos referimos a la difusión global de las nuevas tecnologías que continuará, sin importar si el régimen actual continúa, es reformado sustancialmente o se colapsa<sup>24</sup>. Tampoco estamos sugiriendo que las nuevas tecnologías estén haciendo redundante todo tipo de conocimientos. Hay muchas cosas que las nuevas tecnologías, por sí

mismas, no pueden hacer. No pueden suplantar las virtudes de la amistad ni de la vida familiar, ni eliminar el grueso de la política, ni dar al traste con las restricciones de tiempo y con la mortalidad que corresponden a ser seres finitos. No somos los amos de nuestras tecnologías, pero igualmente éstas tampoco pueden alterar las circunstancias básicas de la vida humana. Una cultura empresarial del tipo que se hace posible gracias a las nuevas tecnologías diferirá en gran medida de las culturas burguesas del pasado. Pero es un error creer que las nuevas tecnologías pueden hacer que muchas de las virtudes tradicionales sean obsoletas, igual que resulta erróneo adoptar el absurdo punto de vista de que preservar estas virtudes significa oponerse al cambio tecnológico. Lo que las nuevas tecnologías *sí están* haciendo, sin embargo, es transformar profundamente los contextos en los que vivimos nuestras vidas laborales. Hacen esto, en parte, restando utilidad a muchos de los tipos tradicionales de conocimiento local. Muchas carreras se desarrollaban según un modelo de aprendices en el que los conocimientos prácticos acumulados a lo largo de una vida de esfuerzos se transmitían de generación en generación. Este tipo de conocimiento se refería a redes, comunidades y prácticas locales. Pero en muchos contextos, el efecto de las tecnologías informáticas es separar comunidades laborales locales unas de otras. No obstante las concentraciones de tipos de negocios como los fabricantes de ‘chips’ de silicio en Silicon Valley, las redes en las que se confían los negocios están cada vez más remotas; los distribuidores y proveedores no sólo se encuentran a miles de kilómetros de distancia, sino que pueden pertenecer a culturas empresariales distintas. Nuevas formas de conocimiento local están emergiendo. Quienes aspiran a ser emprendedores buscan el conocimiento local de los inversionistas en capital de riesgo que trabajan en las oficinas ubicadas a lo largo de la famosa calle Sand Hill Road de Palo Alto. Quieren saber cómo llegar a reunirse con ellos o cuáles serán los más abiertos a tales o cuales proyectos. Pero los inversionistas en capital de riesgo están extendiéndose y cambiando. Se ha reducido el valor del conocimiento local de cualquier sector industrial específico tanto en su base geográfica como en la profesional.

En este nuevo entorno, las relaciones de confianza se construyen a partir de mayor transparencia en los costos, franqueza sobre los intereses que los motivan, evaluación del desempeño y reconocimiento y respeto a identidades poco comunes. La familiaridad ya no sirve como base de la confianza. El que las redes locales nos sean familiares nos permite hacer el papel de informantes, pero esto cada vez menos puede ser cimiento de una carrera. Los conocimientos locales, además, tienen una vida de anaquel más corta. A medida que las industrias cambian vertiginosamente, la capacidad de adaptarse a nuevos contextos sociales muchas veces es más útil que la comprensión lograda lentamente de un medio social establecido. Los trabajadores de edad mayor corren el riesgo de convertirse en inútiles depositarios de conocimientos locales obsoletos. Probablemente más que cualquier otro factor, la progresiva obsolescencia del conocimiento local explica por qué es irreversible el declive de la carrera. Resumiendo, cuando los negocios y las industrias están en constante metamorfosis, este tipo de conocimientos pierde su importancia y es imposible encontrar aquel mundo que los generó y les dio valor.

Las tres fuerzas que están corroyendo a las carreras son parte integral de la creatividad y de la productividad de las economías dinámicas de mercado. Todos entendemos que el futuro pertenece a las economías del conocimiento. Lo que no ha quedado tan claro, sin embargo, es el hecho de que las formas de adquirir y utilizar el conocimiento encarnadas en la carrera son cada vez menos útiles en economías regidas por la nueva competencia por el cliente, nuevas tecnologías de información y nuevas relaciones globales.

Seguramente, la carrera no lleva el mismo ritmo de decadencia en todas las áreas de actividad y sus consecuencias tampoco son iguales en diferentes culturas económicas. Algunos trabajadores—jornaleros no calificados y algunas categorías de oficinistas, por ejemplo—nunca tuvieron carreras. Parte de lo que solíamos llamar carreras—en deportes, moda y partes de las industrias de artes y entretenimiento—siempre han tendido a ser más cortas que la vida laboral normal. No obstante, algunas profesiones se han mantenido relativamente aisladas de las fuerzas que causan la obsolescencia de las carreras. Los jueces y algunos académicos, por ejemplo, aún tienen carreras. Adicionalmente, la actividad emprendedora empresarial siempre ha tenido un ritmo diferente al de la carrera. Los emprendedores están más expuestos a transformaciones en el mercado; su permanencia depende más de reinventar continuamente sus productos y servicios; y su éxito depende menos de sus conocimientos expertos profesionales que de otras aptitudes para movilizar a otros para que se conviertan en misioneros de la causa del emprendedor. Debido a que los emprendedores difieren en estas instancias del patrón normal de la carrera, a continuación veremos cómo sus vidas laborales tienen algo relevante que enseñarnos sobre el trabajo en la nueva economía a través de sus diversas formas de desarrollo.

A estas alturas, vale la pena enfatizar cuán profundos son estos cambios. No hemos visto más que la primera ola de la nueva economía. Por ejemplo, hasta ahora sólo se han desarrollado mercados globales para productos físicos como petróleo y madera, manufacturas como gasolina y aluminio, negocios con rendimientos a escala como motores de aviones y semiconductores y bienes de consumo que responden a cambios en productividad como cámaras y automóviles. Otros bienes y servicios se venden en mercados nacionales y locales. Aunque creemos que las diferencias locales serán más importantes de lo que actualmente anticipa la mayoría de nosotros, las fuerzas que hasta ahora han transformado a la economía continuarán transformando incluso las regiones económicas locales en sus muy particulares formas<sup>25</sup>.

Aunque son más evidentes en las economías del tipo anglosajón de libre mercado, estos cambios también pueden afectar a las economías sociales de mercado de Europa continental, Asia y Latinoamérica. Al menos en parte, las mayores tasas de desempleo de largo plazo en Europa continental responden a estos cambios que, en los países anglosajones, han producido la eventualidad de importantes sectores de la fuerza laboral. Precisamente hasta qué grado el desempleo en Europa continental responde a estas tendencias es punto de debate. Algunos analistas dan mayor peso a la ausencia de reformas estructurales en el mercado laboral como la que fue implementada en el Reino Unido. Otros apuntan hacia el matiz deflacionario de la demanda macroeconómica durante la preparación del lanzamiento del euro. Este debate está al margen de lo que nos ocupa aquí. A nuestro juicio, las diferencias de políticas con las que se asocia en gran medida pertenecen al pasado. Ni las reformas estructurales del mercado laboral ni la reflación Keynesiana pueden ser más que triviales medidas coyunturales para las circunstancias económicas emergentes. Tampoco basta dar entrenamientos ulteriores en ‘nuevas carreras’ a ciertos sectores de la fuerza laboral para atacar desajustes recurrentes de capacitación. Éstas son respuestas vacuas a la dislocación más significativa de la vida laboral que está marcada por la decadencia de la carrera.

### ***Lo que la decadencia de la carrera significa para la mayoría trabajadora***

Estamos en un período de transición. Hasta un grado considerable, la división social del trabajo en profesiones y carreras discretas pertenece a una fase de desarrollo tecnológico anterior. En un tiempo de economías basadas en el conocimiento, es



sumamente importante confiar menos en ocupaciones estáticas, específicas para cada industria y más en la reestructuración continua de la información y la tecnología para atender con eficacia a la demanda.

Aunque esta reestructuración responde a nuestras preferencias como consumidores y productores, las necesidades humanas satisfechas por nuestras carreras no están desvaneciéndose. Éstas son tan urgentes como siempre. Ningún patrón de vida laboral incapaz de satisfacerlas será humanamente durable o políticamente legítimo.

Las carreras hacían mucho por quienes las tenían. Una carrera vinculaba las fases de la vida laboral con puntos de paso en el ciclo de vida normal. De este modo, permitía a la gente conformar una narrativa coherente de sus vidas laborales. En retrospectiva, la gente podía contemplar sus carreras como algo definido por la continuidad de la actividad vigorosa de una vida, en lugar ser una secuencia de experiencias inconexas y adiciones a un ‘portafolios’. Además, cuando la carrera estaba vinculada a ideas de vocación o disposición, confería significado a una vida humana en su conjunto, reforzando la sensación de que cada individuo tenía una misión particular. De estas formas, las carreras develaban un mundo de significados dentro del cual elecciones sumamente individuales e incluso eventos fortuitos cobraban inteligibilidad para el ser humano. Esto nos dice algo importante sobre el trabajo, la identidad y la realización personal. Éstas son las razones por las cuales las carreras eran el ideal de la vida laboral.

La mayoría de la gente nunca entendió sus vidas laborales en términos de invención de sí mismos o elección existencial. Históricamente, se operaba bajo el supuesto de que, al elegir formas de vida laboral, cada uno de nosotros debe escuchar con atención, simplemente para hacer una elección única en la vida al descubrir una vocación. En los tiempos modernos, la institución de la carrera daba cauce a esta idea. Una carrera daba forma a las aspiraciones personales promoviendo proyectos de larga duración. Fomentaba el que la gente viviera sus vidas como ejercicios en el compromiso productivo y no como una sucesión de episodios destinados a satisfacer deseos. Las personas con carreras no se advertían a sí mismas simplemente como recursos económicos; más bien, encontraba una realización a través de una carrera como vehículo para su quehacer productivo. La carrera abría un mundo en el que los ajustes exigidos por las fuerzas del mercado se vivían como expresiones de un quehacer autónomo y no como una adaptación pasiva o sumisión enajenada.

En estos respectos, el papel que las carreras desempeñaban en la vida laboral era similar al de la propiedad privada para conformar la identidad personal, como se describe en los escritos de Kant y Hegel. Al igual la propiedad privada, una carrera permitía a los sujetos humanos inscribir firmas personales a sus vidas. Al ocuparse de sí misma para obtener los conocimientos necesarios para ejercer una profesión o carrera, la gente era capaz de reconocer su propia identidad y de lograr que la comunidad reconociera esta identidad. La carrera ha desempeñado un papel crucial, si no el principal, para otorgar a los individuos sus identidades personales en las sociedades industrializadas modernas. Todavía identificamos a las personas por sus carreras. Con la decadencia de las carreras empezamos a perder el sentido de autonomía y conexión con otros que éstas proporcionaban.

Los fundadores del pensamiento social europeo reconocían los beneficios sociales y psicológicos de una división del trabajo en profesiones y ocupaciones bien definidas. Emile Durkheim advirtió tal división del trabajo como un remedio para la anomia — la enfermedad de la aspiración infinita a la que, a su juicio, las culturas individualistas eran especialmente vulnerables. Para Durkheim, la carrera era una institución moderna valiosa, quizá incluso indispensable. Por el contrario, Marx consideraba que la división del trabajo en profesiones y carreras discretas amenazaba la autonomía personal y la

solidaridad social. Él temía que la creciente división del trabajo en la sociedad tendría el efecto de incrementar la enajenación de los trabajadores de su trabajo y de unos con otros.

