



---

---

# REVELANDO NUEVOS MUNDOS

---

---

*Iniciativa empresarial, acción  
democrática y solidaridad*

## I. **Introducción<sup>i</sup>**

### **¿Historia o el fin de la Historia?**

Este libro se parece poco a los libros que suelen exponerse en las librerías o que ocupan los estantes de una biblioteca. De hecho, no propone una teoría sobre la iniciativa empresarial, la acción democrática y la producción de solidaridad. Tampoco es un manual sobre cómo tener éxito en cualquiera de estos ámbitos. Sin embargo, confiamos en que su lectura sirva de ayuda para desarrollar una destreza que es esencial para ser empresario o ciudadano virtuoso y para cultivar la solidaridad; esto es, para quienes adopten el hábito de mirarse a sí mismos y de mirar al mundo de forma diferente y nueva. Esperamos que quienes deseen reexaminar sus experiencias pasadas desde la perspectiva de nuestras descripciones y análisis puedan aumentar su habilidad para apreciar y comprometerse con la destreza ontológica de abrir nuevos modos de ser. Pedimos a nuestros lectores que, a medida que prosigan la lectura, se hagan las siguientes preguntas: ¿es esta descripción verdadera con relación a algún aspecto de mi vida?; ¿están los autores observando sólo una parte de algo que constituye en realidad un fenómeno más amplio, cuya dimensión real se les escapa?; sobre la base de experiencias que comparto con los autores, ¿es la suya la mejor explicación?.

Escribimos para fomentar la iniciativa empresarial emprendedora en las economías capitalistas de mercado, las prácticas desplegadas por los grupos de acción ciudadana en las modernas democracias representativas y la solidaridad y el respeto a las diferencias promovidas por ciertas personalidades del mundo de la cultura en las naciones modernas.

En realidad, consideramos que, dada la gran importancia de estas actividades para la vida humana, es necesario preservar todos aquellos aspectos convencionales de la cotidianidad que sirven de apoyo a las economías capitalistas de mercado y a las modernas repúblicas democráticas. Sin embargo, los empresarios emprendedores, los ciudadanos que participan en los grupos de acción y las personalidades del mundo de la cultura parecen enredarse con cierta frecuencia en disputas maliciosas.

Esto parece sugerir que se está perdiendo esa forma particularmente acertada de comportarse como miembro de la especie humana que conjuga la iniciativa empresarial emprendedora con la acción ciudadana y con el cultivo de la solidaridad. Este libro constituye un esfuerzo para recobrar la sensibilidad respecto a este encomiable modo de ser. Nuestro principal objetivo es mostrar que las actividades empresariales emprendedoras, las prácticas ciudadanas virtuosas y el cultivo de la solidaridad se fundamentan y pueden quedar subsumidas en una destreza crucial que los seres humanos de Occidente han poseído, al menos, durante los últimos 2500 años.

Hemos denominado *hacer historia* al conjunto de destrezas que subyace a la acción emprendedora, a la acción ciudadana y al cultivo de la solidaridad. Aunque este término haya sido usado frecuentemente para describir acciones insignificantes - como, por ejemplo, cuando decimos que el último gol del futbolista Ronaldo hizo historia- todos percibimos que tal expresión debería reservarse para ese tipo de acontecimientos que quedan registrados en los textos de historia dirigidos hacia el público no especialista que busca información sobre un país o una cultura. Pero todavía esta acepción de la expresión *hacer historia* resulta demasiado débil para lo que tenemos en mente. Por ejemplo, por mucho que los libros de historia de los Estados Unidos de Norteamérica registren las fechas de cada presidencia, la elección misma de cada uno de los presidentes no constituye un modo de *hacer historia*. Sostenemos que algo que *hace historia* es aquello que cambia el modo en que entendemos y con el que nos enfrentamos a nosotros mismos y a las cosas.

En el pasado reciente el movimiento feminista norteamericano ha constituido un modo de *hacer historia*. Ver hoy una película de Marilyn Monroe realizada en los años 50 acentúa el cambio ocurrido en nuestra percepción de las mujeres. Aunque sólo hayan cambiado algunas cosas - por ejemplo: las mujeres no han logrado aún una justicia completa; el patriarcado no ha sido suprimido; las mujeres todavía no están representadas en tantas áreas profesionales como los hombres- en la actualidad ver a una mujer someterse a la autoridad de un hombre sólo por causa de su género provoca disgusto y desazón en buena parte de Occidente. Un disgusto que trasciende, generalmente, las líneas de género, de clase y de raza. No

afirmamos que el feminismo constituye un modo de *hacer historia* simplemente porque haya modificado los juicios reflexivos que hacemos sobre las mujeres, aunque efectivamente así haya ocurrido. El feminismo ha cambiado, sobre todo, el modo en que percibimos a las mujeres antes de hacer juicios reflexivos. Estos cambios medulares en la percepción constituyen lo que denominamos *hacer historia*.

También se *hace historia* a escala nacional. Muchos recuerdan todavía el intento del presidente John F. Kennedy durante los años 60 de articular un sentido de la historia entre los norteamericanos. Cuando se lanzó la “carrera espacial” con la Unión Soviética - cuyo objetivo era enviar un hombre a la luna, trayéndolo de regreso sano y salvo antes del fin de la década - el Presidente Kennedy estaba cambiando en realidad nuestro sentido de identidad nacional - la forma en que nos sentíamos y nos veíamos a nosotros mismos -. En las escuelas norteamericanas se suspendían las clases durante los lanzamientos y los amerizajes. Los estudiantes y los profesores se reunían en torno a radios y televisores para seguir los acontecimientos que estaban empezando a determinar quiénes eran ellos realmente como ciudadanos de los Estados Unidos. Los norteamericanos percibieron entonces que el programa espacial expresaba en el mejor sentido su interpretación de la vida como una exploración de fronteras.

John F. Kennedy recuperó para los norteamericanos la identidad del pionero y la asoció con la educación técnica y la ingeniería. Los estudios científicos reemplazaron a los estudios religiosos en el esfuerzo por producir un futuro mejor. El aplomo del astronauta se transformó en un estilo de la masculinidad americana. En lugar de personas temerosas de Dios, nos convertimos en la gente de la *carrera espacial*. Y, lo que es más importante, se desencadenó un modo de entendernos a nosotros mismos que puso en peligro nuestro propio sentido de identidad nacional. Si antes del final de la década no hubiésemos puesto a un hombre en la luna, devolviéndolo sano y salvo a la tierra - o si los Soviéticos lo hubiesen logrado antes - los norteamericanos habríamos sentido que fracasaba la noción que teníamos de nosotros mismos. Hechos que *hacen historia* como los de Kennedy - a los que denominaremos actos de *articulación* - nos ayudan a recuperar un modo relevante y

perdido - en este caso, el modo pionero - de considerarnos a nosotros mismos, devolviéndole su antigua validez.

Sin embargo, la *articulación* no es la única manera de *hacer historia*. El Presidente Kennedy articuló, mediante declaración, acción y ejemplo, la percepción de que los norteamericanos podían apelar nuevamente a las prácticas pioneras del pasado. El movimiento feminista norteamericano, en cambio, nunca logró articular un proyecto que reuniera y focalizara sus energías dispersas, como logró hacerlo la carrera espacial. Algunos grupos apoyaron desde el interior del movimiento acciones significativas, como, por ejemplo, la Enmienda para la Igualdad de Derechos. Sin embargo, el intento de aprobar esta enmienda no definió al movimiento feminista como un todo, ni consiguió definir la identidad individual de las mujeres. El reconocimiento por parte del movimiento feminista de sus diferencias medulares ha disfrutado de una extensa cobertura por los medios de comunicación. La siguiente cita recoge los argumentos de Alice Echols:

“La primera ola del feminismo radical se caracterizó, como observa Ann Snitow, por la creencia de que ‘somos una sola cosa, somos mujeres’. Pero alrededor de 1970 la retórica de la hermandad universal había dado paso a violentas discusiones sobre las diferencias de las mujeres, dado que las lesbianas y las mujeres de la clase trabajadora desafiaron la presunción de que hubiese uniformidad de intereses y experiencias femeninas. Desde 1970 en las reuniones feministas las críticas al movimiento se hicieron rutinarias y casi obligatorias, definiéndolo como racista, clasista y heterosexista”.

Estas divisiones prematuras volvemos a encontrarlas en el movimiento feminista actual. Siguiendo nuevamente a Echols, los distintos grupos feministas difieren acerca de tres preguntas fundamentales: (1) ¿Tiene que ver el feminismo con la igualdad de género o más bien con la afirmación de una identidad particular de la categoría o del sexo femenino? (2) ¿Es el patriarcado la causa del placer sexual heterosexual para las mujeres y lo que impide que el sexo (que, para las mujeres, es igualitario) sea algo consensuado, o más bien el placer sexual implica necesariamente para las mujeres - como sucede en el caso de los hombres - poder y

fantasías de dominio y sumisión?. (3) ¿Se interrelacionan las opresiones de raza y de clase con la opresión sexual hasta el punto de que esta última no se puede tratar seriamente sin tratar también las primeras?. Contemplando a todos esos grupos de mujeres organizadas en torno a diferentes combinaciones de respuestas a estas preguntas fundamentales resulta sorprendente que el feminismo de los últimos 25 años haya podido transformar con tanto éxito el modo en que tratamos de las mujeres y de lo femenino.

En realidad, las mujeres no sólo han recuperado prácticas que ya estaban disponibles para tratar de las mujeres, incorporándolas al centro de nuestras vidas como algo importante, sino que han adoptado más bien prácticas de grupos diferentes, adaptándolas a situaciones específicas. Procediendo de esta manera *ad hoc* el movimiento feminista ha conseguido desarrollar un cuerpo de prácticas enteramente nuevo en su quehacer diario. Denominamos *apropiación cruzada* al procedimiento de atraer ciertas prácticas hacia contextos donde no era probable que surgiesen pero en donde son igualmente útiles. Por ejemplo, en lo que se refiere a contratos de trabajo, ascensos e indemnizaciones, las mujeres han hecho una *apropiación cruzada* de prácticas que son de uso habitual entre los hombres. Pero en materias tales como acoso sexual, legislación sobre violación, responsabilidad frente a los hijos, salud, ecología, estudios para la paz, reformas legales y teoría moral, las feministas han pedido prestadas, principalmente a otros grupos de mujeres, prácticas que reflejan diferencias de sexo y de género. En estas áreas, prácticas que en realidad habían servido para reforzar la sumisión patriarcal se atrajeron desde el ámbito social general hacia contextos particulares en que podían resolver disyuntivas originadas en la rigidez patriarcal.

Probablemente el caso mejor conocido son las afirmaciones de Carol Gilligan y de sus seguidoras según las cuales el estilo femenino de hacerse cargo de las cosas y de asumir responsabilidades permite la negociación en contextos donde los estándares masculinos de justicia universal suelen producir estancamiento y bloqueo.

En materias tales como el aborto las feministas tienden a adueñarse de prácticas propias de la política socialista, interrelacionando todas las formas de opresión y resistiéndose a todo intento de encarar o burocratizar los abortos, aún cuando carezcan de una retórica en favor de la libre elección con la que defender su posición. Para muchas feministas el aborto no es materia de elección, como lo es la educación, sino de una igualdad de recursos que permita poner el cuerpo femenino bajo el control individual de cada mujer. Por lo tanto, en materia de aborto las mujeres contemplan la liberación social y la liberación de clase como parte del feminismo.

En cambio en otras situaciones, como en sus publicaciones académicas, las feministas suelen adoptar la práctica de tratar la opresión sexista prescindiendo de otras formas de opresión. Nuestro argumento viene a decir que, con el objeto de formar un nuevo cuerpo de hábitos en favor de las mujeres, las feministas se han apropiado, entre otras, de prácticas propias del régimen patriarcal, de las relaciones masculinas y de la política socialista. Si el modelo antiguo de femineidad estaba basado, aunque con muchos matices, en la sumisión - como se ve en las viejas películas de Marilyn Monroe -, el modelo actual se basa en lo que podríamos llamar la *adaptación subversiva*. Este estilo identifica el modo en que las actuales feministas hacen uso abiertamente de la *apropiación cruzada* para aprovecharse, a partir de nuevos contextos, de prácticas que con anterioridad habían contribuido a oprimirlas y que previamente habían estado reservadas para los hombres blancos. Estas nuevas prácticas, cuyo origen es la *apropiación cruzada*, se han transformado en materiales que se están empleando para rediseñar las vidas de las mujeres y, por lo tanto, las vidas de todos nosotros. Los comportamientos convencionales en los negocios, en la familia, en los espectáculos y en otros muchos ámbitos están quedando viejos y desapareciendo, al mismo tiempo que se practica la *apropiación cruzada* en los dos sentidos de los hábitos y prácticas más inverosímiles. Incluso prácticas típicamente femeninas, como ir de compras, ir a buscar la ropa a la tintorería en compañía de los niños, etc., han sido transferidas al contexto de los viajes de negocios: las mujeres acuden a ellos cada vez con mayor frecuencia en compañía de sus hijos pequeños, obligando a los hoteles a competir entre ellos en la oferta de servicios diarios de cuidado infantil, en lugar de ofrecer estos servicios sólo los fines de semana.

Hasta ahora hemos intentado sintetizar lo que implica considerarnos a nosotros mismos como *gente que hace historia*. Sin embargo, los Occidentales ya no observan los acontecimientos desde la perspectiva de una gran misión que es necesario llevar a cabo. En ausencia de un deseo de *hacer historia* para una nación-estado, y dado que la mayoría de las personas no viven el compromiso de pertenencia a un grupo político, la gente practica uno de los siguientes modos de vida *no históricos*: la de sujetos modernos, que tratan de controlar el mundo objetivo, o transformándose en gente posmoderna e instalándose en el fin de la historia.

Para comprender con mayor claridad quiénes éramos cuando *hacíamos historia* y cómo podemos seguir haciéndola es necesario entender dos modalidades atractivas de huida histórica - la primera, heredada de finales del siglo XVII, y la otra que está siendo inventada actualmente.

Galileo abandonó la intención de lograr un tipo de sabiduría que profundizara y enriqueciera las conexiones de la persona con el cosmos y decidió desarrollar una concepción no situacionista de las personas y de las cosas que explica los fenómenos físicos en términos de leyes fundamentales. A fines del siglo XVII la revolución en el pensamiento introducida por Galileo se incorporó a las prácticas cotidianas comunes. Descartes generalizó los logros de Galileo y la divulgación de su pensamiento, realizada por filósofos como Locke, enseñó a la gente a fijarse y a poner de relieve toda práctica similar en su vida diaria. Por esta razón denominamos *identidades cartesianas o sujetos* al tipo de personas que aparecieron gracias a esta transformación de la vida cotidiana. Conviene observar más de cerca algunos aspectos del enfoque de Galileo que influyeron en el modo en que conducimos gran parte de nuestra vida cotidiana.

El modo de pensar de Galileo - generalizado por Descartes - se caracteriza por el *distanciamiento*. Para las personas que se interpretan a sí mismas y a las cosas con distanciamiento el mejor punto de vista es el de espectador. El distanciamiento permite lograr visiones más amplias porque nos sustrae de las presiones inmediatas del momento para poder mirar a lo que tenemos frente a nosotros en términos de sus relaciones con otras materias. Para entender, por ejemplo, lo que ocurre en un

puerto en plena actividad o en un campo de batalla los supervisores del puerto o los generales necesitan distanciarse. Para ello buscan una altura desde donde observar las interrelaciones existentes entre las operaciones que se desarrollan más abajo, de modo que tales actividades aparezcan como un todo. Por otra parte, el distanciamiento nos permite ser objetivos porque nos sustrae a las pasiones del momento. Se trata de una objetividad que consiste en pensar y hablar abandonando la disposición de ánimo que caracteriza a nuestra vida normal y a esos momentos en que creemos pensar con mayor claridad. Dicho de otro modo, no queremos comprometernos por palabras dichas en momentos de vehemencia, ni permitir que otros se aprovechen de la pasión de nuestras palabras. Esta forma de distanciamiento está muy bien valorada en nuestra vida diaria: cuando sabemos que alguien se siente profundamente involucrado en algo tendemos a minusvalorar automáticamente sus pretensiones. Nuestro aprecio por esta forma de distanciamiento cartesiano se resume en el modo en que evaluamos a los cronistas radiofónicos. Generalmente preferimos una evaluación desapasionada, aunque torpe y poco ingeniosa, a otra apasionada pero aguda en su ordenamiento de los hechos.

Estas dos formas de distanciamiento - el distanciamiento para observar las interconexiones relevantes, y el desapasionamiento - se combinan para formar una tercera: el distanciamiento frente a nuestras tradiciones y a nuestras formas habituales de vida; esto es, frente a nuestro pasado. Por ejemplo, experimentamos este tipo de distanciamiento cuando regresamos a casa después de una larga estancia en el extranjero y de haber vivido entre gente de costumbres muy distintas a las nuestras. A nuestra llegada, las acciones de nuestros amigos y familiares nos parecen ajenas, aunque entendamos cuanto dicen y hacen. Es decir, observamos nuestras prácticas nativas como un espectáculo, y eso nos permite valorar mejor su efectividad instrumental para lograr resultados.

El distanciamiento alcanza su forma casi total cuando privilegiamos la visión instrumental que consiste en mirar las cosas con ojos de extranjeros. Cuando conseguimos ver las cosas como si fuesen extrañas y singulares y las evaluamos instrumentalmente es cuando podemos distanciarnos de ellas y reparar sólo en los aspectos que sirven con mayor claridad al propósito instrumental inmediato.

Empezamos a evaluar a un esposo o a una esposa preguntándonos cuál de todas sus características es la que nos brinda felicidad. Del mismo modo podemos preguntarnos qué aspecto de un negocio nos ofrece beneficios (*como si* el valor de un matrimonio o de un negocio fuera maximizar la felicidad o los beneficios).

Alcanzamos la última forma de desapego - la teoría pura - cuando en nuestras investigaciones instrumentales aislamos los aspectos de las cosas e investigamos cómo se interrelacionan sus elementos. La ciencia demuestra que en el ámbito del mundo físico un enfoque teórico de este tipo - al reducir los fenómenos a las relaciones entre los elementos independientemente de su contexto- produce un gran poder de discernimiento.

Los teóricos sostienen que el distanciamiento permite, entre otras cosas, encontrar los bloques constructivos básicos de cada ámbito. Por ejemplo, los átomos son los bloques constructivos de la naturaleza física, así como el beneficio es el bloque constructivo de un negocio. Utilizando estas características básicas podemos explicar de manera sistemática y normativa los acontecimientos que ocurren en un ámbito determinado. Una explicación de este tipo se denomina explicación reductiva. De acuerdo con lo anterior, podemos sostener que el calor se produce cuando los átomos comienzan a moverse con mayor rapidez, o que un negocio produce beneficios crecientes cuando los costos de los insumos disminuyen o cuando se obtiene una mayor cantidad de productos a partir de la misma cantidad de insumos. Usando este modo distanciado en el ámbito laboral se podría afirmar que determinadas tareas constituyen los bloques constructivos de una fábrica y emplear tal actitud reductiva para crear un ambiente donde tales tareas se desarrollen mejor y estén mejor supervisadas. Actos de diseño de esta índole son las funciones relevantes del *management*: los supervisores dejan de ser artesanos expertos cuyo trabajo es imitado por los demás y se separan de las tareas de producción para dedicarse a monitorizar los lugares de trabajo con objeto de evitar las distracciones y aumentar la producción. Si estableciéramos que en el ámbito de la educación los bloques constructivos básicos de la enseñanza están determinados por la memorización de información, la primera función del profesor sería analizar su materia con distanciamiento para descubrir aquella información que debería ser

retenida por los alumnos de acuerdo con sus tareas futuras. La segunda función sería divulgarla con eficiencia y la tercera examinar al alumno para comprobar su grado de retención.

Al analizar la capacidad de penetración del Cartesiano en nuestros hábitos parte del problema actual consiste en que ya no es el centro de atención en una institución que provoque admiración, como lo fue la institución de los aprendices, que era el centro de atención del orden medieval. En la actualidad no todos estamos de acuerdo en compartir prácticas Cartesianas, aunque recordemos los días en que la ciencia teórica era considerada como el más excelso de los esfuerzos humanos; cuando Einstein era uno de los hombres más admirados de Occidente; cuando soñábamos que el más brillante de nosotros sería capaz de desarrollar teorías relativas al mundo natural y al mundo social, y que éstas mejorarían profundamente nuestras vidas. En aquellos días se admitía que los científicos hicieran declaraciones acerca virtualmente de cualquier aspecto de la vida humana, y se asumía que su posición desapasionada y su familiaridad operativa con los bloques constructivos de cualquier ámbito que estudiaran les permitía discernir el modo en que funcionaba la vida en su conjunto.

Pero los héroes científicos de los años 40, 50 e inicios de los 60 han sido sustituidos actualmente por las figuras benignas de los presentadores de televisión, o por los burócratas insensibles e inquisitoriales que aparecen en películas como E.T. En realidad, nuestra actitud actual hacia el distanciamiento y el desinterés es, frecuentemente, controvertida. Los Norteamericanos, y muchos Europeos y Latinoamericanos, admiran el desapego de ciertas figuras cartesianas de fantasía, como Spock, del show de televisión "Star Trek", y Terminator, de la película del mismo nombre, aunque no tienen muy claro si las emociones humanas dan estatura a estos personajes, o, por el contrario, disminuyen su fuerza. A pesar de la existencia de un cierto debate sobre nuestras ambiciones Cartesianas, y pese a la ausencia de una institución que focalice nuestra admiración por estas prácticas, el cartesianismo ejerce, aunque de manera dispersa, gran influencia sobre nosotros. Un fuerte Cartesiano orienta aún nuestros deseos personales cuando pretendemos tener la razón siempre. Nuestra percepción de que aquello que se dice con vehemencia es

poco fiable está guiada igualmente por el cartesianismo. Como también lo está nuestra necesidad de conocer siempre la verdad en las discusiones que sostenemos, o nuestra admiración por ciertos personajes de ciencia-ficción. Seguimos pensando que es necesario tener un cuadro de conjunto y ordenado de nuestras vidas, y seguimos creyendo que es importante distinguir lo esencial de lo contingente. Hacer algo espontáneamente es hacer algo imperfecto. Cuando construimos una casa le exigimos al arquitecto un plano global y lo mismo ocurre cuando escribimos un libro, cuando iniciamos una carrera profesional o cuando criamos a un niño.

Al exigirnos cuadros ordenados del mundo las instituciones contribuyen a perpetuar nuestro sentido de la responsabilidad. Hablar, por ejemplo, de la institución del poder suele remitirnos a la noción de elites que controlan lo que la gente hace en los negocios, en la vida pública e incluso en sus actividades cotidianas. Desarrollamos mentalmente cuadros de personas poderosas, poseedoras de enormes bancos de datos con información financiera, personal y profesional sobre todos aquellos a quienes controlan. Nos atormentamos pensando que estamos siendo manipulados por tal publicista, por ese profesor, por aquella empresa financiera o por aquel otro líder político. En otras palabras, tememos ser tratados, en cualquier aspecto de nuestra vida, como objetos controlados por un sujeto casi invisible: la elite del poder económico que controla los medios de producción, la división del trabajo y las normas laborales, etc.; la elite del poder político que hace las leyes y controla a los jueces; y la elite del poder cultural que establece cuáles son los esfuerzos de la imaginación que dan forma a nuestras aspiraciones y autodefiniciones. Tememos que todas estas elites controlen simultáneamente los distintos aspectos que estructuran nuestras vidas.

La noción de una elite de esta índole nace, precisamente, del concepto Cartesiano de un ámbito de actividad que puede ser controlado por aquellos que comprenden sus aspectos básicos y las leyes que gobiernan sus interconexiones.

Buena parte de nuestras vidas políticas y productivas están ordenadas según estas preocupaciones y temores acerca de las elites de poder. En el gobierno federal de los Estados Unidos la separación de poderes en tres grandes ramas - y la de la rama

legislativa, entre Senado y Cámara de los Representantes- se estableció, precisamente, para prevenir que alguna elite de poder alcanzara el control total. Escuchamos el eco de preocupaciones y temores similares en la solicitud de leyes que nos protejan de los legisladores que se perpetúan en sus escaños, y también de los intereses particulares que dictan las leyes y que constituyen un verdadero obstáculo para las elecciones realmente competitivas.

Las personas que poseen grandes recursos son personas influyentes: están en posición de influir, de dirigir la acción de gobierno hacia sus intereses y de torcer las opiniones de un gran número de personas. Además, en el mundo de los negocios las empresas suelen quejarse de que los competidores tienen el control de ciertos mercados, o de que los ejecutivos controlan ciertas secciones de una compañía o toda la compañía, mientras que los empleados se quejan de que algún jefe los controla. Todos éstos son casos en los que una noción cartesiana de control - adecuada para el manejo de las máquinas- se utiliza de modo que nos impide ver lo que significa trabajar con personas. En realidad, nadie está lo suficientemente distanciado de las condiciones de trabajo como para controlarlas desde fuera, como sugieren las fantasías relativas a las elites de poder. El temor a que un ejecutivo o un político puedan aprender las reglas ocultas que permiten manipular los objetos de un ámbito determinado, para controlarlo después desde una posición distanciado, no es más que una fantasía paranoide derivada del Cartesianismo.

Las prácticas Cartesianas producen éxitos científicos y reglas para poner freno a las elites de poder, pero dificultan también la adaptación al cambio. Un Cartesiano sólo se puede adaptar al cambio mediante el desarrollo de una explicación analítica que dé cuenta de los nuevos ámbitos abiertos por la acción histórica. El problema es que mientras la historia cambia y la gente comienza a ver las cosas de una forma nueva, el desarrollo de ese tipo de explicaciones - que otorgaría a quien dispusiera de ellas cierta superioridad sobre el nuevo ámbito - hace que los Cartesianos se queden retrasados respecto a lo que es verdaderamente importante en cada momento, que es el cambio mismo. Como consecuencia de ello, los pasillos de la política y de los negocios están densamente poblados por una multitud que vive en estado de profunda resignación. Individuos que sienten que han perdido el contacto con el

mundo y que, tras haber fracasado en el desarrollo de explicaciones analíticas para los nuevos ámbitos, se contentan con construir nichos para protegerse ellos mismos. El Cartesianismo actual se ha convertido en un conjunto de técnicas para contener pérdidas, tanto en la vida, como en la política y en los negocios.