Los temores de Marx no carecían de precedentes. Adam Smith los anticipó en La Riqueza de las Naciones. Smith temía que el "trabajador detallista" del período industrial temprano carecería de educación, espíritu cívico y virtudes materiales. En su La Ideología Alemana, Marx articuló una visión utópica donde la división social del trabajo se había desvanecido en gran medida, en parte como respuesta a los temores que compartía con Adam Smith. Con el fin de la carrera, podemos ver cuánto más profética resultó ser la visión de Durkheim. Los temores que invaden a la vida laboral hoy en día se concentran en la marginalidad social a la que conduce la exclusión prolongada del empleo y, de forma más profunda, la disipación del significado que llega cuando el trabajo se ha hecho profundamente eventual. En consecuencia, los temores de Marx de una sociedad que carece de cohesión por padecer de un sistema económico cuyos miembros están aprisionados en un nicho diminuto dentro de la división del trabajo, han demostrado que, en gran medida, carecen de fundamento.

Cuando la vida laboral estaba organizada en carreras, el trabajo develaba un mundo que llevaba una firma personal, escrita en un texto de conocimientos profesionales expertos e intensificada por el conocimiento tácito que anima cada vocación particular. En el pasado, los partidos de centro izquierda podían prometer razonablemente que grupos cada vez mayores de personas podrían disfrutar las ventajas económicas, sociales y personales del trabajo organizado como carrera. Hoy en día, nuestras firmas personales necesitan ser escritas en un texto diferente, uno definido por un refinamiento continuo, intenso y dirigido de nuestras aptitudes básicas como seres sociales. El mundo del trabajo con significado que antes era develado por las carreras ha de reemplazarse por los modelos de vida productiva que están siendo creados por una nueva sensibilidad hacia los clientes, por la innovación tecnológica crecientemente vertiginosa y por las culturas económicas progresivamente globales que están desplazando a las formas tradicionales de conocimiento profesional.

La pérdida de las carreras no simplemente disminuye la seguridad económica. Es una pérdida de tres bienes éticos clave que eran centrales para definir la vida en las sociedades industriales modernas. En primer lugar, las carreras han sido instrumentos a través de los cuales la mayoría de la gente que participaba directamente en la fuerza laboral enfocaba sus identidades. Ellos hacían un compromiso vitalicio para convertirse en administradores, ingenieros, abogados, médicos, etc. Este tipo de compromiso les permitía hacer planes para el futuro en lo que respecta a capacitación, fuentes de riqueza y estilo de vida. Además, con una carrera, ese compromiso de por vida se hace público y puede ser evaluado por quienes pertenecen a la misma comunidad vocacional. Una carrera ha traído el reconocimiento de esa comunidad para quien la ostenta.

En segundo lugar, además de darle a uno una identidad en una comunidad vocacional, tal como una empresa manufacturera, un hospital o un despacho de abogados, las carreras proveían un lugar en una comunidad cívica más amplia. Un funcionario financiero en una compañía sería considerado candidato a tesorero de la iglesia o el municipio. De igual forma, un doctor o un ministro serían buscados como voluntarios para muchas organizaciones públicas como departamentos de bomberos, asociaciones deportivas, etc. Las carreras le permitían que la gente hiciera papeles de ciudadanos responsables y, a cambio, desempeñar estos papeles les permitió avanzar en sus carreras.

En tercer lugar, las carreras han dado a la gente un sentido de autonomía, de que son autores de sus propias vidas. Las carreras logran esto por ser escogidas o abrazadas

como vocación *propia* de una persona y por proporcionar a la gente los recursos, el tiempo y la autoestima necesarios para emprender actividades que definen al tipo de gente que ellos se consideran. De este modo, las carreras le permiten a la gente embarcarse en vidas de experimentación que alteraban y enriquecían su comprensión de sí mismos. Lo que es aún más importante es que alguien con una carrera tiene la sensación de ser autor de su propia vida al \*adquirir diariamente experiencia adicional en las habilidades requeridas para esa carrera. ¿Cómo entiende la gente su vida laboral cuando una carrera ya no está a su alcance?

### ***Nuevas Formas de Vida Laboral: La Vida Wired\* y la del Emprendedor***

Con el deceso de las carreras, dos formas de vida laboral significativamente diferentes están surgiendo en las sociedades occidentales. Por un lado, está lo que llamaremos una forma *wired* de productividad (rápida, con redes globales, centrada alrededor de proyectos) que está surgiendo en Silicon Valley, pero que no se limita a éste y otros polos de tecnología de punta y medios de comunicación. Esta forma de productividad crea nuevos bienes sociales y valores éticos que reemplazan y disminuyen nuestra estima por los valores tradicionales comprendidos en una carrera. Por otro lado, está surgiendo otra forma de vida laboral que acentúa otros nuevos valores, pero que también está equipada para dar sustento en formas novedosas a los bienes sociales tradicionales de la carrera. Llamaremos espíritu emprendedor a este nuevo modo de productividad, teniendo en mente sus formas sociales, políticas y económicas. Aunque, en la práctica, muchas vidas laborales son tanto *wired* como emprendedoras, entender estos dos incipientes ideales de vida laboral nos permitirá formular políticas sociales sensatas que respondan exitosamente al deceso de la carrera.

Tanto las vidas *wired* como las emprendedoras tienen sus raíces en conocidos ideales del pasado. En La Genealogía de la Moral y otros escritos, la descripción e idealización que hiciera Nietzsche de los proyectos de vida de los nobles en el mundo antiguo y en los albores del moderno se aproxima mucho a nuestro recuento de la vida *wired*. Se trata de una vida animada por las virtudes de la temeridad y la audacia a través de las cuales uno recrea perpetuamente y perfecciona la propia identidad. Ésta no está encarnado en una narrativa única de desarrollo gradual, sino en cierto número de logros discretos, incluso discrepantes que Nietzsche llama "vidas breves." En la era moderna tardía, se han hecho más comunes varios modos de productividad neo-Nietzscheanos, a los que, siguiendo la jerga californiana, les llamamos vida '*wired*'.

De forma muy similar al modo de vida *wired*, el del espíritu emprendedor también puede hallar sus orígenes en la antigüedad. Sus raíces yacen en las tradiciones cívicas humanistas de los griegos y los romanos en que los individuos promovían cambios en sus comunidades involucrando directamente a sus conciudadanos al iniciar y participar en diversas organizaciones, tales como las asambleas de deliberación y asociaciones productivas. Esta tradición fue continuada en el período moderno temprano a través de las prácticas asociativas de los comerciantes. Nuestra preocupación aquí no se centra tanto en las genealogías como en las figuras contemporáneas de estas dos formas de vida y en lo que implican para nuestra cultura y nuestras políticas públicas.

La forma de productividad *wired* rehuye a la noción de un compromiso vitalicio. Este tipo de compromiso es considerado una forma de estar varado en la vida, un

---

\* Utilizamos la palabra "*wired*" tomada de una reconocida publicación comercial de EE.UU. sobre las transformaciones sociales que trae la tecnología.

impedimento para el crecimiento personal, la emoción y la creatividad. En lugar de comprometerse de por vida con una profesión, vocación o forma de trabajo, la gente *wired* simplemente se deja llevar por cualquiera de sus varios talentos o inspiraciones. Pueden hacerlo uno tras otro o todos simultáneamente como trabajadores de portafolio. En el caso ideal, puede pasar siete años de su vida adulta como ingeniero, después estudiar administración de empresas y convertirse en consultor durante otros siete años, más tarde comprar una vendimia y dedicar de lleno su atención a ésta, y así sucesivamente. En los EE.UU., están surgiendo patrones similares entre la gente con oficios. Uno podría empezar de asistente de plomero, luego unirse a una empresa de moda que ofrece entrenamientos y licencias de electricista. Después de ascender en el escalafón y de acumular cierta riqueza, el hombre de oficio bien podría hacer un viaje de seis meses en un vehículo recreativo o comprar un pequeño rancho en México, después regresar a trabajar como electricista para financiar los cursos que le permitirán obtener una licencia de plomería para iniciar un pequeño negocio independiente. Por supuesto que en es estilo de portafolio, la persona *wired* acaudalada puede ser un consultor y un viticultor al mismo tiempo, al igual que el hombre de oficio podría trabajar parte del tiempo como electricista mientras inicia su negocio de plomería.

Sería erróneo considerar que estas vidas ya sea de clase media o proletaria están conformadas por una mini carrera tras otra. Más bien, estas vidas están conformadas por una serie de proyectos. Este tipo de proyectos, en sí, difiere de las carreras por no buscar el beneficio de sentar bases para la identidad de un individuo. Aunque pueden incluir ciertos compromisos de corto plazo, no se basan en ningún compromiso consigo mismo ni con otros a vivir un tipo particular de vida. Nacen del interés en expresar un talento o una inspiración. De este modo, el bien de un compromiso estabilizador y definitorio de identidad es reemplazado por la prioridad de expresar y perfeccionar las capacidades de cada cual. Al tiempo que la gente que tenía carreras se unía a comunidades vocacionales a las que eran leales y a través de las cuales podían ver la forma y el estilo generales de sus vidas, la gente con proyectos siempre está probando diferentes comunidades de proyectos.

Los miembros de estas efímeras comunidades de proyectos pueden mostrar una pasión intensa, de lo que son evidencia las famosas historias de inspiración de los desarrolladores de software y hardware que trabajan durante muchos días y noches insomnes desarrollando nuevos productos de software o hardware<sup>26</sup>. Sin embargo, estos grupos sienten comparativamente poca lealtad hacia comunidades empresariales o profesionales que exigen compromisos de largo plazo y frecuentemente las perciben como fuerzas que reprimen su creatividad. Experimentar la pasión que involucra lograr una meta en particular reemplaza en gran medida la lealtad a instituciones o comunidades. De hecho, las metas de cada proyecto con frecuencia se miden contra formas de lealtad que necesitan ser ignoradas para lograr el "parteaguas" deseado. Un trabajador por proyecto, por ejemplo, trabajará con la compañía que está más dispuesta a apoyar su proyecto, no se quedará con la que originó el proyecto o que le ha dado empleo durante años. Por lo tanto, la estructura de la vida *wired* exige a sus adherentes que generalmente estén en contra de los valores o los estilos de vida que implican compromisos vitalicios.

Las vidas *wired* requieren reconocimiento, pero el reconocimiento que se busca ya no soporta la carga de una identidad vocacional. Puesto que uno pasa regularmente por diferentes comunidades de proyectos, el reconocimiento al interior de estos grupos se manifiesta como reconocimiento por tener una vida *wired* en sí: dar cauce a los talentos y a las inspiraciones de cada cual, disfrutar las pasiones y reconocer el estilo de vida libre y liviano que surge de adaptarse a estos valores. El reconocimiento cívico

perdurable, por lo tanto, debe recibir poca atención y no juega un papel importante en la vida *wired*. Por supuesto, algún proyecto cívico podría generar fuertes pasiones por cierto tiempo. Pero la gente *wired* no se identifica con una comunidad en la que hay acción política. En general, en lugar de valorar a las comunidades locales, la gente que vive vidas *wired* da valor a explorar varias áreas geográficas al estilo del nómada. Aunque estar en constante movimiento es un costo de la vida *wired* impuesto por la necesidad (ya sea económica o psicológica) de un proyecto nuevo, también es uno de sus logros.