Sin embargo, no es el Cartesianismo - también llamado modernismo- el único conjunto de prácticas de que disponemos para vivir de forma *ahistórica*. Recientemente se está desarrollando un segundo paquete de prácticas posmodernas, cuya característica distintiva o identidad consiste en adoptar el cambio como bien supremo. Para observar lo que está ocurriendo hay que destacar dos aspectos del modo en que se está produciendo el cambio mismo. En primer lugar, se adoptan hábitos para gozar del cambio por el cambio: cualquiera que sea la situación en la que nos encontremos buscamos la experiencia de sentirnos en un flujo de acontecimientos y de improvisar, con objeto de utilizar ventajosamente todas nuestras destrezas.

Ahora bien, un exceso de improvisación - un modo de ser al que a veces se le denomina *surfear*, como si quien lo practicara se moviese por las olas sobre una tabla - puede provocar vértigo a las personas habituadas a mantener una identidad estable y a preservar un grado suficiente de continuidad a través de los cambios, tanto en los momentos alegres como en los de aflicción. Por esta razón se están desarrollando paralelamente modalidades prácticas para afrontar los cambios preservando al mismo tiempo la propia identidad. Esto puede apreciarse en el temor que manifiestan muchas personas a adoptar planes de vida y en el deseo, en caso de tenerlos, de que tales planes incluyan la posibilidad de cambiar virtualmente, en un momento dado, todos los compromisos derivados de los mismos. Ya no es frecuente aspirar a que nuestra carrera, nuestro empleo, nuestro esposo o esposa o nuestra propia comunidad perduren toda la vida. Incluso quienes aún creen que la vida vivida con intensidad y con compromiso posee estas constantes ya no viven en la expectativa de disponer de ellas. Nos resignamos, cada vez más, a no intentar el acoplamiento de todos nuestros roles (como esposos, padres, empleadores, empleados, amigos, etc.) en orden a alcanzar un sentido de coherencia o de propósito global. En la medida en que el *stress* generado por la demanda de

nuestros diversos roles aumenta abandonamos la aspiración de elaborar una conexión esencial entre nuestro yo como esposos, como padres y como trabajadores. En cambio, mientras nos encontramos en esas situaciones tratamos de sacarle el mejor y el mayor provecho: de regreso de un viaje de negocios tratamos de olvidar los asuntos de trabajo y de dedicarnos a la familia. En otras palabras, estamos desarrollando métodos flexibles para tratar con las cosas y con nosotros mismos. Cuando intentamos sacar el mayor partido de cada situación las cosas cambian su identidad, al igual que lo hacemos nosotros mismos. La función del teléfono celular, del fax, del ordenador o de la fotocopidora que utilizamos en el trabajo cambia en la medida que no la utilizamos sólo con nuestros clientes o informes sino para nuestros asuntos familiares. Es decir, todo se transforma en un recurso.

Hasta ahora hemos hablado de dos series de prácticas - el hogar y el trabajo - que encarnan el estilo de vida flexible. Existe otra práctica - nuestra participación en Internet - que es representativa de todas las capacidades de flexibilidad y de interacción en redes que se están inventando y descubriendo. Esta es la mejor manera de observar, en su forma más atractiva, la llegada del nuevo futuro antihistórico. Una descripción detallada de la manera en que Internet está penetrando en nuestras vidas ejemplifica que en este cambio histórico - probablemente el último- se nos revela la tercera gran destreza Occidental - además de la *articulación* y de la *apropiación cruzada*- para *hacer historia*, a la que denominaremos la *reconfiguración*.

A lo largo de nuestra vida participamos en muy variadas actividades más o menos livianas, como por ejemplo jugar con nuestros hijos, mirar el cielo estrellado, pasear, leer nuestro horóscopo, o jugar con cacharros. Con frecuencia no podemos dar una justificación seria a estas prácticas o, cuando las justificamos, lo hacemos de un modo tan serio que frustramos su sentido - como cuando afirmamos que jugamos con nuestros hijos para potenciar su desarrollo emocional -. Hasta hace poco sumergirse en Internet formaba parte de esta categoría de prácticas poco serias (aunque la gente usaba Internet también para fines serios). Un académico puede buscar libros en bibliotecas remotas sin ninguna buena razón, o, simplemente,

verificar el título de un texto propio en el catálogo de una biblioteca universitaria de algún país distante. Para nuestro propósito, mientras más débil es el motivo, más honesto resulta, porque tales prácticas son, de hecho, marginales: no estimulan ni la productividad, ni la verdad, ni la madurez, ni la calidad, ni concuerdan con ningún término que asociemos con la seriedad. Nuestros motivos para jugar con el ordenador contradicen simplemente nuestros motivos para perseguir propósitos serios. Jugamos con conciencia culpable.

No obstante, quienes han navegado por la Red por razones poco serias pueden terminar convirtiéndose en nuestros maestros, porque esta práctica marginal puede transformarse en una práctica central en nuestras vidas. Sherry Turkle ha descrito útilmente la forma en que la Red está cambiando las habilidades básicas que determinan el tipo de personas que podemos llegar a ser. En el libro *Life on the Screen (La vida en la pantalla)*, esta autora destaca “la propensión de Internet a cambiar la comprensión habitual de la identidad”. En Internet “nos vemos estimulados a pensar en nosotros mismos como seres fluidos, emergentes, descentralizados, múltiples, flexibles; como seres en permanente proceso”. Por eso “Internet se ha convertido en un laboratorio social significativo para experimentar con las construcciones y reconstrucciones de identidad características de la vida posmoderna”. Las entrevistas de Turkle muestran algo más complejo que el simple hecho de estar viviendo en la posmodernidad. Su trabajo revela de forma no intencionada que la concepción que tenemos de nosotros mismos está en transición. Turkle habla de “usar los espacios virtuales para construir la identidad”, pero la idea de que nuestra identidad la construimos nosotros mismos no es nueva. Como señala Turkle esta idea se remonta, al menos, hasta Shakespeare. La pregunta que hay que hacerse es ¿qué tipo de identidad es la que nos impulsa a crear la Red?.

Parece haber dos respuestas que Turkle no distingue con suficiente claridad. Por una parte, la Red puede ser utilizada como un medio de auto-exploración y *articulación*. La autora hace la siguiente observación: “En un MUD [o sea, en una torre multiusuario, que es un espacio virtual que se está popularizando entre los adultos, pero que tiene su origen en un juego de rol pensado para adolescentes] uno consigue efectivamente construir personajes y ambientes y vivir dentro de la

situación del juego. Un MUD puede convertirse en un contexto para descubrir quién eres y quién deseas ser”, de modo que algunos jugadores exploran varios roles con el fin de convertirse en sí mismos con mayor claridad y confianza. En ese caso la Red sirve, como dice Turkle, “para facilitar el autoconocimiento y el desarrollo personal”.

Pero aunque Turkle utiliza el lenguaje modernista del desarrollo personal, lo que afirma en realidad es que el ordenador e Internet promueven algo completamente diferente: “los MUDs permiten crear una identidad tan fluida y múltiple que fuerza los límites de la noción misma de identidad. Una noción que en última instancia se refiere a la igualdad entre dos cualidades; en este caso, entre la persona y su personaje. Lo que sucede es que en los MUDs uno puede ser muchos personajes a la vez”.

Por lo tanto, los MUDs permiten jugar a ser muchas identidades, ninguna de las cuales es reconocida como la propia. Esta posibilidad no es meramente teórica, sino que introduce realmente nuevas prácticas sociales: “la identidad humana no está siendo repensada exclusivamente por los filósofos, sino que se realiza también ‘sobre el terreno’, mediante una filosofía de lo cotidiano que en cierta medida se deriva de la presencia de los ordenadores”. La desencarnación y la ausencia de compromiso que se producen en el juego del MUD permiten a la gente tener muchas identidades, sin necesitar hacer el intento de integrarlas todas o de usarlas para mejorar su propia identidad única. Como dice Turkle: “Para la mayoría de las personas, este tipo de auto-transformación es difícil o imposible. Es más fácil hacerlo en los MUDs, donde la autodescripción del propio personaje se puede escribir y revisar cada vez que se desea. En algunos MUDs se puede crear un personaje que llega a metamorfosearse en otro, utilizando el comando ‘@ morph”.

Siempre ha existido la posibilidad de cambiar de identidad, pero se trata de una práctica alejada y marginal. Turkle prosigue: “En los tiempos modernos ha habido timadores, bígamos, transformistas de género, personalidades dobles y desgarradas, como el Dr. Jekyll y Mr. Hyde”. En la actualidad, tal posibilidad está haciéndose accesible para cualquiera de nosotros. Turkle observa que la Red estimula lo que

esta autora denomina “experimentación” (un término confuso que cubre tanto la exploración como la transformación, o *morphing*), porque generalmente lo que se hace en la Red no tiene consecuencias: el sexo, limitado a Internet, no conduce al embarazo ni provoca el SIDA. Pero Internet, al crear mundos con una realidad desencarnada, refleja y realza muchas prácticas marginales de flexibilidad. Los adolescentes reales pueden cambiar sus identidades en los clubes góticos. En un mundo que ha adoptado los valores de los MUDs el cuerpo humano se convierte en algo tan flexible e infinitamente modificable - mediante intervenciones quirúrgicas, implantes, prótesis e ingeniería genética- como la Red misma. Se puede tener un número infinito de identidades y ceder al sueño posmodernista de cambiar de identidad en cada ámbito de actuación por el puro placer de cambiar. Así que el desplazamiento de un conjunto de prácticas desde la marginalidad a la centralidad, como ha sucedido con la transformación del espacio virtual, puede inducir a otras prácticas marginales, como los cambios de sexo, transformando totalmente nuestro modo de vida. Para referirnos a este tipo de cambios utilizamos el término *reconfiguración*.

En la era de la Red, si es que se llega a esa era, tendremos muchas otras facilidades para construir identidades, y nos moveremos en los espacios virtuales y en los espacios reales buscando el mejor modo de exhibir tales destrezas, poderes y pasiones. Lo que no es lo mismo que tratar de exhibir nuestra identidad, ya que tener una identidad sigue significando, por definición, tener algo que, en general, permanece estable durante todo el curso de nuestra vida. Las inestabilidades suelen admirarse como experiencias de transformismo o considerarse como patologías deplorables.

En cambio, cuando pensamos en personas que utilizan una identidad particular para desarrollar cierta actividad - conservándola tan sólo mientras les divierte realizarla y cambiando de identidad cuando tal actividad deja de resultarles atractiva- tendemos a pensar que se trata de gente que intenta prosperar aprovechando el hecho de no pertenecer a ninguna comunidad y de no tener sentido de pertenencia de ningún tipo. Es gente que se metamorfosea fácilmente, como los juguetes *transformers* o los dibujos animados. Muchos adolescentes experimentan alguna versión de

metamorfosis. No tienen un sentido estable de a quién amar, qué carrera hacer, dónde vivir, qué tipo de vida desarrollar. Intentan un amor después de otro, una materia, una residencia, una vida tras otra. Precisamente por eso, porque establecerse constituye para ellos una preocupación remota, es por lo que juegan con las múltiples alternativas de lo que pueden ser.

La sociedad no podría perdurar si todosuviésemos el escaso nivel de capacidad de los adolescentes; sin embargo, la Red promete crear nuevas capacidades de supervivencia social que facultarán a la gente para trabajar hoy intensamente en una actividad y con unos equipos humanos determinados, desplazándose después hacia otro tipo de empleos y otros compañeros de trabajo. Una sociedad de esta naturaleza se caracterizaría por compromisos intensos y breves y por una gran flexibilidad. De acuerdo con los actuales estándares, el tipo de comunidad integrada por estas personas no es realmente una comunidad, porque les falta ese núcleo permanente que caracteriza para nosotros a la idea de comunidad. Por el contrario, este tipo de comunidades vivirían y morirían como lo hacen los grupos de rock: La concentración de esfuerzos de un grupo de personas permitiría un rápido florecimiento del talento y la habilidad artística, pero esta actividad envejecería enseguida, de modo que cada componente del grupo seguiría su propio camino, formando nuevas comunidades. Podemos suponer que los actuales grupos de rock son un caso especial, pero, en realidad, los negocios de hoy en día están alimentándose de este tipo de “grupos calientes” (“hot groups”). Es sabido que la Apple Macintosh fue el resultado del trabajo desarrollado por un equipo de este tipo. Cada vez es mayor el número de productos que están apareciendo gracias a esfuerzos como este. La estructura del “hot rock” y de los grupos de negocios, los “hot clubes”, los “hot restaurants”, las películas, los modelos, los complejos turísticos, los cafés y tantos otros “grupos calientes” actuales se convertirá en la estructura de las comunidades de este posible futuro.

Pero, ¿hemos entrado, en realidad, tan de lleno en la era de la flexibilidad como para volver ya la vista hacia atrás, hacia la “antigua” forma de *hacer historia* - esto es, hacia la era de las identidades estables -, y considerarla simplemente como un mito atractivo?. Es posible que esas vidas y esos compromisos no fuesen sino una

anomalía, pero la gente creyó que esas vidas anómalas merecían ser imitadas. Si así fuera y el cambio ya se hubiese consumado, lo que hacemos no sería sino un ejercicio nostálgico, ya que nuestra aspiración consiste en demostrar que la forma de *hacer historia* basada en la *reconfiguración*, la *apropiación cruzada* y la *articulación* aún desempeña un papel importante en nuestras vidas y en nuestras políticas.

Creemos que la forma clásica de *hacer historia* no ha decaído hasta ese punto. Creemos que existe un fenómeno en el que aún podemos reconocer las prácticas tradicionales de *hacer historia* que se está viendo estimulado por los medios. Este fenómeno no es otro que la relación que establecemos con nuestra propia generación. En general, nos relacionamos con las generaciones de dos formas: en primer lugar consideramos nuestra identidad conectada con la de nuestra generación. Por ejemplo, la mayoría de los así llamados hijos del *baby-boom* no estuvieron realmente en el festival de Woodstock, ni fueron a Vietnam, ni asistieron a las protestas contra la guerra. Algunos no escucharon a los Beattles o a los Beach Boys. Tal vez muchos no intentaron tratamientos médicos alternativos, no contrataron profesores particulares para huir de la enseñanza oficial, ni bebieron agua mineral embotellada, ni compraron trajes de Armani, ni usaron teléfonos u ordenadores portátiles, ni se hicieron una cartera de fondos de inversión. No obstante, los de la generación del *baby-boom* se identifican a sí mismos (y se tratan a sí mismos) refiriéndose a todas estas actividades o a otras parecidas - incluso cuando pretenden desprenderse de ellas -. Ser miembro de una generación y vivir a través de sus acontecimientos simbólicos marca las vidas tanto como el oficio de teñir deja su marca en el tintorero. En este sentido todavía nos concebimos a nosotros mismos como seres con identidades históricas relativamente arraigadas.

El fenómeno de las generaciones nos revela que el impulso de *hacer historia* aún nos concierne también en la forma en que los miembros de cada generación se preocupan de la huella que ésta ha de dejar y por la manera en que cada uno de ellos puede participar en tal huella. No todos los miembros de una generación intentan ser sus líderes, ni todos ellos se preocupan de observar las tendencias de su propia generación. En cambio, los miembros de cada generación son sensibles a lo que hacen los otros miembros, y suelen intentar expresar lo que les interesa y los



aúna. Este intento de adoptar un estilo invasivo es una forma adicional de lo que hemos denominado *articulación*. Las generaciones aspiran a la *articulación*; y este papel articulador puede ser desempeñado por individuos como Jerry Rubin o Bob Dylan, o por una serie de televisión como las tituladas “Treinta y tantos” o “Amigos”.

En esta obra sostenemos que, aunque la sensibilidad actual hacia las distintas prácticas de *hacer historia* se limita al modo en que cada uno se relaciona con su propia generación, aún quedan micro ocasiones en las que hacemos historia. En realidad, en este libro se defiende que cuando vivimos nuestras vidas con intensidad y con compromiso lo hacemos a través de la *reconfiguración*, de la *apropiación-cruzada* y de la *articulación*.

Nuestra opción actual se sitúa entre el estilo de la flexibilidad, hacia el que al parecer nos vemos arrastrados, y la resurrección de nuestras destrezas históricas. Prácticamente cualquier acción que emprendamos en el mundo occidental nos conduce a uno u otro camino. Si hemos de optar, en lugar de seguir sencillamente la corriente, necesitamos desarrollar la percepción de hacia dónde nos estamos encaminando. Esperamos que este libro vuelva a centrar la atención en el modo en que *hacemos historia*, sea en nuestra vida diaria, sea cuando actuamos como empresarios emprendedores, como ciudadanos virtuosos o como cultivadores de la solidaridad. Por este medio esperamos alentar la recuperación, desde su actual dispersión, de una serie de habilidades que proporcionan la capacidad para *hacer historia*. Mostraremos que al vivir nuestra vida personal y familiar con intenso compromiso lo que hacemos en realidad es *reconfiguración*, *apropiación cruzada* y *articulación*; mostraremos que los negocios, la política y el cultivo de la solidaridad vividos en la plenitud del compromiso pueden permitirnos *hacer historia*, y que eso es lo que debemos hacer.

## Capítulo 1

### La Estructura Ontológica de *Hacer Historia* Día a Día

La mayoría de nuestros hábitos de pensamiento dependen de categorías y distinciones cartesianas o de categorías flexibles y distinciones posmodernas. Esa es la razón de que nos encontremos escasamente preparados para describir, e incluso para advertir, nuestra capacidad cultural de *hacer historia*, por mucho que desarrollemos esta capacidad a diario en el ámbito restringido de nuestros proyectos vitales o de nuestra vida familiar. Dedicaremos, pues, este capítulo a desarrollar las distinciones y categorías apropiadas para observar estas actividades y destrezas. Sostenemos que cuando actuamos de acuerdo con estas destrezas vivimos nuestras vidas con mayor intensidad y compromiso. De ahí que las categorías y distinciones que se desarrollan en este capítulo traten de proporcionar una visión de esos momentos tan importantes, que resulta más profunda que la que se obtiene con las categorías cartesianas o posmodernas.

Por consiguiente, nuestra tarea trata - en primer lugar - de explicitar una serie de categorías y de distinciones, para las que tomaremos como punto de partida las ontologías de Heidegger y de Merleau-Ponty. Con ello tratamos de mostrar el modo en que tales categorías sirven para clarificar lo que ocurre cuando vivimos nuestra vida con un compromiso intenso. Por eso, los ejemplos de este capítulo están tomados de situaciones cotidianas que son fácilmente reconocibles y que solemos tomar muy en serio.

En sentido general, lo que pretendemos es contrarrestar la tendencia a contemplar la experiencia humana desde el punto de vista de simples agentes individuales que actúan. Para ello centraremos nuestra atención en observar los hábitos y las destrezas humanas que implican socialización, ya que son éstas las que realmente producen pueblos, identidades individuales y mundos coordinados. La intuición básica que nos guía es que las prácticas humanas compartidas tienden a concentrarse en ese tipo de organizaciones que reconocemos como mundos, pueblos e identidades. En la medida en que tales organizaciones ganan consistencia y eficacia nuestra actuación individual y colectiva las convierte en algo más preciso y acabado, en la forma que se describe detalladamente en este capítulo.

## 1. De cómo las prácticas cotidianas dan fundamento a las actuaciones que *hacen historia*.

Llamamos *espacio descubierto* al conjunto de prácticas que utilizamos para enfrentarnos a nosotros mismos, a las personas y a las cosas, y que es capaz de producir un tejido autónomo de significados. Para entender la esencia del *espacio de descubierto* podemos apelar al concepto de “mundaneidad”, desarrollado por Heidegger en *Ser y Tiempo*. Para este filósofo, un *mundo* tiene tres características: es una totalidad de *herramientas* interrelacionadas, cada una de las cuales se emplea para desarrollar una tarea específica, como clavar un clavo. Tales tareas se realizan con el fin de lograr ciertos *propósitos*, como construir una casa. Finalmente, toda esta actividad permite tener una identidad a quienes la desempeñan, como ser carpintero. Estas identidades constituyen el significado o el compromiso del individuo con tales actividades. Las culturas son candidatas obvias para constituirse en *mundos*, pero también lo son la mayor parte de las profesiones. Hablamos del *mundo* de la medicina, de los negocios, de la política; del *mundo* académico, del *mundo* del teatro, del *mundo* del deporte, etc. Desde este punto de vista, también las familias pueden ser *mundos*. Siguiendo a Heidegger, denominaremos *sub-mundos* a tales mundos porque sus prácticas presuponen las prácticas compartidas de un *mundo* más amplio, del cual forman parte. Los *mundos* pueden interactuar, y allí donde interactúan diversos *mundos* que no presuponen un *mundo* común hablamos de *mundos locales*. Las polis griegas son ejemplos de mundos locales, y también lo son las tribus nativas americanas, como los Algonquin, que tenían lazos cercanos con otras tribus. Todas esas mallas de prácticas y de significados, desde las culturas tribales hasta las familias individuales, son espacios *de descubierto*. ¿Cómo aparecemos nosotros, los otros y las cosas, en la actividad común y cotidiana?. Al priorizar este asunto evitamos el error de comenzar por donde suelen comenzar los filósofos, que generalmente toman como punto de partida nuestras preconcepciones cartesianas acerca de *qué* somos y de *qué* son las cosas. Nosotros empezamos por *cómo* es nuestro quehacer diario, *cómo* tratamos con nosotros mismos y con las cosas.

Una vez presentados los tres modos en que lo descubierto puede ser histórico o, lo que es lo mismo, en que puede provocar cambios en la coordinación de nuestras prácticas, podemos pasar ahora a presentar la noción de *ser sensible al descubrimiento* que uno mismo está realizando en su propia vida. Cuando esto sucede, diremos que se está *descubriendo que uno es un descubridor*. Parece evidente que descubrir que uno es un *revelador* es algo más importante que comprometerse simplemente con una práctica de *descubrimiento*. Permanentemente nos estamos comprometiendo en actividades *reveladoras*, seamos conscientes de ello o no. Esto sucede cada vez que nos enfrentamos a las cosas o a las personas haciendo que se *revelen como* las cosas o las personas que realmente son en nuestra cultura. Sin embargo, sólo somos sensibles a esta actitud *reveladora* de enfrentarnos a las cosas y a las personas cuando estamos realmente comprometidos en procesos de *articulación*, de *reconfiguración* o de *apropiación cruzada*. Porque, cuando nos comprometemos con estas modalidades de *hacer historia* nos estamos comprometiendo en realidad con el cambio en las formas de coordinación de las prácticas de algún ámbito en el que habitamos y, por eso mismo, estamos concibiéndonos como seres que pueden descubrir cosas, pueblos, e identidades de muy distintas formas y utilizando estilos muy diferentes.

En general, nuestro trato con nosotros mismos, con las cosas y con las personas que nos rodean se lleva a cabo a través del rol que desempeñamos en la sociedad. No encontramos a cada paso elementos a los que tengamos que asignar inmediatamente un cierto significado. Por ejemplo, no vemos primero una cosa metálica con superficie plana y que mira hacia arriba, para darle posteriormente la denominación de escritorio. Más bien lo que sucede es que vemos directamente escritorios, sillas y lámparas. En otras palabras, al analizar nuestra actividad lo primero que observamos es que tratamos directamente con cosas significativas.

Cuando decimos que las cosas son significativas queremos decir que concuerdan con la costumbre que tenemos de usarlas. Si no hubiésemos desarrollado el hábito de trabajar en los despachos o de comer en las mesas, los despachos, las lámparas o las sillas no serían objetos significativos y los consideraríamos, más bien, artefactos extraños pertenecientes a alguna otra cultura. Presumiblemente, esta fue

la reacción de los japoneses tradicionales cuando se encontraron por primera vez con mesas y sillas europeas. Nosotros mismos podemos reproducir esta observación visitando los museos. Encontramos, por ejemplo, cierto artefacto: una pieza metálica plana, extrañamente forjada. Nuestros abuelos o bisabuelos habrían visto en ella inmediatamente una herradura. La mayoría de nosotros habría tenido la misma reacción frente al láser o al cyclotrón, a los que vemos como artefactos extraños hasta que nos familiarizamos con su uso, después de lo cual somos virtualmente incapaces de volver a verlos en su rareza. Trate de imaginarse a sí mismo intentando recordar la sensación de desbordamiento ante la visión de su primer ordenador. Es imposible. En la actualidad, nuestras costumbres implican la destreza de trabajar con los ordenadores. A lo sumo somos capaces de volver a nuestra más temprana experiencia a través de la frustración que nos embarga cuando nuestro ordenador se estropea. Pero actualmente incluso nuestras frustraciones más ordinarias dependen del grado de familiaridad que tengamos con el modo de trabajo del ordenador.

Vemos las cosas en su evidencia de acuerdo con los hábitos adquiridos para tratar con ellas. Lo mismo ocurre con las personas. Si estamos detrás del mostrador de una tienda vemos a los que entran como clientes o como empleados; como el propietario o como el inspector de impuestos; o como personas que necesitan cambiar dinero. A menos que estemos entrenados de una manera muy especial no solemos contemplar a las personas que entran a una tienda como si fueran ladrones, precisamente hasta el momento en que ya es demasiado tarde. Los ladrones sacan ventaja efectivamente del hecho de que lo que vemos está determinado por las costumbres que nos resultan familiares. Para decirlo brevemente, lo que los griegos encontraban en su vida eran cosas hermosas, esclavos y héroes; en cambio, la gente del medioevo se preocupaba de las tentaciones, los pecadores y los santos. Y eso era lo que veían.

Finalmente, cuando caminamos, pensamos, conducimos o conversamos, no reparamos en nosotros mismos como agentes, como personas ni como ninguna otra cosa; no nos percatamos de nosotros mismos. Lo que hay que hacer, decir o pensar nos inspira una respuesta apropiada espontáneamente. Nuestra respuesta a las situaciones imprevistas se produce en los términos de las acciones que *podemos*

adoptar. Respondemos a las solicitudes en curso; no a los hechos que percibiría un observador distanciado. Por ejemplo, cuando conducimos no nos preocupa a qué distancia hacemos girar la rueda. La carretera exige ajustes constantes y eso es lo único que nos preocupa. Sólo cuando existe algún tipo de perturbación nos percatamos de que somos agentes con creencias y con deseos que apuntan hacia objetivos que requieren alguna acción particular.