Las vidas *wired* personifican una forma distintiva de autonomía personal. En el pasado, las personas autónomas consideraban que estaban escribiendo una historia coherente de sus vidas cada día. Las vidas *wired*, por el contrario, llevan la autonomía a un grado radical, liberándola de la pesada metáfora de la autoría. En la concepción liberal tradicional de la autonomía, cada persona es responsable de hacer que la historia de su vida tenga sentido, de hacer que un momento sea coherente con el siguiente y, de este modo, de conformar una narrativa continua de una vida en su conjunto. En contraste, vivir una vida *wired* implica discontinuidades en los valores, metas y compromisos que serían requeridos para producir una narrativa de vida consistente. Desechar con gusto modos de vida y de trabajo previos hace que la vida *wired* sea particularmente capaz de responder a la preocupación de cada momento. Si de pronto se siente bien viajar a la India en una jornada espiritual, simplemente porque uno siente que sus intereses espirituales no han recibido la atención debida, entonces las energías se enfocan en esa dirección. Si una nueva campaña publicitaria los hace sentir bien o es necesaria debido a la presión de la competencia, las energías se enfocan en esa dirección. Ésta es, en efecto, la vida anticipada por Nietzsche cuando especuló que las identidades vitalicias darían paso a "breves hábitos"<sup>27</sup>. Las vidas de la gente *wired* se asemejan más a antologías de cuentos breves que a la narrativa de una novela burguesa.

Aunque la mayoría no tiene los recursos necesarios para tomarse el tiempo de viajar a la India o lanzar una campaña publicitaria, responder a ellos se acepta cada vez más como un ideal deseable. Autores como Mulgan considera que este tipo de acciones revelan la creciente importancia de valorar la autenticidad en el occidente. Como él las caracteriza, éstas son acciones que aspiran a una simplicidad y una pureza moral.<sup>28</sup> Aunque seguramente tiene razón, denominarlos intentos de expresión pura de sí mismos—denota un cambio tajante en el significado de la palabra autenticidad. Para la generación anterior, las acciones auténticas de hoy hubieran parecido instancias de capricho poco auténtico. William Wordsworth, el poeta que más llamó la atención hacia la autenticidad en la expresión, consideraba que la autenticidad era vivir una vida encaminada a dejar salir lo que daba mayor significado a la vida de un individuo (en toda su extensión).<sup>29</sup> En la forma de vida *wired*, la espontaneidad para responder a la situación presente, más que la continuidad en los proyectos y las relaciones, pone a prueba la autenticidad personal. En la nueva economía, tal espontaneidad tiene obvias ventajas comerciales. Se está convirtiendo rápidamente en una aptitud esencial para responder a las necesidades cambiantes de los clientes. Como consecuencia, la vida *wired* se ha hecho más prevaleciente. Cada día empresas de alta tecnología y otras de alto rendimiento están organizando más operaciones alrededor de proyectos. En los EE.UU., por ejemplo, se estima que en el año 2000, 80% de todas las empresas que aparecen en la lista de Fortune 500 tendrán más de la mitad de sus empleados trabajando en equipos.<sup>30</sup> Esto señala un notable cambio de aquellas organizaciones jerárquicas que florecieron en épocas previas del siglo. Tiene mayor importancia, sin embargo, que no sólo la estructura y la organización, sino también las disposiciones o perspectivas de sus trabajadores se verán alteradas. En respuesta a esta tendencia, el

departamento de trabajo de los EE.UU. ha sugerido que las escuelas empiecen a entrenar a sus alumnos para aptitudes tales como trabajo en equipo y gestión de proyectos.<sup>31</sup> Los científicos, ingenieros, técnicos, personal de bajo nivel y demás se verán cada vez más comprometidos con el proyecto, no con la compañía. Con este tipo de organización, las compañías actuales han aprendido a mantener incluso el 20% de rotación de empleados anual que se ha dado en sus departamentos de tecnologías informáticas.<sup>32</sup>

En cuestión de práctica de negocios, pensadores líderes en administración de empresas, como James Maxmin, antiguo presidente de Laura Ashley, están desarrollando nuevos modelos empresariales *wired* que emplean sofisticados sistemas logísticos y grupos de empleados creativos que manejarán un bar o el sistema de entregas de una tienda de abarrotes hasta que su inspiración merme. En ese momento, otro grupo tomará las riendas.

Por adecuarse tan bien a las estructuras fluidas que están emergiendo en todas las industrias e incluso en las organizaciones más grandes, la vida *wired* sigue creciendo como un componente de la vida económica de la reciente modernidad. En una encuesta reciente de Louis Harris<sup>33</sup>, ya se muestra que 22% de los trabajadores americanos tienen valores de vida *wired* y que el 49% podrían caracterizarse como que están migrando hacia estos valores, mientras que sólo el restante 29% de los trabajadores aún son 'tradicionales'. Este estudio caracterizó a los trabajadores *wired* en términos de contribución, cambio de empleos como vía de crecimiento y ascensos basados en el desempeño. Los trabajadores tradicionales, en contraste, consideraban que la lealtad era la recompensa a la promesa de estabilidad laboral, que el cambio de empleos *dañaba a la carrera* y los ascensos se basaban en la duración del servicio. Adicionalmente, los trabajadores *wired* rechazan la seguridad laboral como lo que rige el compromiso con una organización. Estos cambios de actitud no son sorprendentes en la economía de EE.UU. que ha visto que el promedio de tenencia de empleos estables para varones, el más bajo en el mundo industrializado, ha bajado 19% entre 1991 y 1996<sup>34</sup> después de haber bajado otro 10% en la década previa.<sup>35</sup> Estas cifras, derivadas de estadísticas gubernamentales, podrían incluso subestimar la tendencia debido al porcentaje de gente madura en la fuerza laboral.<sup>36</sup>

Mientras que las vidas *wired* traen creatividad espontánea que surge de estar abiertos a todo y de una pasión muy enfocada aunque pasajera, constituyen un resquebrajamiento radical por esquivar las disposiciones y las aptitudes que dependen de los compromisos de largo plazo. Aunque en ocasiones durante la juventud se adopta una forma de vida *wired* y con la madurez ésta se desarrolla en una forma más emprendedora, nada asegura que se persiga un patrón de esta naturaleza. De hecho, es difícil ver por qué debería ser este el caso. Siguiendo la percepción de Maxmin de que el modelo de negocios más idóneo para la vida *wired* se parece al de los grupos de rock que se reúnen y se disuelven cuando merma la inspiración, ¿por qué debería un trabajador *wired* aprender a hacer los sacrificios necesarios para mantener viva una inspiración por el bien de comunidades de clientes y trabajadores cuando esa inspiración ya no es divertida? El estilo de vida *wired* tiende hacia la desaparición de la confianza de largo plazo, de la identidad estable y de otros tipos de bienes sociales que surgen de que la gente haga compromisos duraderos: cariño y amor familiar, preocupación por una comunidad local, una adhesión más amplia a ideales cívicos y patrióticos, confianza en profesionales que han dedicado su vida a una vocación, etc. Debido a que estos bienes sociales exigen que uno responda a compromisos que se extienden a lo largo de grandes períodos de una vida, sólo pueden tener un papel tenue en la vida *wired*. Cultivarlos requiere más que apertura al momento. Exigen que se

acepte la dedicación y el sacrificio que estas obligaciones pueden implicar. Puesto que son considerados obstáculos en el desarrollo personal, la vida *wired* no honra estas virtudes.

Aquí nos importa hacer notar que la pérdida de estas virtudes seguramente no es completamente nueva para las tendencias actuales en la tecnología y la globalización. Movimientos culturales como los *beats* en los cincuenta y muchos otros en los sesenta convocaban a deshacerse de los vínculos comunales que restringían la indulgencia a los talentos y las predilecciones personales. En todos estos movimientos previos, sin embargo, semejantes actitudes no ofrecían nuevas formas de organizar la vida productiva. En efecto, con frecuencia eran consideradas como alternativas a un esfuerzo productivo. Hoy en día, las vertiginosas tendencias que afectan la vida laboral hacen conveniente integrar los bienes de desarrollo personal a una vida productiva y hacerlo en nombre de la flexibilidad.

Aunados a su creatividad y flexibilidad, la vida *wired* trae consigo muchos riesgos morales y riesgos políticos. En el plano personal, está el omnipresente riesgo del fracaso. Por supuesto, el fracaso es un riesgo presente en todas las formas de vida, pero los riesgos incurridos en la vida *wired* tienen una severidad peculiar. La vida *wired* exige una amplia movilidad para la libertad de desplazarse de un proyecto a otro. Por lo tanto exige un éxito suficiente para mantener la independencia financiera. Cuando la persona *wired* fracasa, es arrojada en un contexto social o comunidad a la cual percibe como una forma de confinamiento más que una fuente sustento. Ya que el estar en movimiento es uno de los únicos aspectos que cimientan la identidad de la gente *wired*, la pérdida de movilidad no sólo significa fracaso y confinamiento, sino que también genera una aguda crisis de identidad.

Como hemos visto, al enfatizar el desarrollo propio respondiendo a la inmediatez del momento presente, las vidas *wired* encarnan un modo de vida laboral neo-Nitzscheano. La gente *wired* que se ha quedado varada en los momentos históricos aburridos, repetitivos y poco satisfactorios que ocurren durante las recesiones económicas tendrán hacia un abandono, una anomia y un fatalismo exentos de pasión. Consideremos el patrón que estaba surgiendo en los EE.UU. en el que trabajadores *wired* desengañados simplemente regresan a casa de sus padres durante tiempos malos y esperan que llegue un golpe de suerte que los saque de ahí. Poco en la vida *wired* protege a quienes pierden su independencia financiera de amargarse, en particular porque la gente *wired* carece de los valores de la solidaridad o el sacrificio de sí mismos que esos tiempos podrían requerir.

La anomia y el fatalismo de la gente *wired* fracasada no son sólo riesgos morales. Son un riesgo político, puesto que amenazan tanto las aspiraciones de expresión de sí mismos como las esperanzas de una carrera de la mayoría trabajadora. Cuando la economía entra en recesión, no hay mucha diferencia entre las preocupaciones de quienes conducen una vida *wired* y las preocupaciones de trabajadores más tradicionales que no logran que sus ingresos les alcancen para pagar sus cuentas. Es probable que ambos grupos se sientan defraudados. Bien podrían ponerse en contra de los gobiernos y partidos de centro izquierda y apoyar a una derecha que promete un regreso de las oportunidades que ellos creen haber perdido.