Sin embargo para la organización de la vida práctica se necesita algo más que un equipo interconectado, propósitos e identidades. Toda nuestra actividad pragmática está organizada a través de un *estilo*. Denominaremos estilo al modo en que concuerdan o se combinan todas nuestras actividades. Es un error muy común considerar al estilo como uno de los varios aspectos posibles de un individuo o de una actividad humana, por extensión de cuando hablamos del estilo como uno de los muchos aspectos posibles de una chaqueta. Lo que decimos precisamente es que un estilo no es un mero aspecto de las cosas, de las personas o de la actividad, sino que constituye la esencia misma de lo que son.

Para entender la importancia que tiene el estilo para el *espacio de descubrimientos* dejaremos a un lado el modo habitual con que nos mostramos ante nosotros mismos, ante los otros y frente las cosas en nuestra actividad instrumental cotidiana y observaremos cómo se coordinan nuestras acciones e inacciones habituales. En un *espacio de descubrimiento* distinguimos dos aspectos: su organización y su coordinación. Un *espacio de descubrimiento* se organiza como un conjunto biunívoco de relaciones de equipos y de roles que contribuyen a la realización de una actividad.

Sin embargo, para que las cosas, las personas y las identidades resulten significativas (entendido esto como algo opuesto a lo meramente efectivo) toda actividad organizada exige un nivel adicional de organización, al que denominaremos *coordinación*. Estar coordinado es algo más que estar simplemente interrelacionado. Un cambio en el código de circulación que exigiera conducir por la izquierda supondría una reorganización masiva de los automóviles y de las costumbres, pero no cambiaría el modo de conducir de las personas: no cambiaría el significado de lo que es ser conductor. En cambio, sí modificaría el modo en que se coordinan los

hábitos de conducción, considerados aisladamente o en relación con otros hábitos, de manera que si los impulsos que coordinaran a los conductores fuesen, por ejemplo, la cautela y la consideración al prójimo, en lugar de los reflejos agresivos y rápidos, se produciría un cambio en el estilo de conducir y, como consecuencia de ello, de lo que significa ser conductor.

Nuestros *espacios de descubrimiento* no se estructuran simplemente en torno al equipo que utilizamos. Esto resulta evidente cuando observamos el fenómeno cotidiano de la costumbre. Acostumbrarnos a una situación significa que tenemos un conjunto apropiado de disposiciones listas para entrar en acción. No hay duda de que las personas adoptan hábitos y que encuentran situaciones en las que sus hábitos operan en un modo que les resulta familiar, pero existe un rasgo diferente de la costumbre, opuesto a la rutina, que consiste en percibir como familiares ciertas situaciones a pesar de no haberlas experimentado anteriormente como tales. Lo que hace que un conjunto de situaciones y prácticas se perciba como familiar es el hecho de que compartan un estilo. Por ejemplo, alguien familiarizado con nuestro estilo cultural para atender las llamadas telefónicas de negocios (estilo que exige que el que llega primero sea atendido primero) estará también familiarizado con nuestro estilo cultural de hacer cola, incluso en el caso que esa persona nunca haya tenido que ponerse a la cola o conducir un automóvil. Por otra parte, cuando la gente cambia sus hábitos de forma significativa suele hacerlo basándose en el estilo que ya posee. El estilo actúa como base para los hábitos que se conservan, y también como base para desarrollar nuevos hábitos. Lo que es tanto como decir que el estilo constituye el fundamento del significado en la actividad humana. Un estilo o, lo que es lo mismo, la forma en que coordinamos nuestras acciones es el punto de partida para abrir un *espacio de descubrimiento*, y esto se produce de tres maneras diferentes: (1) mediante la *coordinación* de las acciones; (2) determinando qué cosas y qué personas importan y de qué manera lo hacen; e (3) identificando lo que se *transfiere* de una situación a otra. Estas tres funciones del estilo determinan el modo en que las cosas se nos revelan y el sentido que les damos.

Podemos apreciar estas tres funciones del estilo a través de un simple caso que muestra la forma en que el estilo coordina las acciones. Los sociólogos dicen que las

madres suelen tratar a sus bebés de manera diferente de acuerdo con las diversas culturas de origen, y que esto inculca en los niños diferentes modos de enfrentarse a sí mismos, a las cosas y a las personas. Por ejemplo, las madres americanas acuestan a los bebés en su cuna sobre la barriga, lo que les permite moverse eficazmente hacia todos los lados. Las madres japonesas, por el contrario, acuestan a los bebés sobre la espalda, de modo que se adormecen arrullados por todo lo que ven. Las madres americanas alientan en los niños una gesticulación y una vocalización apasionadas, en tanto que las madres japonesas les incitan sobre todo al sosiego y el apaciguamiento. Las madres americanas, en general, sitúan el cuerpo del niño y responden a sus acciones del modo más idóneo para promover un estilo de conducta activo y agresivo. En contraste, las madres japonesas promueven una mayor pasividad y sensibilidad hacia la armonía en las acciones de sus bebés. Naturalmente, los niños adoptan el estilo de crianza al que están expuestos. En principio puede parecer sorprendente que el niño responda con éxito a los gestos que encarnan el estilo de su cultura, pero esto es algo inevitable. Así como *todos* nuestros gestos incorporan el estilo de nuestra cultura, el bebé capta ese estilo que todo lo penetra, cualquiera que sea quien lo adopte.

Se puede observar fácilmente que, dentro de un estilo, algunos hábitos tienen sentido y se vuelven dominantes, mientras que otros se subordinan o son ignorados completamente. Por ejemplo, los bebés no se enfrentan directamente con los sonajeros. Para un niño americano el sonajero es un objeto apropiado para armar mucho ruido expresivo o para lanzarlo al suelo tercamente con el fin de obligar a los padres a recogerlo. Accidentalmente, un bebé japonés podría hacer eso mismo, pero generalmente utilizará el sonajero como un objeto de paz y de sosiego. Lo que hace que el bebé americano sea un bebé *americano* es su estilo, y lo que hace que el bebé japonés sea un bebé *japonés* es su estilo totalmente distinto.

El estilo gobierna el modo en que cada cosa se revela como lo que es específicamente, y el estilo de una cultura no sólo gobierna el comportamiento de los niños. Los adultos de cualquier cultura están moldeados por el estilo de esa cultura. Esa es la razón de que percibamos como no familiares algunas costumbres de otra cultura; es más, todas sus prácticas nos parecen inusuales, incluso aquellas que en

aparición comprendemos mejor. Por ejemplo, a la luz de esta semicarikatura con que hemos presentado la cultura americana y la japonesa no deberíamos sorprendernos de que los japoneses adultos busquen una integración social satisfactoria, ni de que los adultos americanos se esfuercen con mayor obstinación por satisfacer sus deseos individuales. Del mismo modo, el estilo de las empresas y de las organizaciones políticas japonesas procura producir y reforzar la cohesión, la lealtad y el consenso, en tanto que los americanos admiran en los negocios y en la política la energía agresiva del sistema de *laissez-faire*, donde cada uno lucha para expresar sus propios deseos y en el que el Estado, los negocios y cualquier organización funcionan para maximizar el número de deseos que pueden ser satisfechos sin provocar una inestabilidad destructiva. En ambos casos, el japonés y el americano, el conjunto de las actividades de cada cultura nos resultan familiares porque comparten un estilo.

Para examinar más claramente la forma en que un estilo hace que ciertas actividades y ciertas cosas sean importantes y valiosas, mientras que otras se vuelven insignificantes o sin valor, analizaremos dos estilos de conducción de automóvil: el estilo agresivo parisino o neoyorkino, en oposición al estilo pausado, sereno - excesivamente apacible para resultar agradable - que se utiliza en el medio oeste de los Estados Unidos. Cualquiera que haya conducido en París o en Nueva York sabe que en esos lugares se le da mucha importancia a que alguien te adelante o te embista por detrás cuando se te cala el coche (lo que por vergüenza atribuimos a que se nos ha averiado el motor) o a que en medio del tráfico culebrees de una pista a otra. En la carretera cada automóvil y cada conductor son considerados como un desafío a superar. Al taxi que te adelanta en el cruce de la calle Cuarenta con la Séptima Avenida intentarás adelantarlo cerca de la Sesenta. En Nueva York los conductores se sienten como si estuvieran en una carrera, y todo obstáculo en el camino del triunfo se considera irritante.

Por el contrario, el conductor del Medio Oeste no ve razón alguna para conducir bajo tensión. Para ellos lo importante es gozar del paisaje y del camino. Una larga desviación significa una alegría que proporciona nuevas perspectivas. No se presta atención a los otros coches, a menos que pidan ayuda, algo para lo que se está

siempre bien dispuesto. Un visitante del Medio Oeste que tome por primera vez un taxi en Nueva York no percibirá una serie de suaves y ondulantes movimientos sino una mancha confusa y una conmoción aterradora. Un Neoyorkino que conduzca en el Medio Oeste no percibirá actos de cortesía sino tan sólo oportunidades que se pierden. Estos dos estilos contrapuestos de conducción hacen que aparezcan cosas diferentes, y que estas diferencias se vuelvan significativas y dignas de ser tomadas en consideración.

Llegados a este punto podemos observar igualmente que el estilo de cualquier cultura particular genera hábitos que se transfieren de una situación a otra. Cuando la gente cambia significativamente su modo de actuar lo hace a partir del estilo que ya posee; las personas que son especialmente sensibles al estilo, cualquiera que sea el ámbito en que se manifieste, son también particularmente aptas para hacer ese tipo de ajustes. Y, en efecto, esta es la característica por la que vemos maestría en lo que hacen. Los cocineros realmente buenos demuestran esa capacidad cuando transforman en un banquete una despensa provista tan sólo de ingredientes poco prometedores. Esto no ocurre porque tengan costumbre de trabajar con ingredientes modestos, sino porque permanecen fieles a su estilo, y no simplemente a sus hábitos, que en tal situación habrían aconsejado adquirir nuevos ingredientes. En este sentido nuestros héroes deportivos son como los grandes cocineros: demuestran su maestría en el juego cuando triunfan haciendo algo inesperado y aparentemente poco razonable. Sólo cuando lo logran, vemos que lo que hicieron fue responder a la nueva situación utilizando su estilo, es decir, haciendo algo nuevo sin abandonar su estilo.

Un estilo autoafirmativo o de integración pacífica que permite en la niñez el cambio de una situación a otra facilita de la misma manera el paso de la niñez a las situaciones políticas y de negocios en la vida adulta. Todas estas situaciones son percibidas como extrapolaciones de un estilo constitutivo que es el que gobierna cada cultura. Para explicarlo con cierta crudeza: el bebé que tira al suelo su sonajero para obligar a los padres a recogerlo puede transformarse en el piloto de guerra con los arrestos que se requieren para probar los límites de un avión; el niño que usa el

sonajero como sedante puede convertirse en el primer ejecutivo de la gran empresa que ofrece a todos sus empleados la seguridad de un trabajo vitalicio.

## 2. El Fenómeno del *descubrimiento* histórico.

Denominaremos *descubrimiento habitual* al tipo de actividad de descubrimiento general y cotidiana que acabamos de describir. Abordaremos ahora los distintos modos en que la actividad de descubierto puede cambiar el estilo de un *espacio de descubrimiento*. A este tipo de actividad, la llamaremos *descubrimiento histórico*.

El *descubrimiento histórico* requiere dos tipos de habilidades: en primer lugar, la capacidad de intuir y de concentrarse en los fenómenos inarmónicos que aparecen en la actividad individual de *descubrimiento habitual*; y, en segundo lugar, la capacidad de cambiar el *espacio descubierto* a partir de las prácticas inarmónicas. Ambas destrezas se despliegan en la vida cotidiana cuando los seres humanos actúan sometidos a un intenso compromiso. Por esta razón describiremos un caso de cada tipo en la vida de un individuo, para retomar enseguida el tema principal de este libro, que no es otro que la destreza en los negocios, en la política y en la cultura.

Las actividades inarmónicas son las que realizamos pasándolas por alto porque nuestro sentido común nos dice que no guardan un grado adecuado de coordinación con el resto de nuestras actividades. Hay que cuidarse de la tendencia Cartesiana a suponer que la destreza para percibir y para concentrarnos en una actividad inarmónica es algo primordialmente intelectual - como si observáramos que en nuestra vida existe un problema e intentáramos analizarlo y resolverlo mentalmente -, porque la destreza para descubrir la tensión que existe entre las prácticas estándares - o de sentido común - y lo que realmente hacemos es una destreza que implica un grado de compromiso práctico muy intenso.

Para aclarar esta diferencia consideremos dos modos distintos de tratar una perturbación en una relación amorosa. El enfoque reflexivo consiste en tratar la intuición de la situación inarmónica como un problema que necesita ser resuelto. Nos citamos con nuestra pareja en un café y conversamos acerca de nuestra relación.

Incluso podemos tratar de reflexionar por nuestra cuenta y hacernos íntimamente preguntas tales como: lo que yo siento, ¿es realmente amor, o es sólo ensoñación?; ¿soy yo el que ha cambiado, o ha cambiado mi pareja?. Cuando existe un problema claro, específico y persistente, es posible que este enfoque dé buenos resultados; pero si actuamos de este modo y fracasamos, fracasará también la relación. El problema de este enfoque es que sólo somos capaces de hacer las preguntas habituales - dadas las categorías con las cuales entendemos la relación -. Y lógicamente las respuestas que obtenemos son también las habituales.