Hay un precedente incómodo para esta reacción que es la coalición de hombres y mujeres desilusionados de Essex que ayudaron a poner a Blair en el poder. Muchos de éstos eran personas a las que, durante los años de Thatcher y Mayor, se les habían dado ánimos para adoptar una forma de vida similar a la *wired*. En lugar de rentar casas de interés social, se les indujo a incurrir un riesgo y comprar sus casas—sólo para terminar en bancarrota. En lugar de atar sus vidas a empleos asalariados anticuados, se les animó

a dar cauce a sus talentos estableciendo negocios—y luego se encontraron devastados por la volatilidad de las tasas de interés. El la sensación de haber quedado varados en el tumulto de los mercados libres irrestrictos fue una de las fuentes de la aplastante victoria de Blair. Las energías egocéntricas de la vida *wired* se volcaron en contra del partido político que la había promovido. Existe el riesgo de que se dé un tránsito similar de estados de ánimo contra el gobierno de Blair cuando la economía entre en recesión.

Cualquier problema económico serio y relativamente duradero probablemente también evocará otro estado de ánimo peligroso—nostalgia por la estabilidad y la seguridad de la carrera. Después de todo, quienes viven vidas *wired* cultivan activamente la nostalgia y además ya tienen una tendencia a coquetear con añejas prácticas como el amor romántico y la vida elegante. Las prácticas están ahí para probarlas y dejarlas siempre que el riesgo se hace demasiado.<sup>37</sup> ¿Por qué no tener nostalgia por la carrera? En tanto la economía se encuentre en crecimiento, a quienes los recortes y las nuevas tecnologías les han arrebatado sus carreras por podían esperar reiniciar sus vidas laborales con otra carrera, por lo general más modesta. En tiempos de adversidad económica esa esperanza rápidamente resulta ilusoria. Ahora, sin importar el clima económico, esa esperanza se está alejando cada vez más.

Empero no deberíamos empezar a sentir temor por las formas de trabajo que están surgiendo en la nueva economía. Se está desarrollando otra forma de vida laboral que podría rivalizar con la vida *wired* y darle el apoyo que requiere para florecer. En lugar de conducirse por la suerte, los talentos y la inspiración del día, la nueva vida emprendedora se rige por aportar valor a la comunidad en la que el emprendedor vive. Para los emprendedores, una vida con significado involucra mucho más que la expresión de las capacidades personales. Comprende renovar la vida de la comunidad—a través de algún producto o servicio nueva, de un logro político como una ley o una institución, de un evento cultural o de un nuevo tipo de servicio social. Aunque otros han tratado de equiparar al espíritu emprendedor con el arbitraje explotador, su creatividad en la producción de nuevas instituciones acude a las mismas energías y prácticas creativas que las de los activistas políticos y los trabajadores culturales. La diferencia entre los emprendedores, los activistas políticos y los trabajadores culturales reside en las diferentes intuiciones que ellos tienen de las anomalías sociales que son la fuente de sus innovaciones. En las anomalías sociales, los emprendedores ven oportunidades para nuevos productos y servicios; los activistas políticos ven que alguna práctica está siendo desanimada de forma anómala e injusta; y los trabajadores culturales ven una carencia anómala de entendimiento y apreciación de la forma en que la gente vive.<sup>38</sup> Para llamar la atención hacia la capacidad innovadora de estas formas de actuar, afirmamos que el espíritu emprendedor puede practicarse en muchos dominios de la vida. Lo que los emprendedores, los activistas políticos y los trabajadores de la cultura tienen todos en común es la iniciación de un cambio significativo en un contexto de responsabilidades compartidas y una historia común.

En contraste con la vida *wired*, los emprendedores se ven a sí mismos como quien vive en la historia de comunidades particulares y quien se involucra activamente en compromisos sociales. Sin duda, vivir en este tipo de comunidades históricas es parte de ser humano, pero lo que importa es la experiencia que uno tiene de ese aspecto y cómo uno lo perfecciona. Mientras que la gente *wired* percibe el estar enfrascada en instituciones y comunidades particulares como una restricción a su propia creatividad personal, la gente emprendedora lo considera un bien esencial que cimienta la naturaleza misma de su empresa. Es precisamente del cultivo de los compromisos hacia sus comunidades de clientes, vecinos, empleados y demás, de dónde los emprendedores derivan su éxito.



La realización de sí mismos también tiene un sitio distinto para los emprendedores. El trabajador o ciudadano emprendedor no explora sus propios talentos e inspiraciones tanto como su sensibilidad a las discordias, tensiones y conflictos de valor que comparten muchas personas de su comunidad. El emprendedor explora formas de vivir que conducen de algún modo a resolver la discordia y reúne a un grupo de gente para lograr que la decisión tenga una total eficacia pública.

Los emprendedores no simplemente reinterpretan y desarrollan el conocimiento local, como lo hace quien tiene una carrera. El emprendedor experimenta con el conocimiento local para cambiarlo. Como experimentadores, ni responden a las verdades de los profesionales anteriores ni siguen rutinas establecidas. Son sensibles a cómo las situaciones diarias difieren de las del día anterior. Perpetuamente buscan nuevas formas de resolver discordias constantes.

Anita Roddick, a juicio nuestro una emprendedora ejemplar, tuvo sensibilidad hacia la discordia que se había desarrollado entre el cuidado de la dignidad femenina y el del atractivo femenino. Desde el punto de vista de Roddick, la industria de los cosméticos había cosechado un enorme éxito haciendo que las mujeres se sintieran inseguras de su atractivo y vendiendo cosméticos como remedio a su inseguridad. En lugar de resignarse al conflicto entre dignidad segura y atractivo inseguro, como lo habían hecho otras feministas que creían que la discordia sólo se desvanecería cuando desapareciera el patriarcado, Roddick asumió el compromiso de hacer una diferencia ya. Se dio cuenta de que podría aprovechar formas de cuidarse, como tomar baños de burbujas y hacerse manicuras para vender cosméticos. Diseñó un espacio de venta donde los cosméticos se dispondrían junto a productos de higiene personal para cuidarse y a panfletos políticos. Se alentaba a las clientes a que compraran sólo aquellas cosas que las hicieran sentir bien por el placer de cuidarse que producían y porque también era bueno para la sociedad. De este modo, los cosméticos podrían dejar de ser instrumentos de opresión y convertirse en instrumentos de diversión y reforma a la vez. Después, Roddick se declaró como quien haría funcionar esta estrategia. En virtud de esta declaración, otros le tuvieron suficiente confianza como para trabajar conjuntamente en la creación de "The Body Shop". Está claro que The Body Shop cambió las reglas del juego para vender cosméticos. Casi todos los aparadores de cosméticos de las tiendas departamentales ofrecen productos para el cuidado personal. Sin embargo, su influencia no se ha limitado a la venta de cosméticos. Por ser capaz de atraer compradores que tienen poco interés en productos de higiene personal y cosméticos, la afirmación de poder de The Body Shop se deriva de atraer clientes a su atmósfera distintiva.

En apariencia, la gente como Anita Roddick es poco común. ¿Cómo podríamos suficientes de nosotros conducir vidas emprendedoras como la de ella? Por supuesto que en los albores de la era de las carreras, seguramente se planteaba una pregunta similar. Antes del triunfo de los gremios y las asociaciones mercantiles, sólo el clero, los abogados y los médicos podían tener acceso a los beneficios que hoy en día asociamos con las carreras. ¿Quién iba a creer que muchos podrían tenerlos y que la mayoría trabajadora podía aspirar a ellos? Aún así, no proponemos, ni siquiera en el ámbito comercial, que todos nos convirtamos en emprendedores como lo hizo Anita Roddick.

Reemplazar las carreras con actividad empresarial no significa que todo mundo tenga que salirse de su camino para fundar una empresa que cambie una industria. Primero debemos recordar que iniciar *cualquier* negocio que brinde a la comunidad algo que la gente no creía posible cuenta como espíritu emprendedor. Hay emprendedores sociales y emprendedores cívicos, así como emprendedores

comerciales.<sup>39</sup> Encontrar una forma de establecer y mantener una cafetería en un pueblo que parece ser demasiado pequeño para que ésta funcione, definitivamente representa un espíritu emprendedor, al igual que fundar un nuevo centro social en los barrios bajos de Londres. Ni siquiera sugerimos que la mayoría de la gente debería ser emprendedora ya sea en los sentidos de transformar industrias, cívico o comercial de la palabra. Lo que sugerimos es que la *mayoría* de las personas se verán beneficiadas de adoptar un enfoque emprendedor hacia su vida profesional y hacia las instituciones sociales que heredaron del pasado.

En el sentido más amplio, los emprendedores crean valor al compartir la responsabilidad de desarrollar prácticas nuevas o ignoradas que podrían resolver alguna tensión o sanar alguna discordia actual en su comunidad o sociedad. Por lo tanto, uno no necesita dejar la compañía en la que trabaja para convertirse en emprendedor. Un caso simple de un empleado emprendedor sería alguien que descubre las subastas en Internet, se declara responsable de atraer sus beneficios a la compañía y reúne a un pequeño grupo de miembros de un equipo y aliados para hacer realidad este cambio que genere ganancias para la compañía. A medida que más y más gente en una compañía así organice sus actividades alrededor de verificar con un emprendedor interno de esta naturaleza antes de hacer sus compras, él o ella desarrolla poder, mismo que puede incrementar haciendo nuevas ofertas dentro de su compañía. Las tendencias y las fuerzas que están acabando con la carrera abren un caudal de posibilidades para el espíritu emprendedor. Un empleado se dio cuenta de que las gráficas que se habían subcontratado no daban una buena sensación. Empezó a tomar cursos para aprender a hacer gráficas y luego ofreció producir algunos de los diseños con una mayor sensibilidad hacia las preocupaciones de la compañía y hacia las asociaciones generadas por su marca. Ella estaría dispuesta a participar en reuniones a las que los empleados de la empresa subcontratada no tenían tiempo de asistir. Jim Taylor y Watts Wacker llaman la atención hacia la tendencia de que especialistas de la compañía negocien tratos para servicios o productos que la compañía matriz, por sí sola, no podía realizar y luego formen una nueva relación con la compañía para llevar a cabo el acuerdo.<sup>40</sup> De modo similar, un profesor a quien conocemos, con la ayuda de algunos amigos técnicos, ha empezado a ofrecer partes de sus cursos por Internet para ex alumnos interesados, padres y otras personas que podrían tener interés en su disciplina y en sus artículos y los de sus amigos.<sup>41</sup>

En estos ejemplos, el empleado muestra las características principales del espíritu emprendedor: se da cuenta de que algo no está del todo bien, que algo es anómalo o está en conflicto. Entonces, el empleado descubre una forma de resolver esta anomalía—subastas por Internet, tomar cursos de diseño y asistir a reuniones, un nuevo servicio y transmisiones por Internet, y ofrece proveer servicios y productos para resolver la práctica y se declara responsable de mantener la oferta. El empleado reúne a otros que le ayudarán a proveer el servicio y se compromete a formar alianzas de promoción mutua con otros, a realizar compras y cosas así. A medida que esto sucede más y más en el lugar de trabajo, el negocio se constituye cada vez más de grupos relacionados que se asumen como quien trae un tipo particular de valor comercial para cada cual. En los EE.UU., el banco Wells Fargo está tratando de transformar cada uno de sus departamentos internos en negocios organizados con base en un modelo empresarial de esta naturaleza. Del mismo modo que uno no tiene que ser un abogado o un gerente en una gran corporación para tener una carrera, uno tampoco necesita iniciar una empresa comercial, social o cultural independiente para ser un emprendedor. Como lo señala Mulgan, nuestro sentido liberal de individualismo soberano nos ciega a la forma en que actuamos en un mundo sumamente interconectado. Considerar que sólo estamos

completamente vivos, al tanto y expresándonos dentro de asociaciones que nosotros iniciamos o a las que pertenecemos es buena parte de lo que se requiere para desarrollar un entendimiento que puede ayudarnos a manejar la forma en la que desde ahora estamos empezando a vivir.

Los elementos constitutivos de una vida emprendedora, al contrario que la vida *wired*, incluyen muchas de las virtudes básicas de las carreras. El emprendedor asume un *compromiso que lo define* a desarrollar una práctica ignorada que resolverá una discordia en pequeña o en gran escala. El emprendedor *logra reconocimiento* al declararse responsable de resolver el problema y reunir gente que tenga un interés similar. El emprendedor valora mucho la *lealtad* de su núcleo y actúa para preservarla. Los emprendedores *apoyan a otros que se embarcan en empresas similares*, de lo que es evidencia la forma en la que los emprendedores exitosos se han convertido en inversionistas de capital de riesgo. Al apoyar otros afanes emprendedores, activamente están construyendo *nuevas formas de comunidad*. Finalmente, al declararse responsables por una determinada resolución de discordia comunitaria, se convierten en *autores de una historia de vida continua*. Esta continuidad es su responsabilidad puesto que involucra la resolución exitosa de la discordia y la lealtad continua al grupo que se ha reunido. Igual que el profesional o el administrador que agrega atractivo a sus capacidades al ofrecerlas a las asociaciones cívicas, el emprendedor acumula poder para su negocio diseñándolo de modo que atienda a intereses muy generales. Anita Roddick, por ejemplo, fundó The Body Shop para atraer tráfico adicional para todos los demás vendedores que se sitúen cerca de su tienda.

Si las admiradas virtudes sociales del emprendedor preservan lo que es crucial en una vida regida por una carrera además de añadirle innovación, un mundo de emprendedores tiene muchas de las virtudes de nuestras formas de vida actuales, al tiempo que además agrega cambios innovadores. Sin embargo, el espíritu emprendedor no es la vida *wired*, sino que su ubica en el otro extremo de una amplia gama de nuevas formas de trabajar. El trabajador de portafolio que promueve proyectos innovadores de mediano plazo como un emprendedor y también se une a proyectos temporales como trabajador *wired* nos presenta una nueva forma híbrida de vida laboral. Otra forma similar es el estilo de vida de quienes se emplean a sí mismos, en que los individuos eligen permanecer en gran medida independientes de las organizaciones y de los equipos de proyecto que contratan sus servicios. Este y otros híbridos entre el espíritu emprendedor y la vida *wired* pueden resultar estables durante largos períodos de tiempo. Pero no son totalmente independientes. Dependen hasta cierto grado de las prácticas y de los compromisos que en sí mismos, no requieren. Charles Handy, que ha hecho tanto como parece posible para extraer sentido de la vida de portafolios termina su libro convocando a que cada quien encuentre un propósito ulterior que haga que todo valga la pena.<sup>42</sup> El espíritu emprendedor incorpora ese propósito ulterior.

El nuevo mundo de emprendedores se asemeja a un mundo conformado de muchas pequeñas asociaciones entrelazadas conformadas por gente que actúa para resolver conflictos de valores. Estos grupos pueden entrelazarse dentro de una corporación específica, dentro de una comunidad o región, o a través de grupos de interés específicos. La diferencia entre los grupos de emprendedores entrelazados y los proyectos *wired* debe quedar clara. Los grupos de emprendedores continuarán trabajando para producir una resolución exitosa del conflicto de valores que los aqueja, siempre que puedan encontrar algún campo práctico—generalmente alguna práctica ignorada—para avanzar. Para una persona *wired*, un proyecto se agota tan pronto pierde ímpetu la inspiración que éste expresa. El emprendedor que asume responsabilidad por la resolución de la discordia en una declaración pública pone en juego su identidad. Eso

exige un compromiso mucho mayor que atender a una inspiración, energía o talento. En muchos casos, el compromiso del emprendedor significará mantener viva la esperanza de su proyecto entre los muchos grupos de proyectos *wired* que han trabajado con él o con ella. Para una persona *wired*, el emprendedor claramente está restringido por la expresión de compromiso. Para el emprendedor, por el contrario, es el compromiso lo que le da sentido a la vida laboral.

Tomando en cuenta los dos distintos tipos de ideales de los que surgen las formas de comportamiento *wired* y emprendedora—la proyección de Nietzsche de una casta aristocrática y las asociaciones cívicas humanistas—no es coincidencia que la forma de productividad *wired* se adapte bien a la generación de riqueza atomística del neoliberalismo global, mientras que la del espíritu emprendedor se adapta a un entendimiento del progreso que incluye una mayor integración social. Las prácticas *wired* no promueven que se cultive el tipo de "nosotros" social por el que la gente hace sacrificios. Los bienes comunes como el medio ambiente, la ley, la educación, la salud y la perpetuación de logros culturales compartidos podrían florecer de modo intermitente en cuanto alguna u otra inspiración sea percibida como imprescindible. Pero promover los bienes comunes de una vida en comunidad depende de mucho más que la preocupación "posmaterialista" del *wired* por la libertad, la expresión de sí mismos y la calidad de vida.<sup>43</sup> Depende de bienes más mundanos que dan sustento a la acción cuando la inspiración merma, este tipo de bienes dependen del cultivo a largo plazo del compromiso, la tolerancia, la confianza y la calidez cívica. Al interior de la vida *wired*, este tipo de bienes aparecen como bienes personales que un grupo casualmente comparte. El papel que juegan para dar sustento a una vida en común es rechazado o no se entiende.

El recuento del espíritu emprendedor que aquí ofrecemos difiere radicalmente de las visiones actuales de la Derecha neoliberal y la Izquierda estatista. En estas visiones caricaturizadas, el espíritu emprendedor denotaba una forma de vida estrechamente individualista motivada exclusivamente por el prospecto de ganancias monetarias. Ese recuento nunca podría distinguir entre un operador de fondos de cobertura que gana dinero sacando ventaja de las exageraciones en nuestras expectativas y un emprendedor que desarrolla un negocio que provee algo nuevo. Además, nuestra visión del espíritu emprendedor muestra cómo los bienes comunes tradicionales pueden verse fomentados y perfeccionados en una forma de vida emprendedora. Lo crucial es que identifica lo que con mayor frecuencia falta en las visiones politizadas: una preocupación por las comunidades y por el bienestar de otros como motivación central del espíritu emprendedor exitoso. Por supuesto, al igual que la interpretación de una vida *wired* que hemos presentado, nuestro recuento de la vida de emprendedores esboza un tipo ideal. Como lo hemos hecho notar, en la práctica hay muchas variaciones. No obstante, estamos seguros que nuestro recuento es más fiel a la experiencia común que los estereotipos empresariales acariciados por la Nueva Derecha y la Vieja Izquierda.

La vida *wired*, que atrae diariamente a un mayor número de gente, nos aleja de las vidas con continuidad las cuales está cimentada la solidaridad social.. Al mismo tiempo, por todas las razones que hemos mencionado, no hay forma de regresar al mundo laboral en el que la carrera era central. En el nuevo mundo laboral derivado de las nuevas tecnologías, de la orientación al cliente y de la globalización, debemos aspirar al espíritu emprendedor como la única forma emergente de vida laboral capaz de renovar los valores comunitarios que alguna vez hallaron sustento en la institución de la carrera. Con nuestras instituciones financieras y educativas apoyando la forma de productividad emprendedora, las vidas en línea también pueden ser exitosas como forma de trabajar dentro de asociaciones emprendedoras. En un mundo que enfoca sus instituciones hacia

el apoyo del trabajo emprendedor, los trabajadores *wired*, ya sea que lleven una multitud de proyectos uno tras otro o simultáneamente como lo hacen los "trabajadores de portafolio", pueden terminar por adoptar un compromiso emprendedor y los emprendedores exitosos podrían retirarse hacia formas de productividad *wired*. De forma similar, quienes llevan el estilo de vida del empleo propio pueden convertirse en emprendedores exitosos. Pero estos patrones sólo emergerán si las políticas públicas promueven un estilo de trabajo emprendedor. Los cambios en las políticas que se enfocan únicamente a facilitar el trabajo *wired* o de portafolio no cultivarán lo suficiente la cultura necesaria para el éxito de los trabajadores *wired* y de portafolio y, para mucha gente, la forma de trabajo *wired* y de portafolio simplemente no hará posible una alternativa plena a las carreras. Como resultado, aunque sin duda son sumamente necesarias, las políticas diseñadas para promover el empleo propio y el trabajo de portafolio deben estar cimentadas en un marco más amplio que de impulso al espíritu emprendedor.

### ***Las Políticas Públicas en el Ocaso de las Carreras***

Muchas de las políticas e instituciones heredadas por las sociedades occidentales han sido conformadas para adaptarse a la carrera como forma central de la vida laboral. Nuestros sistemas escolares y universitarios encaminan a los jóvenes hacia profesiones y ocupaciones específicas, fomentando la inversión en expectativas de carreras vitalicias. Nuestros sistemas tributarios y procedimientos bancarios para otorgar créditos están moldeados a un mundo en el que la mayoría de los dignos de crédito son los empleados o profesionales que se pasarán toda una vida laboral ejerciendo un único arte o vocación. Nuestros sistemas de pensiones reflejan este mismo patrón de vida laboral anacrónico. Esta herencia se está convirtiendo en un impedimento a desarrollar formas totalmente viables de vida laboral. Es imperativa una reforma radical.

Aquí sólo podemos esbozar las directrices y principios rectores de estas reformas. En cada área, el objetivo es hacer que nuestras prácticas sociales respondan a las nuevas realidades, de modo que, después de la carrera, la vida laboral pueda volver a tener significado para la mayoría.

Consideremos las pensiones. La práctica de un retiro con pensión es mucho menos que inmemorial. Hacia finales del siglo diecinueve, Bismark estableció exitosamente la forma de pensiones con la que hoy estamos familiarizados. Ésta ha sido un instrumento de ahorro idóneo para grandes burocracias industriales y gubernamentales paternalistas y para las carreras que éstas sostenían. Las carreras siguen las huellas de las fases del ciclo de vida normal. Exigen conocimientos cada vez más expertos a lo largo del desarrollo natural del vigor y la madurez y luego terminan cuando la vitalidad física empieza a menguar. La pensión, normalmente estructurada a modo de anualidad, refleja la estructura de un salario, de modo que el empleado de carrera recibe pagos regulares tanto mientras trabaja, como cuando está jubilado. Mientras trabaja, el capital que produce o al cual contribuye la carrera se queda en la compañía, el sindicato o el gobierno. Parte de ese capital es el fondo de pensiones del que se retirarán los pagos para saldar la vida del jubilado, de nuevo dejando el capital a la organización que administra la pensión. En el siglo diecinueve, y de hecho hasta hace una década o algo así, esta relación con el capital encarnada en las estructuras corporativas y los fondos de pensiones puede haber sido una forma sensata de organizar las finanzas de la mayoría trabajadora.