Si para la pareja a la que nos referimos la relación inarmónica no es del tipo más habitual este enfoque jamás podrá resolver su problema.

Se podría consultar también a un terapeuta que tenga una teoría sobre las relaciones humanas pero, como se tratará de una teoría general, las respuestas serán nuevamente de tipo general.

Cuando se necesita realizar un cambio significativo las inarmonías que aparecen suelen ser de tipo situacional, no típico, lo que hace que normalmente sean pasadas por alto, tanto por el sentido común como por la teoría. En consecuencia, para descubrirlas se necesita un enfoque diferente.

Para reparar en cómo funciona una destreza de este tipo imaginemos a una pareja cuyos miembros tienen una carrera profesional brillante y de éxito, pero que comienzan a sentirse incómodos juntos. Podrían decidir ignorar sus sentimientos, dado que el sentido común les dice que toda relación tiene inevitablemente momentos difíciles. Sin embargo, se resisten al consejo del sentido común y a la resignación que éste les aconseja. La pareja decide hacer frente a la inarmonía, no con una introspección solitaria, ni con una conversación de café en profundidad; Tampoco lo hace acudiendo a un profesional que tenga su propia teoría sobre la naturaleza de las parejas y de sus problemas. Por el contrario, lo que la pareja decide hacer es dejar que lo que perturba la relación se manifieste por sí mismo. Al hacerlo, la pareja se inclina por hacer aquello que ha observado que reaviva y reafirma su relación. En esta ocasión, sin embargo, se concentran con toda su

sensibilidad en observar aquello que les resulta inusual porque concentrarse en lo insólito puede revelarles lo que es diferente entre su situación actual y los momentos en que tales actividades les daban buenos resultados. Así que la pareja decide viajar a su lugar de vacaciones favorito y allí se encuentra, de pronto, conversando con otras parejas que tienen hijos. Al observar a los niños que juegan en la playa, de pronto la pareja siente que los viejos hábitos por los que se resistían a tener hijos ya no tienen sentido.

Si no se empeñan en sus viejos hábitos (cosa que no deben hacer, si son capaces de responder con sensibilidad ante lo que les resulta inusual), al conversar sobre la posibilidad de tener hijos durante la cena la relación recobrará inesperadamente la antigua ternura. Y la conversación tendrá la misma intensidad que tenían las conversaciones de antes sobre inversiones o sobre nuevos trabajos. Este cambio es tanto como rediseñar por completo la relación (*regestalted*, se denomina este fenómeno, en términos psicológicos), de tal modo que lo que antes era una pérdida inarmónica de ternura, ahora parece revelar la profunda verdad de la relación. La pareja comenzará a formar una familia con la convicción de que eso es precisamente lo que debe hacer. Un enfoque reflexivo y desapasionado no habría desembocado en esta convicción; no habría hecho aparecer un mundo diferente. Y es que una vida adiestrada en el *descubrimiento* significa una vida intensamente comprometida. En otras palabras, la mejor manera de corregir las situaciones inarmónicas consiste en la experimentación comprometida, no en la reflexión distante.

La capacidad para resolver una situación inarmónica es más compleja que la que se requiere para observarla y para concentrarse en ella. Cuando percibimos que las cosas en las que estamos interesados parecen frustrarse disponemos al menos de tres modos de cambiar nuestro *espacio de descubrimientos*:

## La Articulación

Al describir en la Introducción lo que fue la carrera espacial, definimos en líneas generales lo que entendemos por *articulación*. De lo que se trata es de enmarcar el concepto en las categorías y distinciones que acabamos de desarrollar. La

*articulación* es el tipo más habitual de cambio de estilo y ocurre cuando se enfoca el estilo con mayor profundidad. Esto se puede ilustrar fácilmente en el plano familiar. Muchas familias demuestran tener estilos muy intensos de asumir responsabilidades. Se trata de familias que se encargan de que cada uno de sus miembros desarrolle una intensa ética de trabajo, una gran lealtad familiar, la mejor educación posible, etc. Para lograr estos objetivos se hace que los niños participen en todo tipo de actividades fuera de los horarios escolares, desde las artes marciales hasta el aprendizaje de lenguas extranjeras. Sin embargo, en ocasiones esa distribución de las actividades se ve alterada porque disminuyen los recursos económicos; porque el niño revela algún talento especial, o, sencillamente, porque muchas actividades requieren demasiado tiempo. Cuando esto ocurre, cada familia se concentra en su modo particular de asumir responsabilidades, lo que le permite descubrir lo que es más importante para ella: por ejemplo, si prevalece la seguridad, entonces las clases de artes marciales resultan prioritarias respecto a las clases de lenguas extranjeras; si lo que importa es conocer el mundo, se privilegian las clases de idiomas extranjeros y se abandonan las artes marciales. Si la familia ha localizado realmente cuál es su estilo, el hecho de haber restringido sus intereses no impide que sus miembros se sientan más a gusto consigo mismos y que experimenten una mayor integridad en sus vidas y una menor dispersión. Denominamos *articularse* a esta forma de concentrarse en algo, después de haber experimentado la dispersión, porque a través de ella se revela aquel aspecto de las preocupaciones que ha venido orientando a la familia y se materializa en una forma de actuar particular que llega a dominar a las otras actividades familiares. Cuando se produce un cambio *articulado* el estilo mantiene su identidad fundamental, pero se hace más fácilmente reconocible en lo que resulta esencial del mismo.

Hay dos formas de *articulación*. Toda *articulación* hace explícito lo que es implícito. Si lo implícito es vago o confuso hablamos de *concentración a partir de la dispersión*. Si fue importante en otro tiempo, para perderse después, lo denominamos *recuperación*.

**La Reconfiguración** La *reconfiguración* es un modo todavía más substancial de cambio de estilo. En este caso algunos aspectos marginales de los hábitos

coordinados por un estilo se vuelven dominantes. En la vida cotidiana este tipo de cambio es menos frecuente que la *articulación*. Se puede lograr más fácilmente cuando el cambio se produce a gran escala. Si pensamos en el advenimiento de la tecnología mecánica podemos percibir con gran facilidad este tipo de cambio de estilo. En el pasado el transporte y la energía dependían principalmente de los animales, y el estilo que se utilizaba para tratar con ellos era el de dominarlos. Se trataba de poner de acuerdo sus voluntades con lo que se deseaba hacer. Quien haya cabalgado a lomos de un caballo reconocerá este estilo de tratar con los animales. Antes de que existieran herramientas accionadas por energía, éste era también el estilo de trabajar la madera y, en general, el estilo de tratar con la mayoría de las cosas. Uno tenía que inclinar a su favor en la mayor medida posible las tendencias naturales de las cosas con las que trabajaba, ya fuese la veta de la madera, los cambios y el poder del viento, la voluntad del caballo, o los propios deseos.

Sin embargo, con el advenimiento de las herramientas eléctricas el estilo occidental dominante cambió, y de dominar se pasó a controlar. Nadie domina a su propio automóvil. Las personas controlan su automóvil o se encuentran en dificultades. Las personas controlan las sierras eléctricas, las plantas de energía, las reacciones químicas, etc. Más que dominar sus deseos sexuales, la gente actualmente controla la natalidad. El control expresa una postura diferente frente a las cosas y las personas y significa un modo distinto de verlas. Es un estilo diferente. Podemos darnos cuenta de ello si pensamos en la diferencia entre directivos que tratan de dominar a sus empleados incorporándolos al proceso de fijación de los objetivos de la empresa y los que tratan de controlarlos fijándoles simplemente programas de trabajo y requerimientos de producción. A pesar de que en el hecho de dominar siempre hubo un elemento de control (el directivo controlaba la fijación del objetivo), el cambio desde un estilo de dominación a otro de control preserva en realidad muy poco del estilo anterior (aunque los empleados aún pueden tomar parte en la planificación de los *picnics* de la compañía). En consecuencia, decimos que el cambio desde la dominación al control es un cambio de estilo, y no simplemente un cambio dentro de un estilo dado.

Los casos cotidianos de este segundo tipo de cambio de estilo no son tan obvios, pero podemos describir dos situaciones de esa índole. Podemos hablar de *reconfiguración* cuando mujeres con carreras profesionales consideradas tradicionalmente como masculinas que se han convertido en directivos empresariales de éxito y satisfechas dejan de trabajar para tener un hijo. Estas mujeres descubren repentinamente que estar en casa criando a un hijo es tan gratificante como lo era su profesión. Podemos pensar que éste es un cambio a escala completa en el estilo de la persona o de la familia. Y en algunos casos puede serlo, pero si la mujer siente alguna continuidad con su vida anterior percibe también que el cambio producido no es sólo un nuevo mundo impuesto por la atención al reloj biológico sino que este desarrollo del significado implica que la crianza de los hijos era un aspecto marginal de su estilo de gestión que, de pronto, se volvió dominante. Cuando los hombres cambian de profesión pueden hacer un descubrimiento similar. En general, en los casos de *reconfiguración* no se experimenta una mayor sensación de integridad (que es lo que ocurre en los casos de *articulación*), sino que se tiene la sensación de estar alcanzando horizontes más vastos.

### La Apropiación Cruzada

Denominamos *apropiación cruzada* a un tercer tipo de cambio. En la Introducción nos aproximamos informalmente a esta noción empleando para ello el ejemplo del movimiento feminista.

La *apropiación cruzada* tiene lugar cuando un *espacio de descubrimiento* se apodera de una actividad de otro *espacio de descubrimiento*; es decir, de un hábito o práctica que el primer *espacio de descubrimiento* no podría haber generado por sí mismo, pero que sin embargo le es útil.

Estos *espacios de descubrimiento* pueden ser culturas completas, sociedades o naciones enteras; es decir, todo aquello a lo que designamos como mundos; o bien pueden constituir niveles más restringidos, tales como las profesiones, las industrias, las empresas e incluso las familias, a los que designamos submundos. Por ejemplo, en el nivel de intercambios de actividades entre familias y empresas podemos

observar que la *apropiación cruzada* tiene lugar entre dos submundos. Las prácticas familiares son adecuadas para establecer *roles* tales como los de madre, padre, hijo, hija, marido, esposa, hermano y hermana; y estas prácticas suelen estar coordinadas por estilos de crianza que hacen énfasis en el amor, el respeto, la lealtad, la autoconfianza, y en general, en un modo de vida cálido. Las prácticas empresariales, en cambio, establecen roles tales como los de técnicos, vendedores, ingenieros, jefes de proyectos, coordinadores, supervisores, gerentes, presidentes, etc. Normalmente estas actividades se coordinan mediante estilos que enfatizan la eficiencia, la inventiva y la agresividad. Es fácil comprender por qué el tener y utilizar un teléfono móvil se convirtió en una práctica empresarial generalizada, ya que al estar constantemente disponibles para nuestros clientes y para nuestros jefes, el teléfono celular mejora nuestra eficiencia. Ocurre con frecuencia que tan pronto como un miembro de una familia comienza a usar un teléfono celular en los negocios éste uso se extiende al ámbito de la familia. Una esposa que trabaja y que posee un teléfono celular se dará cuenta de que puede programar un almuerzo de último minuto con su marido. Cuando la pareja sale a cenar o al cine puede llamar a la canguro desde el automóvil. El tiempo muerto puede ser utilizado no sólo para llamar a los clientes sino para telefonar a la esposa o a los hijos. Rápidamente la familia se apropia de la práctica de usar un teléfono celular. Pero el uso del celular no acarrea consigo el estilo completo de la oficina, y del mismo modo que allí sirve en primer lugar para mejorar la eficiencia, en la familia fomenta más bien la unidad y el afecto.

En el caso anterior, la *apropiación cruzada* tiene un efecto similar al de la *articulación*.

Sin embargo la *apropiación cruzada* puede producir también cambios masivos en el estilo como sucede, por ejemplo, en el caso de las feministas que, al apropiarse en forma cruzada de algunas prácticas masculinas, cambiaron los estilos en que hombres y mujeres entendían las identidades de género. Estos cambios masivos de estilo ocurren generalmente cuando existe una *apropiación cruzada* entre submundos.

A veces, los cambios históricamente significativos se realizan del mismo modo en que ocurre la *apropiación cruzada* de los submundos. En ocasiones sin embargo los *espacios de descubrimiento* entre los que se produce una *apropiación cruzada* no tienen ni siquiera un estilo en común; en tal caso la apropiación entre mundos locales no produce nada tan substancial como el cambio de estilo de un mundo completo, sino tan sólo un cambio de estilo en los mundos locales que se ven afectados. Las verdaderas sociedades multiculturales tienen este tipo de relación con los mundos locales. Pero resulta aún más obvio que muchos de los nuevos movimientos sociales (como por ejemplo el movimiento ecologista) están formados por muchas organizaciones diferentes, cada una con su estilo distinto.

Hemos expuesto tres modos diferentes a través de los cuales las capacidades de descubierto permiten observar los cambios históricos significativos de un *espacio de descubrimiento*: la *articulación*, la *reconfiguración*, y la *apropiación cruzada*. Cada uno de estos tipos de cambios es *histórico*, porque la gente percibe la continuidad con el pasado. Las prácticas que recientemente se han convertido en importantes no dejan de resultarnos familiares. Por esta razón es bueno contrastar nuestra noción de cambio histórico con la de cambio discontinuo.