En contraste tanto con la vida de quien tiene una carrera como con la vida *wired*, la vida del emprendedor, deja mucho menos espacio para el paternalismo y mucho más

para las inversiones y la propiedad de capital. A diferencia de quienes hacen carrera que ven y buscan un futuro estable y consistente, los emprendedores no se conforman con guardar parte del dinero de cada quincena. Los emprendedores toman la riqueza que han generado con una empresa y la invierten en otras. No ven sus vidas en términos de acumular experiencia, sino en términos de construir riqueza, lo que equivale a generar valor dentro de sus comunidades. Muchos ciudadanos no querrán que simplemente les arrebaten el manto protector de las pensiones. Pero el papel paternalista que hoy juega la iniciativa privada, el gobierno y los sindicatos tendrá que cambiar gradualmente hacia un papel que en cierto modo sea como el de los reguladores financieros. El dinero destinado a las "pensiones" (o parte de él) podría sufrir varias transformaciones para proveer seguridad para el futuro de un individuo. Podría servir de enganche para una casa, ser el capital necesario para iniciar un negocio o servir para invertir en una nueva tecnología. Incluso podría apoyar proyectos que involucren el servicio comunitario o familiar.

Este no es el sitio para hacer propuestas detalladas de reforma—aunque fuéramos competentes en el área. Sin embargo, está claro que los arreglos actuales de exenciones fiscales y pago de anualidades fueron diseñados para una era en la que las carreras eran la forma predominante de la vida laboral. Las pensiones tradicionales son un híbrido de dos cosas bastante diferentes—un plan de inversión y un ingreso para el retiro. Excepto por los cada vez menos que pueden esperar pensiones relacionadas con sus salarios finales, los arreglos existentes para las pensiones combinan enormes restricciones a la libertad financiera personal sin asegurar un nivel específico de ingresos durante el retiro. En particular, el requisito de que el "dinero de la pensión" sea utilizado para comprar una anualidad no es adecuado a formas de vida laboral en las que el retiro puede ser parcial o temporal y a veces difícil de distinguir de prácticas como bajarle al ritmo de trabajo. Podemos estar seguros de que necesitamos desalentar a la gente de convertirse en una carga para el estado, pero eso podría lograrse exigiendo la compra de una pequeña anualidad suficiente para prevenirse de la pobreza durante la vejez. En lo demás, tendría más sentido con la vida laboral emprendedora fusionar exenciones fiscales que actualmente se dan aparte en pensiones e inversiones y darle a la gente libertad para hacer su voluntad con sus ahorros.

Queremos mantener una mente abierta respecto a los tipos de instituciones más idóneas para proveer la seguridad y la libertad financiera que requieren los trabajadores de carácter emprendedor. El capitalismo bursátil no es el único ni, en absoluto, el mejor vehículo para cubrir las necesidades financieras de los emprendedores. El pluralismo en la provisión es esencial. Es inevitable y deseable, que la vida emprendedora esté encarnada en diferentes instituciones, dependiendo del tipo de capitalismo, de la historia y de las necesidades presentes de diferentes economías. Las vidas emprendedoras serán significativamente distintas en China, Japón, Alemania, España y Gran Bretaña.

En el caso británico, probablemente las instituciones de estructura mutua puedan desempeñar un papel significativo para proveer un apuntalamiento financiero a formas más emprendedoras de vida laboral. Como lo hacen notar Charles Leadbeater e Ian Christie<sup>44</sup> las instituciones mutuas están presentes en muchos sectores de la vida económica. En un mundo emprendedor, podemos esperar que se hagan más diversas y más innovadoras en sus prácticas que cuanto normalmente nos damos cuenta. Christie y Leadbeater escriben: "Las instituciones de estructura mutua pueden hacer más que sobrevivir; pueden tener éxito en la economía de servicios del siglo veintiuno porque en el mejor de los casos, pueden aunar dos ingredientes críticos para el éxito de las empresas modernas—*confianza* y *know-how*."<sup>45</sup> Particularmente, las instituciones de

estructura mutua podrían ser particularmente idóneas como vehículos para permitir que las familias y comunidades sumidas en la pobreza y la falta de oportunidades de largo plazo—lo que se llama la clase baja—logren un mejor control de sus vidas. Parafraseando a Christie y Leadbeater: "Para atacar las fuentes de pobreza profundamente arraigadas y múltiples, es necesario congrega *know-how* de varias fuentes y profesiones diferentes en un esfuerzo conjunto, combinando el conocimiento tácito de la gente ordinaria, con las capacidades explícitas de los profesionales. Éste es un componente central en los enfoques mutuos de desarrollo comunitario."<sup>46</sup>

Éste es sólo un ejemplo de una verdad mucho más general. La variedad de instituciones que necesitamos y que ya poseemos es mucho más amplia que cuanto se reconoce en el discurso convencional de la Izquierda y la Derecha. No estamos condenados a escoger entre un menú de prácticas de capitalismo bursátil, capitalismo al estilo alemán y colectivismo estatal.

Lo que vale para las pensiones, vale también para muchas prácticas financieras. Por ejemplo, el análisis de riesgo financiero basado en el status de la carrera tendrá cada vez menos sentido. Lo mismo será el caso para clasificar a la gente como elegibles para obtener productos financieros con base en el flujo de efectivo que se deriva de una carrera. Los productos financieros ya están cambiando con mayor rapidez que la capacidad de respuesta de los bancos y de los esfuerzos sensatos de regulación gubernamental. Los gobiernos y los bancos hoy en día se están perdiendo un mar de cambios que fácilmente podría ahogar su capacidad de resolver adecuadamente las necesidades de un mundo de productos financieros que atañen tanto a capital como a deuda. La era de los productos sofisticados para todas las clases sociales ha llegado a los EE.UU. y no falta mucho para que llegue a Gran Bretaña.

A medida que la gente se hace más emprendedora, deja de verse a sí misma principalmente como consumidores—ya sea de bienes financieros o de otras mercancías—sino como *productores* de paquetes de productos financieros y *como diseñadores* de otros bienes en sus vidas. Las instituciones financieras de la entrante era de emprendedores ayudarán a la gente a generar riqueza ideando tanto nuevos productos, como nuevos mercados para el comercio. Las nuevas subastas por Internet son una forma en que vemos cómo se desarrollan nuevos mercados. Indudablemente, al igual que los emprendedores de gran escala crean y comparten la riqueza vendiendo acciones de sus empresas, los emprendedores más pequeños querrán hacer lo mismo. Los micro créditos otorgados a los más pobres en Bangladesh por el banco Muhammad Yumus's Grameen Bank son un ejemplo de los inicios de estas nuevas instituciones financieras.

Los cambios más fundamentales necesarios, no obstante, se encuentran en la educación. Hace mucho que los sociólogos están familiarizados con el papel desempeñado por los sistemas escolares y universitarios en encaminar a los jóvenes hacia posiciones particulares en la división social del trabajo. En años recientes, emprender proyectos racionales de planeación de la fuerza de trabajo ha sido un objetivo expreso de las políticas gubernamentales. Todas las políticas de este tipo están condenadas al fracaso. Convertir a las escuelas y a las universidades en instituciones estrechamente vocacionales es precisamente lo opuesto de lo que es hoy lo más necesario.

Muchas de las carreras para las que se capacita a los jóvenes en las escuelas y universidades no sobrevivirán una vida laboral. Es en sí evidente que muchas actividades requieren altos niveles de conocimientos profesionales. Sin embargo, lo que más necesita la gente joven de sus escuelas y universidades no necesariamente es una capacitación vocacional o una educación en disciplinas académicas tradicionales. Hoy

en día los estudiantes inscritos en programas educativos tradicionales, de continuación de la educación o de entrenamientos subsecuentes necesitan aprender qué es necesario para construir empresas que agreguen valor. Para no suscitar malentendidos, vale la pena repetir que el objetivo no es transformar a todos en líderes empresariales que transformen sus industrias. Tampoco menospreciamos las vidas de quienes permanezcan empleados. En lugar de eso, nuestra propuesta es que la mayoría trabajadora se verá beneficiada si adquiere el entrenamiento y la actitud necesarios para llevar una vida de emprendedores. La vida de emprendedores que avizoramos requiere capacitar a la gente para buscar oportunidades de agregación de valor y para movilizar a otros hacia la persecución del nuevo valor. En un mundo de asociaciones de emprendedores, tanto las independientes como las entrelazadas al interior de empresas mayores, una educación que enseñe a generar valor es adecuada para todos. Esta nueva orientación de la educación tiene como objetivo inyectar un nuevo núcleo de disciplinas emprendedoras, parte de las cuales se derivan de disciplinas más antiguas y dejar que las viejas disciplinas rodeen al nuevo núcleo.

Como lo ha demostrado Tom Bentley, ya hay un cierto número de programas que ayudan a la gente a adaptarse a la nueva economía. Estos programas hacen énfasis en mucho de lo que sería idóneo tanto para una vida *wired* como para una emprendedora: formar objetivos claramente definidos y entendidos, buscar acceso a una amplia gama de oportunidades de aprendizaje (en el salón de clase y en proyectos fuera del salón de clase) responsabilidad real, colaboración con grupos similares de fuera de la escuela e identificar y celebrar todo resultado concreto.<sup>47</sup> Nosotros vamos un paso más allá. Para hacer que estos proyectos sean más emprendedores, propondríamos que aquellos programas que brinden un nuevo valor a la comunidad reciban fondos y otros tipos de reconocimiento superiores a los que simplemente desarrollan metas claras para expresar los talentos de los alumnos. De igual modo, otorgaríamos fondo y créditos adicionales a aquellos programas que incluyan declararse responsables por alguna actividad alrededor de la cual uno congregate a otros. Entrenar a la gente para obtener los conocimientos prácticos disciplinarios con una fuerte orientación hacia proyectos no es suficiente para producir una economía de emprendedores con una amplia dispersión de capacidades empresariales.

Al hacer añadidos al trabajo de Tom Bentley no podemos dar aquí más que un brevísimos prospecto del currículum central de un mundo de emprendedores. No nos preocupan tanto las instituciones en las que actualmente ocurre la educación—aunque es evidente que la mayor parte de ésta ocurre fuera de las escuelas y las universidades—ni algún método educativo en particular, sino los supuestos que animan a la educación en sí. Hayan o no tenido mérito en el pasado, nuestras prácticas educativas tradicionales no están logrando equipar a la gente para el mundo en el que tendrán que vivir.

Nuestras culturas educativas, vocacionales y corporativas actuales orientan a la gente para convertirse en receptores de peticiones que resuelven problemas. Presuponen un mundo en el que quienes dan y quienes reciben las peticiones caen en categorías claras y los problemas llegan a nosotros tras una definición previa. Es útil ayudar a los estudiantes a entender que los problemas de las empresas no solamente, ni principalmente, son problemas de flujo de efectivo, contabilidad o mercadotecnia. Son problemas de relaciones humanas dentro de la empresa y con aquellos a quienes les brinda un servicio. Fomentar el que los estudiantes miren desde un punto de vista más amplio los problemas a los que se enfrentan en sus vidas laborales es parte esencial de desarrollar su habilidad para resolver problemas. Pero en sí mismo, no fomenta el estar al tanto del mundo emprendedor ni promueve el éxito en el nuevo mundo laboral.



No negamos que tener mejores habilidades para resolver problemas podría ser útiles durante un breve período después de que la gente abandona la escuela. El nuevo ingeniero, el nuevo periodista, incluso el nuevo administrador recibe peticiones de sus superiores, las convierte en un problema que debe resolverse con elegancia y lo resuelve. Pero después de unos años—a menos que el receptor de peticiones sea extraordinariamente flexible y talentoso—una empresa global contratará a un receptor de peticiones recién entrenado que conozca todas las más novedosas tecnologías de resolución de problemas y despedirá al anterior. ¿Qué hace entonces el receptor de peticiones? ¿Busca una nueva organización que le haga peticiones? En la nueva economía, esta búsqueda muy probablemente fracasará igual que fracasó la educación que condujo a ella.

Hoy en día, para trabajar de forma eficaz, la gente necesita ser capaz de hacer ofertas para producir un valor especial para los clientes, ya sea que los clientes sean los consumidores u otros grupos dentro de la misma organización. Quienes resuelven problemas por definición no piensan en estos términos. Esperan que el mundo se revele ante sus ojos en una serie de problemas discretos. Pero a medida que la vida se hace más mixta, más cosmopolita, más enfocada en preocupaciones de nicho y más tecnológica, hay cada vez menos disciplinas o negocios que pueden avanzar con un conjunto de problemas claros. En este mundo, la gente necesita hacerle ofertas a los empleadores potenciales, al mercado o a sus comunidades. Desarrollar este tipo de ofertas es el primer paso hacia la creación de una empresa, y aprender cómo desarrollar una oferta es la primera prioridad de la educación.

Por lo tanto tenemos que educar a la gente para que se conciben a sí mismos en de acuerdo con sus capacidades, intuiciones, emociones y habilidades que tienen valor para la sociedad. En la actualidad, se enseña a la gente a resolver los problemas planteados en formas que brindan satisfacción personal. En una economía animada por el espíritu emprendedor, este tipo de educación conducirá a carreras fracasadas y, en el mejor de los casos, a vidas *wired* cada vez más vertiginosas.

Para aprender a hacer ofertas, sin embargo, la gente tendrá que aprender a escuchar a sus compañeros de una forma diferente. Y para enseñarles a iniciar empresas que suministren dichas ofertas, se verán obligados a abandonar la forma actual *quid pro quo* de construir relaciones y, en lugar de eso, aprender a coordinar compromisos, administrar el poder, construir y mantener la confianza y establecer identidades comprometedoras. En resumen, la gente necesitará aprender algunas aptitudes básicas que, hasta la fecha, hemos asumido sólo pertenecen a los líderes.

La educación para el espíritu emprendedor comprende cambios en cuatro rubros. Para empezar, la gente tendrá que aprender a escuchar las preocupaciones de sus prójimos e identificarlas con ciertas narrativas históricas. No podemos seguir enseñando a la gente a verse afuera, por encima o al final de las comunidades históricas. Entrenar a la gente para sentirse liberados de su historia y de su comunidad les otorga un falso sentido de autonomía. Vivimos inmersos en tradiciones. Necesitamos concebirnos como depositarios de narrativas históricas definidas. La investigación en Business Design Associates sugiere que los emprendedores generalmente se conciben a sí mismos como gente que desarrolla y realza una narrativa histórica en particular, distinguiéndola de otras. Siempre hemos sabido que los líderes políticos hacen esto, y su éxito con frecuencia ha versado alrededor de su capacidad para articular estas narrativas. Una vez más, vemos esto como un suplemento necesario al conjunto de conocimientos que se necesitan cultivarse para la nueva economía, según Tom Bentley. En nuestras sociedades plurales, no basta que la gente entienda mejor su sitio dentro de tal o cual narrativa. Deben ser capaces de conectarla con las narrativas de los demás.

Ayudar a la gente a situarse dentro de más de una comunidad histórica es tan decisivo para la inteligencia del emprendedor como desarrollar sus capacidades cognitivas y de reflexión.<sup>48</sup> Tener esta capacidad significa escuchar a la gente como es, con todas sus contradicciones y con su fragmentación. Actualmente, se nos enseña a ver a la gente como personas coherentes con identidades estables—una práctica errónea que las carreras ayudaron a perpetuar—y no como las combinaciones progresivamente complejas que son, de tradiciones diversas, papeles distintos y prácticas de competencia. Aún peor, aprendemos que la gente tiene control en gran medida de sus visiones del mundo y que escoge sus valores. Así que escuchamos a la gente como si fueran electores racionales y no logramos oír lo que dicen como sujetos creativos.

En segundo lugar, la forma de escuchar del emprendedor exige que la gente que escucha identifique el concepto de la vida buena que motiva lo que los demás dicen y hacen. Los emprendedores escuchan ignorando todo germen de prejuicio de coherencia y oyen cómo las concepciones que la gente tiene de la vida buena están en discordia. Anita Roddick hizo esto al escuchar cómo las mujeres vivían por la dignidad y la belleza. Steve Jobs escuchó como la gente buscaba la conveniencia y la libertad de la tecnología de punta de las macro computadoras. Akio Morita, Ted Turner y los demás emprendedores de hoy, todos lograron el éxito empresarial fijando su atención en escuchar conflictos aparentemente irresolubles.

En tercer lugar, necesitamos enseñar a la gente las disciplinas hoy poco desarrolladas de administrar compromisos y mantener la confianza. La gente está educada para concebirse a sí misma ya sea como gente que desempeña actividades como hacer una presentación o cumplir con una función como las ventas. Aunque muchos emprendedores están infectados de estas formas de hablar de sus acciones, simplemente no actúan como si estuvieran involucrados en actividades o cumpliendo funciones. Los emprendedores construyen sus empresas desarrollando redes de acuerdos o compromisos de otros. No están resolviendo problemas determinados ni adhiriéndose a un plan de negocios fijo, sino que están utilizando sus talentos para negociar relaciones con otros para que sus empresas funcionen mejor. Jim Clark, Fundador de Netscape y de otras dos empresas que valen miles de millones de dólares, ha hecho hincapié en esto una y otra vez. Como emprendedor y artista conceptual, él considera que su habilidad de formar equipos sólidos es el aspecto más importante de su éxito.<sup>49</sup> Entre estas habilidades es crucial la capacidad de inspirar confianza. En el presente, las habilidades que conducen a generar, mantener y revivir la confianza están en manos de un pequeño cuadro de negociadores profesionales, diplomáticos y administradores.

Uno de los objetivos de una educación orientada hacia el espíritu emprendedor sería hacer que estas habilidades se hagan accesibles para la mayoría de la gente. Deberíamos alentar a la gente a pensar en sí mismas y en los demás en formas no estandarizadas. Hoy en día, por ejemplo, nos entrenan para hablar de un modo en que ya sea que revelemos hechos a la gente, mientras más estandarizado mejor, o que brinde soluciones a ciertos problemas. Parte del nuevo énfasis en el diálogo (en oposición al debate o la discusión) amenaza con estandarizar el discurso, en la medida en que tiene por objetivo buscar puntos en común y compartir lo que se tiene en común.<sup>50</sup> Para vivir con espíritu emprendedor, necesitamos capacitar a la gente para ver los beneficios de hacer acuerdos no estandarizados, imaginárselos y negociarlos unos con otros—especialmente cuando comparten conflictos y se encuentran en lados opuestos. Al igual que el pensamiento dialogístico, esto incluye inculcarle a la gente las aptitudes que necesitan para preguntar lo que el problema—por ejemplo en una oficina, una escuela o un negocio—*significa* para la gente que lo presenta o que sufre sus consecuencias. Esto

incluye examinar las estructuras de poder dentro de las cuales surgen los problemas y que, en parte, los constituyen.

En cuarto lugar, la gente que asume una vida emprendedora necesita estar entrenada para leer al mundo para ver cómo y dónde reside el poder. Carecemos de un entendimiento amplio del poder como una fuerza en la vida política y comercial y lo estudiamos bajo el subtítulo de creación de barreras, lo que significa fomentar circunstancias que hagan que la forma de hacer negocios de un competidor resulte poco eficiente económicamente. Pero el poder queda mucho mejor entendido como el arte de construir continuamente relaciones materiales novedosas hacia valores que le importan a la mayoría de la gente de una comunidad y de situar a los competidores como gente relacionada con valores que la mayoría desprecia.

Bill Gates de Microsoft, por ejemplo, ejerce poder integrando las ideas de sus competidores en sus sistema operativo para brindar a sus clientes una solución integral para sus negocios. Si simplemente intentara ofrecer menores precios que sus competidores—que es la posición en la que lo sitúan sus competidores— generaría muchas más demandas de derechos de propiedad. En efecto, hasta que integró el navegador de Internet en detrimento de Netscape, había situado exitosamente a sus competidores en la posición de gente que producía incomodidades en el uso de las computadoras. Anita Roddick ejerce el poder de la misma forma que Bill Gates produciendo experiencias de venta divertidas y situando a sus competidores en posición de aburridos o egoístas.

Los emprendedores necesitan aprender estrategias basadas en el valor para formar alianzas que desestabilicen, desalojen y reconstituyan el poder. Este tipo de entrenamiento aprovecharía ciertas partes de las disciplinas de estrategia, mercadotecnia y artes interpretativas de las humanidades. Las prácticas educativas que dejen a la gente con la visión de que el mundo es algo compuesto por problemas discretos y de que ellos mismos deben resolver problemas o ser receptores de peticiones tienen poco futuro en un mundo transformado continuamente por nuevas tecnologías y nuevas relaciones globales.

Educar a la gente para que sean constructores activos de sus vidas y comprende inculcarle el arte de construir una identidad para sí mismo. De igual modo, al construir empresas, los emprendedores aprenden a proyectar las virtudes que han institucionalizado en sus organizaciones. Hoy en día confundimos producir una identidad admirable con el manejo de imagen. Debido a esta confusión, separamos las habilidades de proyectar una identidad en una multitud de disciplinas diferentes incluyendo periodismo, manipulación de medios, estrategia, mercadotecnia, redacción de discursos, crítica literaria, psicología y ética. En realidad, conocernos y describirnos es el trabajo duro al que hoy y siempre—siempre en sus mejores momentos—se ha dedicado la educación liberal.

Convertir el conocimiento de sí mismos en una estrategia para la creación de valor sigue siendo una habilidad en manos de los líderes emprendedores. En la era del Internet, donde la iniciación en el trabajo se basará en construir la propia página en la red, construir identidades personales y corporativas bien puede convertirse en la habilidad más necesaria y valiosa que cualquiera, emprendedor o no, pudiera tener.

Cualquier descripción del tipo de educación necesaria en el viejo mundo laboral estaría incompleta si dejara de lado los estados de ánimo y las emociones que animan o deprimen al comportamiento del emprendedor. El estudio de Daniel Kahneman y Amos Tversky han demostrado que la gente, por lo general, reacciona de forma distinta a riesgos idénticos, dependiendo de qué tanto su percepción de ellos les permite prever la pérdida potencial. En resumen, la gente no emprendedora tiende a ser sumamente

adversa al riesgo.<sup>51</sup> Parece ser que los estudios de Kahneman y Tversky implican que la mayoría de la gente simplemente no está preparada para la vida de emprendedores hecha posible por las nuevas tecnologías. Francis Fukuyama sugirió algo muy similar en su influyente libro, The End of History and the Last Man, cuando afirmó que el final de la opulencia puede ser una condición de aburrimiento que no difiere mucho de lo que Nietzsche adscribió a los constreñidos "últimos hombres".