Un cambio discontinuo ocurre, por ejemplo, cuando un conquistador impone a un pueblo un conjunto de hábitos enteramente nuevos; o cuando un pueblo se dispersa y tiene que adoptar hábitos completamente nuevos para sobrevivir. Este cambio no sólo es discontinuo, sino que trasciende el radio de acción de nuestro interés.

Una vez descritos los tres modos en que el *descubrimiento* puede ser histórico (es decir, en que puede producir cambios en la forma de coordinar nuestros hábitos), podemos presentar la noción de autopercepción del *grado de descubrimiento* con el que cada uno de nosotros dirige su propia vida. Lo primero que hay que decir es que esta autopercepción consiste en descubrir que cada uno de nosotros es un *descubridor*. Debería quedar claro que descubrir que cada uno de nosotros es un *descubridor* significa mucho más que comprometerse momentáneamente con una actividad de descubrimiento. Seamos o no conscientes de ello, realizamos *actividades de descubrimiento* cada vez que nos enfrentamos con las cosas o con

las personas en algún modo que tenga sentido; es decir, cada vez que tratamos a las cosas o a las personas como lo que son naturalmente en nuestra cultura. Sin embargo, sólo somos sensibles a este descubrimiento de la propia manera de tratar con las cosas y con las personas cuando nos implicamos en un proceso de *articulación*, de *reconfiguración* o de *apropiación cruzada*. Porque al comprometernos con el cambio en la forma de coordinar los hábitos de los ámbitos en los que vivimos nos enfrentamos también a nosotros mismos como seres capaces de atisbar, revelar o descubrir cosas, personas e identidades de maneras muy diversas y coordinadas por estilos diferentes. En general, tratamos con nosotros mismos, con las cosas y con las personas que nos rodean conforme al rol que ostentamos. Si bien se piensa, podríamos deducir que nos enfrentamos a nosotros mismos - nos revelamos - de distintas maneras, pero sólo cuando tratamos de *hacer historia* nos descubrimos realmente a nosotros mismos como *descubridores*, y no simplemente como seres cosificados.

### 3. Por qué olvidamos nuestro papel como descubridores

Si estamos en lo cierto al sostener que los seres humanos en Occidente están más en contacto consigo mismos y con las cosas cuando se descubren como *descubridores*, ¿cómo es que este fenómeno ha permanecido escondido tanto tiempo?. Hay dos razones distintas. En primer lugar, hay algo relacionado con el modo en que opera el sentido común, que oculta nuestro papel como *descubridores*. Por sentido común pensamos que ese modo de tratar de las cosas y con las personas se da por sentado y que, como afirmábamos al hablar de la socialización de los niños, cuando las personas toman conciencia de sí mismas los hábitos compartidos y el sentido común determinan cómo se nos muestran las personas y las cosas y lo que tiene sentido hacer. En cierto modo nuestra disposición de ánimo ya ha sido decidida. Estamos en deuda con este conocimiento “de sentido común” porque sin él nuestros hábitos carecerían de coordinación y nuestras vidas de significado y de dirección.

Pero los hábitos de sentido común que hacen inteligibles nuestras vidas encubren el hecho de que el sentido común cotidiano no es permanente, ni tampoco está

racionalmente justificado. No podemos dejar de pensar, por ejemplo, que el modo sensato de sentarse es haciéndolo en una silla frente a una mesa, y no en el suelo. Esto parece tener sentido intrínsecamente - un sentido no precisado mediante la afirmación “éste es el modo en que lo hacemos en Occidente” -. En ese aspecto del sentido común que se da por sentado lo que queda oculto en la comprensión cotidiana es que lo esencial de la inteligibilidad lo constituyen simplemente los hábitos compartidos; es decir, que no hay una sola interpretación correcta. Esa es la razón de que los filósofos tradicionales discutan sobre cuál es el conjunto de principios que rigen los modos compartidos de hacer las cosas.

Existe, además, una razón estructural para explicar que el hecho de que somos *descubridores* no sea algo ampliamente reconocido. Y es que tan pronto nos acostumbramos a un estilo éste se nos hace imperceptible. No miramos a nuestros contemporáneos para ver en ellos el estilo de los 90. Ni miramos tampoco a un compañero de trabajo o de universidad para observar en él el estilo de nuestra empresa o de nuestra universidad. Al menos, no reparamos en tales cosas mientras estamos absortos en nuestras actividades cotidianas. Simplemente, tratamos las cosas de un modo parecido; tenemos inquietudes similares, y vemos posibilidades semejantes. Y es que todos nosotros compartimos, simplemente, el estilo dominante, y si alguien no se ajusta a nuestro estilo lo descubrimos fácilmente porque no logra expresar sus inquietudes, o no es capaz de hacer las cosas como nosotros las hacemos, o porque deja de percibir posibilidades que nosotros vemos abiertas.

Por otra parte, si las personas se comportan de un modo inapropiado solemos arreglárnoslas para moldear sus comportamientos y ajustarlos a los nuestros. Por ejemplo, les inducimos a explicarse en términos que podamos entender; a caminar, a conversar y a tolerar la autoridad; a pensar, a comer y a mostrar respeto del modo que estimamos más pertinente. En este sentido nuestro verdadero interés en hacer las cosas con éxito (lo que incluye también apañárnoslas con las otras personas) nos motiva a atraer a los demás al terreno de nuestro estilo, induciéndoles inadvertidamente hacia él mientras estamos concentrados aparentemente en nuestro quehacer cotidiano.

Y, en tercer lugar, porque no empleamos expresamente nuestro estilo de cultura, de empresa o de generación sino que, simplemente, lo expresamos en nuestro quehacer cotidiano con las cosas y con los demás - no tenemos un modo directo o inmediato de hacerlo explícito o de revivirlo y transformarlo -. Esta incapacidad no constituye una mera circunstancia peculiar en nuestra forma de actuar habitual. Nuestros hábitos se ajustan a nuestro quehacer cotidiano pero no nos fijamos en ellos de manera explícita, y todavía nos fijamos mucho menos en la forma que adopta la coordinación de tales hábitos (el estilo). Es decir, normalmente no percibimos que somos *descubridores*, precisamente porque estamos interesados en las cosas que revelamos y no en el hecho mismo de revelarlas o descubrirlas.

Estas dos tendencias a pasar por alto nuestro rol como *descubridores* nos hacen perder sensibilidad hacia modos que han quedado olvidados, o que resultan marginales o alternativos de hacer cosas. Por definición, una costumbre olvidada, marginal o lateral es una costumbre que solemos pasar por alto, sea porque cuando volvemos a ella no advertimos su carácter insólito, sea porque no la empleamos en absoluto. Sin embargo, la sensibilidad especial hacia estas prácticas marginales, laterales u olvidadas es precisamente la médula de la iniciativa empresarial emprendedora, de la virtud ciudadana y de la asociación de los individuos en una comunidad. Esta sensibilidad genera el arte - no la ciencia - de la invención en los negocios; el habla interpretativa - no el habla persuasiva - en la política, y esa forma tan valiosa de superar las circunstancias culturales - no las esperanzas utópicas - que es capaz de crear solidaridad.

#### **4. Consideraciones Metodológicas**

Para tratar de la iniciativa empresarial emprendedora, de la virtud ciudadana y del cultivo de la solidaridad emplearemos un caso manifiesto de cada uno de ellos. Queremos ser muy claros respecto al tipo de proyecto que nos ocupa. Obviamente, un estudio de casos más amplio nos permitiría afinar las distinciones introduciendo variaciones. Esa es la razón de que gran parte de la literatura relativa a la iniciativa empresarial, en particular, y a la virtud ciudadana o a las personalidades del mundo de la cultura, en general, se haya hecho en forma de estudio de casos. Por sentido

común, en tales estudios se asume que la iniciativa emprendedora, la virtud ciudadana, y el cultivo de la solidaridad son prácticas indudablemente escasas, no experimentadas por la mayoría de las personas. En consecuencia, el mejor método para entenderlas consiste en reunir un número abundante de casos para tratar de encontrar cuáles son los rasgos más notables que comparten todos los empresarios emprendedores, todos los ciudadanos virtuosos o todas las personalidades del mundo de la cultura. Creemos que esta intuición de sentido común y la metodología que emana de ella es precisamente uno de los aspectos en que han fracasado estudios anteriores sobre la materia. Desde nuestro punto de vista las naciones estructuradas por democracias civiles y por mercados libres disfrutaban de persistencia histórica y de atractivo, no simplemente porque permitan el florecimiento de las capacidades escasas de las que sólo unos pocos disponen, sino porque sus estructuras tienen como fundamento un tipo de capacidad que es accesible a todos y porque su ejercicio produce en los Occidentales la sensación de estar viviendo la vida en la plenitud de sus posibilidades. Lo que la gente llama en forma lata empresarios, ciudadanos virtuosos y figuras solidarias cubre en realidad un conjunto mayor de capacidades que las que hemos descrito.

Nos ocuparemos sólo de aquellas capacidades a las que tienen acceso las personas educadas en Occidente cuando sienten que están viviendo la vida en pleno despliegue de sus posibilidades. Afirmamos que a la gente le gustan las economías de mercado, las democracias y la solidaridad social porque intuye que estas formaciones sociales exigen de cada uno lo mejor de sí mismo y de los demás. Esa es la razón de que no consideremos genuinos otros tipos de iniciativa empresarial, de virtud ciudadana y de cultivo de la solidaridad que dependen de talentos y capacidades estrictamente individuales y que no aportan la sensación de vivir la vida en la plenitud de sus posibilidades. Hasta aquí hemos hablado como si supusiéramos que existen dos campos distintos: el humanista tradicional - que es el de los filósofos metafísicos, que hacen abstracción de que los seres humanos son *descubridores*- y nuestro campo, en el que sí tiene cabida la escurridiza noción de la que venimos hablando y que, una vez asumida, aporta un gran poder de clarificación. Pero este mapa del territorio es incompleto. Hay otros pensadores, descendientes de Nietzsche, que oponen también la tradición filosófica general a la noción de

descubierto. Algunos pensadores y activistas de la derecha radical, y también de la izquierda radical, niegan explícitamente la noción de que los seres humanos son *descubridores*, sosteniendo por el contrario que las diversas formas del ser humano son meras configuraciones del poder.

Ese es el caso en la derecha radical de algunos neofascistas europeos. En la izquierda radical, y particularmente en la de las universidades, estamos pensando en el radicalismo político implícito en algunas obras de Michel Foucault. Pensadores de la derecha y de la izquierda radical respaldan la noción de que deberíamos ver las cosas a través de la práctica, lo que significa: (1) que el mundo se compone de conjuntos de capacidades indispensables para realizar actividades - sin hacer referencia necesariamente a las identidades de los individuos, que son los espacios naturales de tales capacidades -, y (2), que cada vez que se realiza algo especial se debe a que un determinado conjunto de capacidades ha dominado sobre otro.

De acuerdo con estos enfoques radicales, y caricaturizando un poco para simplificar, si alguien se levanta por la mañana y va a trabajar es porque sus capacidades laborales tienen prioridad sobre las de *quedarse en casa criando niños*. Estos tipos de prioridades muestran el poder de una determinada capacidad en una situación dada, en oposición a una capacidad diferente en esa misma situación. Tanto la izquierda como la derecha sostienen que este poder se autorregula. De este modo la capacidad laboral tendría prioridad, *en general*, sobre la capacidad educativa. La capacidad laboral sólo es capaz de expresarse plenamente a sí misma y de definirse con claridad en función de esa prioridad. La derecha radical sostiene que esto es precisamente lo que debería suceder. Cualquier tipo de identidad, incluida la de las capacidades, se define exclusivamente por oposición a otras identidades y este tipo de oposición debe ser desarrollado. Así es como la derecha radical defiende una política de identidades que comprende la exclusión. En contraste con ello, la izquierda radical, que es algo más pacífica, señala que inducir constantemente a configuraciones productoras de identidades no está en la esencia del poder. En realidad, el poder alcanza la plenitud de sus posibilidades cuando es completamente situacional, es decir, cuando prioriza una cosa en una situación dada y otra en una situación diferente y no existe un ordenamiento general de las situaciones. En otras

palabras, el poder situacional desbarata cualquier formación estable de identidades. Y tales identidades tienden a restringir aquel poder situacional, ya se trate de identidades basadas en hábitos o en destrezas, ya sean nacionales o individuales.

Las identidades estables tienden a evitar que el poder produzca nuevas configuraciones. En otras palabras, estas identidades entorpecen la manifestación de diferencias en las diversas situaciones y bloquean la sensibilidad humana frente al cambio permanente de la vida y de las situaciones. Es así como la izquierda radical trata de liberarse de las identidades estables, sobre la base de que producen exclusiones, jerarquías y humillaciones no naturales.

Nosotros trataremos de minar las ontologías del poder, tanto de la derecha como de la izquierda radical, sin perder de vista aquello de más genuino que contienen sus respectivas posiciones. Coincidimos con la derecha en la noción de que la vida se enfoca y resulta digna de vivirse sólo cuando las identidades se definen claramente: una vida que carezca de algo por lo que valga la pena morir no es realmente una vida que valga la pena vivir. Pero coincidimos con la izquierda en la noción de que los hábitos humanos están en constante transformación, aunque en distintos grados, y que las configuraciones permanentes de estructuras de identidad bloquean la sensibilidad hacia lo que ocurre en situaciones locales y específicas. Por ejemplo, es fácil advertir que la mayoría de las personas que llegaron a la edad adulta en generaciones pasadas carecían de una serie de capacidades que resultan importantes en la actualidad.