Estos estudios parecen apoyar la creencia común de que la vida empresarial sólo es adecuada para un puñado de individuos heroicos. En el trabajo de Business Design Associates, sin embargo, hemos encontrado estados de ánimo de anomia y resentimiento dirigiendo el énfasis hacia la pérdida que desempeña un papel importante en los resultados de este tipo de estudios. Muchos empleados de alto nivel, incluso muchos de los que se han ajustado a una vida *wired*, orientada a proyectos, viven al filo de un estado de ánimo de anomia. Además, muchos de quienes han visto herida su fe en las carreras se encuentran llenos de un resentimiento silencioso dirigido contra los ejecutivos de las compañías, los líderes políticos, los accionistas, los ricos, los pobres, los educadores y, en ocasiones, sus propios padres. Ellos centran su atención en un pasado que nunca encuentra méritos suficientes porque, como observó Nietzsche, siempre está perdido. En contraste, los emprendedores y los empleados con espíritu emprendedor expresan estados de ánimo muy diferentes. Donde algunos hablan del peligro de que los arrastre la corriente, los de tipo emprendedor hablan de nuevas ventanas de oportunidad que sienten que se acercan. Donde otros están poseídos por el resentimiento, estos emprendedores están poseídos por el asombro.

Por sí mismos, los cambios en estado de ánimo y percepción rara vez son suficientes para cambiar vidas. Se necesitan muchas otras cosas. Pero aferrarse a formas de organización que, como la vida *wired* o la institución en decadencia de la carrera, no logran atender necesidades humanas vitales, alimenta estados de ánimo que garantizan el fracaso. En la medida en que nuestras prácticas educativas actuales apoyan tácitamente a estos modelos fallidos de trabajo, están enseñando a nuestros jóvenes a vivir en la desilusión. Y el entrenamiento para crear emprendedores hoy en día debe empezar con esa desilusión. Tom Bentley tiene razón al afirmar que la educación necesita enfocarse hacia cultivar disposiciones y que debemos tomar en serio el trabajo de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.<sup>52</sup> Pero debemos ir más allá de enseñar a los niños a identificar, evaluar y configurar sus disposiciones. Deberíamos ayudarles a capturar el sentido de significado que llega con el éxito del emprendedor.

Mientras la mayoría de los programas educativos preparen a nuestros niños para un mundo de carreras que está en decadencia, a muchos la vida *wired* les parece la oleada del futuro. Nosotros creemos que, a pesar de que seguramente será una rama de las prácticas laborales que están emergiendo, la vida *wired* sólo podrá desarrollarse exitosamente si recibe el apoyo de una vida de espíritu emprendedor más orientada hacia la comunidad. Pese a todas las virtudes de espontaneidad de la vida *wired* y a la peculiar clase de autonomía personal que hace posible para quienes viven de acuerdo con ella, no puede proporcionar un sentimiento de realización para la mayoría trabajadora. Con demasiada frecuencia conduce a la anomia y a la eventualidad. Del mismo modo, lamentarse por el antiguo mundo laboral que las nuevas tecnologías están haciendo redundante nada ofrece a la generación que ha de hallar su camino hoy en día.

Las nuevas tecnologías que transforman nuestras vidas laborales tan profundamente no darán significado, por sí mismas, al nuevo mundo que están creando. Si el trabajo ha de tener significado para la mayor parte de la gente en el futuro próximo, necesitamos reconsiderar parte de las instituciones y las prácticas que heredamos y distanciarnos de las modas del presente. Necesitamos pensar en nuestras

vidas laborales y en las de nuestros hijos no en el marco anacrónico de las carreras o en la estrecha realización propia de la vida *wired*, sino como oportunidades para el compromiso, la innovación y el espíritu emprendedor.

- 1 Maria Shao, "New US workers: flexible, disposable; 'Tempting of America' rolls on" Boston Globe, 3 de abril de 1994, Edición citadina, p. 1.
- 2 Richard Sennet, *The Corrosion of Character* (Nueva York: W. W. Norton, 1998), pp. 18-31 y 136-148.
- 3 Statistical Abstract of the United States: 1999 (Washington: G.P.O., 1999).
- 4 Charles Leadbeater, *Living on Thin Air* (Londres, Viking, 1999), p. 192.
- 5 David Birch, Anne Haggerty y William Parsons, "Who is Creating Jobs?" (Cognetics, Inc., 1997)
- 6 Datos de La Oficina de la Pequeña Empresa de EE.UU. citados en Stuart Silverstein, "Hired Guns Boom in Workplace", LA Times, 2 de febrero de 1993, Edición Local, p. A1; y en Sharonn R. Cohani, "Workers in Alternative Employment Arrangements," Monthly Labor Review, (octubre 1996) p. 31-45.
- 7 "The Growth of Self-Employment," Worklife Report 10.4 (1997) p. 8-10.
- 8 John Stevens, "Flexible Working has yet to Kill the Traditional Job", People Management, 1.23 (16 de noviembre de 1995), p. 57.
- 9 Charles Leadbeater, *Living on Thin Air*, (Londres: Viking, 1999), p. 192.
- 10 John Bryson, Daavid Keeble y Peter Wood, "The rise and role of small service firms in the United Kingdom", International Small Business Journal, 11.1, (octubre/diciembre de 1992), pp. 11-22.
- 11 Dwight R. Lee, "Why is Flexible Employment Increasing?" Journal of Labor Research, 17.4 (otoño de 1996), pp. 5543-551.
- 12 "Full-time Workers; Endangered Species", The Arizona Republic, 24 de mayo de 1995, Editorial/Opinión, p. A16.
- 13 Jaclyn Fierman, "The Contingency Work Force", Fortune, 129.2 (24 de enero de 1994), p. 30-36.
- 14 Un estudio sobre consejos de conferencias citado en Bob Bellinger, "Temp Hires on the Rise", Electronic Engineering Times, 2 de octubre de 1995, p. 103.
- 15 Toddi Gutner Block, "Brains for Rent", Forbes, 156.3 (31 de julio de 1995), pp. 99-100.
- 16 Jacklyn Fierman, "The Contingency Work Force", Fortune, 192.2 (24 de enero de 1994), p. 33.
- 17 William J. Dennis, "Self Employment", Journal of Labor Research, 17.4 (otoño de 1996), pp. 645-661.
- 18 Lewis M. Segal, "Flexible Employment: Composition and Trends", Journal of Labor Research, 17.4 (otoño 1996), pp. 525-541.
- 19 Emily Boyle, "The Rise of the Reluctant Entrepreneur", International Small Business Journal, 12.2 (enero/marzo 1994), pp. 63-69.
- 20 Definido en términos generales como de tiempo parcial, temporal o subempleado por la Asociación Nacional de Empleados de Tiempo Parcial y Temporales. Los estimados de la NAPTE (por sus siglas en inglés), citados en "Temporary Staffing Still Growing, but a Little Slower", Managing Office Technology, 41.9 (septiembre de 1996), p. 34. Otros estimados con definiciones más restringidas de 'contingente', llegan a una cifra tan baja como 25% (véase Fierman, p. 30).
- 21 John Stevens, "Flexible Working has yet to Kill the Traditional Job", People Management, 1.23 (16 de noviembre de 1995), p. 57.
- 22 Diane Coyle, *The Weightless World* (Cambridge: MIT Press, 1999), p. 103.
- 23 "Paying for Performance: A Survey of Merit Pay", Industrial Relations Review & Report, 569 (Octubre de 1994), SS4-SS7.
- 24 La distinción entre la globalización como proceso histórico inexorable propulsado por las nuevas tecnologías y la globalización como un proyecto político en particular la hace John Gray, *False Dawn: the Delusions of Global Capitalism*, (Londres y Nueva York: Granta Books y The New Press, 1998).
- 25 Véase Lowell Bryan, *Race for the World* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), p. 39-66, para un análisis de las diferentes tasas de desarrollo de los mercados globales y de la nueva economía.
- 26 Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (1981, Nueva York: Modern Library, 1997).
- 27 Friedrich Nietzsche, *The Gay Science*, traducción de Walter Kaufmann (New York: Vintage, 1974) §§ 295, 236-237.
- 28 Geoff Mulgan, *Connexity* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), p. 104.
- 29 Véase Lionel Trilling, *Sincerity and Authenticity* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1972), especialmente pp. 92-94.
- 30 Carla Johnson, "Teams at Work", HR Magazine, 44.5 (mayo de 1999), pp. 30-36.

- 
- 31 What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000, (Washington, D.C., Departamento del Trabajo: 1991)
- 32 Edward Cone, "Managing that Churning Sensation", Information Week, 4 de mayo de 1998.
- 33 "1999 Emerging Workforce Study", [online:web]. URL: <http://www.interim.com>
- 34 Michael Blumfield, Jack Gordon, Michele Picard y David Stamps, "The New Job Mobility", Training, 34.5 (mayo de 1997), pp. 12-14.
- 35 Estudio hecho en Princeton por Henry Farber, citado en Robert J. Samuelson, "Are Workers Disposable", Newsweek, 127.7 (12 de febrero de 1996), p. 47.
- 36 "The End of Jobs for Life?", Economist, 346.8056 (21 de febrero de 1998), pp. 76, UK104.
- 37 Véase Doug Coupland, Generation X (Nueva York: St. Martin's Press, 1992).
- 38 Charles Spinosa, Fernando Flores, Hubert L. Dreyfus, Disclosing New Worlds (Cambridge, MA: The MIT Press, 1997).
- 39 Véase Leadbeater, Capítulo 16: Creating Social Capital, para encontrar algunos ejemplos del espíritu emprendedor cívico y social.
- 40 Jim Taylor y Watts Wacker, The 500-Year Delta (New York: Harper Collins, 1997).
- 41 Véase el curso "en-línea" del Professor Hubert L. Dreyfus en la página <http://socrates.berkeley.edu/~Dreyfus/198>.
- 42 Charles Handy, The Age of Paradox (Boston: Harvard Business School Press, 1995), pp. 173-192 y 249-280.
- 43 Paul R. Abramson y Ronald Inglehart, Value Change in Global Perspective (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1995), pp. 9-24.
- 44 Charles Leadbeater y Ian Christie, To Mutual Advantage, (Londres: Demos, 1999).
- 45 To Mutual Advantage, (Londres: Demos, 1999), p. 8.
- 46 To Mutual Advantage, (Londres: Demos, 1999), p. 21. Para un examen más amplio de las estructuras mutua como principio de organización social, véase Geoff Mulgan, Connexity (Londres: Chatto y Windus, 1997).
- 47 Tom Bentley, Learning Beyond the Classroom (London: Routledge, 1998), pp. 42-53.
- 48 Ibid, pp. 136-138.
- 49 Michael Lewis, The New New Thing: A Silicon Valley Story (New York: W.W. Norton, 1999).
- 50 Véase, por ejemplo, Daniel Yankelovich, The Magic of Dialogue (New York: Simon and Schuster, 1999).
- 51 Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", Econometrica, 47.2 (1979), 263-291.
- 52 Bentley, p. 133-134.