Trataremos de demostrar que los seres humanos responden con mayor sensibilidad a las situaciones locales transformándose a sí mismos, tratando con ello de preservar identidades continuas, aunque en evolución y desarrollo, en lugar de reaccionar de acuerdo al dictado de su identidad o respondiendo de manera diferente a cada situación. Es decir, responden a cada situación local elaborando un patrón actual de sí mismos con referencia a patrones que han asumido en el pasado en situaciones afines. Para una respuesta de ese tipo las personas deben tener identidad - esto es, intuiciones sobre lo que significan sus vidas como un todo. Pero no el tipo de identidades que la derecha imagina, sólidas y definidas para siempre,

porque si así fuera sus respuestas a las situaciones particulares serían defensivas y reaccionarias. Tampoco hay que adoptar la visión de las identidades que tiene la izquierda, según la cual las identidades se desarrollan de forma meramente contingente. Por contraposición a ambas visiones, el tipo de identidad y de cambio que aquí se defiende y se analiza es el que está dictado por las prácticas que nos resultan familiares.

## Capítulo 2:

### Iniciativa Empresarial: La Capacidad de Innovación Cultural

Aunque en la cultura occidental - y también en muchas otras culturas -, comienza a reconocerse a la iniciativa empresarial como una importante fuente de productividad, pocos han reconocido su dimensión histórica. Eso es precisamente lo que trataremos de demostrar aquí.

Comenzaremos resumiendo y comentando los tres enfoques que subyacen a la mayoría de los estudios acerca de la iniciativa empresarial. Primero describiremos un caso ideal de capacidad emprendedora, a partir del cual delimitaremos nuestra noción de empresario genuino: se trata de aquellas personas que realizan cambios históricos mediante la producción de un producto que exige cambios en el estilo de las actividades cotidianas de la gente, y que lo hace además a través de una empresa que ejemplifica el nuevo modo de vida que el producto pone en escena. Pasaremos enseguida a comparar la iniciativa empresarial con la empresa y demostraremos que la concepción teórica de la empresa que se desarrolla en las escuelas de dirección de empresas y en los departamentos de economía de las universidades obstaculiza el desarrollo de la práctica empresarial.

Finalmente, demostraremos que la capacidad de iniciativa empresarial genuina - que no es otra cosa que la capacidad de cambiar los *espacios de descubrimiento* - es idéntica a una de las capacidades que ejercitamos cuando vivimos nuestra vida en la plenitud de sus posibilidades.

## 1. Consideraciones habituales sobre la iniciativa empresarial

Sólo los legos podrían dudar que el efecto crucial de la iniciativa empresarial consiste en la producción de un cambio social radical. De ello se desprenden dos lecciones muy diferentes.

Los autores que se dirigen principalmente a una audiencia empresarial piensan que es posible describir el cambio empresarial innovador y que tales descripciones permiten a los ejecutivos montar departamentos de investigación y desarrollo que funcionan con iniciativa empresarial, o que al menos permiten a las personas que poseen tales nociones dentro de la empresa explorar su propia capacidad de iniciativa empresarial.

Otro grupo de escritores, especialmente los economistas y los sociólogos, estima que la producción del cambio cultural implica cambios demasiado radicales para ser descritos analíticamente. En consecuencia, intentan producir modelos que capten las características de los empresarios y los *efectos* del proceso emprendedor. Ven al empresario como alguien que reasigna o, mejor aún, que coordina recursos, y producen modelos que muestran la forma en que estos procesos de reasignación o coordinación pueden optimizarse para proporcionar el mayor beneficio social o corporativo.

Nosotros pensamos que este enfoque teórico desvaloriza, hasta llegar a ser un insulto, la capacidad de los empresarios para *hacer historia*. Cuando más adelante discutamos los peligros de esta teoría volveremos a considerar lo que dicen los economistas y otros científicos sociales. Compartimos, en cambio, la esperanza de los autores que escriben sobre administración de empresas para quienes la capacidad de *hacer historia* puede ser descrita útilmente; por eso, nuestra explicación comenzará intentando diferenciarnos de otros autores que han asumido el desafío de describir cómo se realiza el cambio.

Entre los autores que escriben sobre la empresa y describen el cambio aparecen tres modos de concebir la iniciativa empresarial ampliamente difundidos. Cada uno de ellos puede representarse por medio de un caso paradigmático.

El primero es el de Peter F. Drucker, que adopta el modelo cartesiano para buscar una *teoría* de la acción emprendedora: “cada práctica descansa en una teoría”, dice Drucker. La hipótesis subyacente a esta afirmación es que la innovación emprendedora constituye un modo particular de tratar con el mundo. La innovación es, según Drucker, “trabajo organizado, sistemático y racional”. Y, sigue diciendo: “los empresarios necesitan buscar expresamente las fuentes de la innovación; los cambios y sus síntomas, que hacen aparecer oportunidades para realizar una innovación con éxito. Y necesitan conocer y aplicar los principios de la innovación que triunfa”.

De este modo, la iniciativa empresarial innovadora sería equivalente a una búsqueda disciplinada de los síntomas de cambio o de oportunidad, seguida de una aplicación de ciertos principios a tales signos incipientes de cambio, destinados a producir innovaciones efectivas. Podemos comparar el perfil de la actividad emprendedora, según la entiende Drucker, con la práctica de la medicina: ambas implican una búsqueda disciplinada y sistemática de los síntomas, para aplicar enseguida los principios del diagnóstico y del tratamiento curativo.

Drucker afirma, además, que la práctica de la iniciativa empresarial consiste en “crear algo nuevo, algo diferente; (los empresarios emprendedores) cambian o transmutan los valores”. Estamos de acuerdo con Drucker cuando afirma que el emprendedor cambia “valores”, pero, precisamente porque eso es lo que hace, el método de Drucker para entender la iniciativa empresarial emprendedora es inadecuado.

Drucker estima que el empresario es básicamente una persona que advierte los cambios que están ocurriendo y que, simplemente, les saca partido. En realidad, teóricos como Drucker se ven forzados a reflexionar de esta manera debido a sus presupuestos cartesianos. Piensan en un mundo de hechos y de mentes organizadas. El cambio innovador es equivalente a la anticipación de un cambio en los hechos físicos o mentales. En general, la persona que obtiene la primera representación adecuada del cambio en curso observará qué nuevas necesidades se están desarrollando, y será capaz de desarrollar a partir de ahí especificaciones para

producir el equipo requerido para satisfacer esas necesidades. Un empresario podría observar, por ejemplo, que la generación del *baby-boom* envejecerá en tantos años y que para entonces aparecerá una importante demanda de determinados servicios médicos para los ancianos. O, dado que las mujeres se están incorporando crecientemente a la fuerza de trabajo respondiendo a una nueva percepción de sí mismas, una empresa como el Citibank podría percibir la oportunidad de contratar a las mejores de entre ellas, mientras que las otras empresas seguirían peleándose entre ellas para conseguir a los mejores *hombres*.

Ambos ejemplos implican respuestas frente al cambio, pero no constituyen respuestas innovadoras, al menos no innovadoras al modo descrito por Drucker.

Ciertamente, podemos tener la seguridad de que el envejecimiento de los niños del *baby-boom* provocará un aumento de los ancianos en los próximos años. Es decir, podemos asumir que no emigrarán ni morirán a causa de alguna plaga. Sin embargo, no es evidente en absoluto que las futuras necesidades de estos niños, una vez se hayan hecho viejos, sean predecibles. Tal vez para entonces muchas de las enfermedades que hoy llevan a los ancianos a las residencias puedan ser curadas. Jugar al golf en la soleada Arizona puede que resulte detestable para estos niños envejecidos. Otras explosiones demográficas no produjeron revoluciones sexuales, ni impulsaron una enorme industria de la música, ni demandaron un mercado a gran escala de drogas ilícitas. Hacemos estas enumeraciones, no para caracterizar a la generación del *baby-boom*, sino para poner de manifiesto lo poco que podemos predecir acerca de lo que puede desencadenar ese fenómeno.

Desde nuestra perspectiva el empresario innovador no es aquél que puede predecir las necesidades físicas o mentales de los que están envejeciendo y que invierte en la satisfacción de esas necesidades. Cuando esas necesidades estén definidas el hombre de negocios ordinario puede darse cuenta de que existen y tratar de apoderarse del botín; el empresario emprendedor, en cambio, es la persona que determina qué necesidades van a resultar importantes.

Citibank ha sido elogiado - y con razón - por contratar a numerosas mujeres de talento en los momentos en que el movimiento feminista estaba listo para mandar a las mujeres a trabajar en condiciones de igualdad con los hombres. Sin embargo sería erróneo pensar que lo que Citibank percibió es que el movimiento feminista estaba impulsando a las mujeres a aspirar a los mismos tipos de trabajo que los hombres. El movimiento feminista siempre entendió sus objetivos de maneras muy variadas. En esos tiempos, cuando muchas mujeres ya comenzaban a trabajar, el movimiento pensaba simultáneamente que la estructura capitalista general de mercado debía ser transformada. Perseguían cambios radicales en las leyes y en las fuerzas armadas. Se trataba de tendencias incipientes, pero Citibank actuó con iniciativa emprendedora no porque fuese capaz de ver un cambio que ya estaba ocurriendo, sino porque indujo, en cierto modo, a que ocurriera un cambio. Si ninguna otra empresa hubiese actuado como lo hizo Citibank al emplear a un gran número de mujeres con talento el cambio forjado por la modificación en la percepción de las mujeres habría sido, sobre todo, político. Y las mujeres con éxito de hoy en día no serían *yuppies*, sino que parecerían más bien paladines de la igualdad y trabajarían para la Administración.

Lo que vale como respuesta a la demografía y a los cambios de percepción vale dos veces para las otras fuentes de cambio que menciona Drucker: lo imprevisto; las incongruencias; la necesidad de progreso, y la fragilidad en las estructuras de la industria y del mercado. Porque Drucker piensa que en todos esos casos el empresario emprendedor no necesita tan siquiera tener una representación total del cambio, sino que lo que necesita simplemente es una buena investigación de mercado; es decir, necesita preguntarle a la gente, cuidadosamente y con persistencia, acerca de sus necesidades. Pero ya dijimos que la gente experimenta las necesidades sólo cuando éstas se han articulado. Por ejemplo, diremos que ningún adolescente habría dicho a comienzos de los años 60 que necesitaba escuchar la música de un cuarteto de jóvenes de Liverpool capaz de producir un nuevo tipo de armonía musical y de lírica levemente irónica, y de cambiar completamente el modo en que los jóvenes iban a sentir la seriedad, la alegría y la esperanza a lo largo de su vida. Es improbable que alguien hubiese podido anticipar el grado de necesidad existente para este nuevo tipo de música. Lo que nosotros

afirmamos es que esta clase de cambios, gracias a los cuales se desarrollan mercados completamente nuevos y aparecen nuevos tipos de inquietudes, son casos paradigmáticos de cambio empresarial innovador (o cambio emprendedor).

Por supuesto no todo cambio es emprendedor, y el tipo de cambio que describen Drucker y otros teóricos de la iniciativa empresarial es precisamente el tipo de cambio que puede derivarse de los distintos tipos de investigación. Por ejemplo, un departamento de investigación puede estudiar las cifras de envejecimiento de la generación del *baby-boom* y demostrar que es necesario desarrollar un nuevo tipo de tejido que abrigue más, en vista que la gente anciana siente el frío más fácilmente, pero esto no *transmuta valores*. Esto no abre un espacio nuevo para la acción humana. Emprendedor sería aquel que desarrollara alguna actividad para el tiempo frío que fuese bien acogida por los ancianos, y que cambiara el modo en que los ancianos se perciben a sí mismos; el modo en que ven sus cuerpos y sus propias vidas. Hemos descrito a Drucker y a otros como teóricos que sólo ofrecen métodos para captar el cambio. Y esto es lo que algunos ejecutivos creen estar haciendo realmente. Pero, ¿no habremos sido injustos con Drucker?. En efecto, este autor reconoce un tipo de cambio - al que llama “innovación basada en el conocimiento” - que, al generar un nuevo requerimiento, produce cambios. Reconoce, incluso, que en estos casos la investigación de mercado no resulta útil. Sin embargo, al analizar los diferentes casos vuelve a omitir la acción emprendedora. Al intentar someter la “innovación basada en el conocimiento” a sus propios procedimientos Drucker sostiene que lo primero que hace un empresario innovador de esta clase es observar lo que está tratando de innovar; su observación la divide en las distintas clases de “principios de conocimiento” que se pueden requerir; a continuación determina cuánto trabajo de desarrollo se necesita a partir de cada conocimiento básico, y, finalmente, determina si el proyecto es factible o realizable. La Wright Brothers, por ejemplo, necesitó conocimientos sobre las máquinas que funcionaban con gasolina ligera así como conocimientos de aerodinámica desarrollados en experimentos con planeadores. El primer banco emprendedor también necesitó dos tipos de conocimientos - conocimientos sobre capital de riesgo y conocimientos sobre banca - . Sin duda esto es verdad. Pero lo que Drucker y otros teóricos no consideran es que el conocimiento que se necesita sólo se puede adquirir a partir de una visión muy

concreta de la nueva invención, que se supone tendrá éxito. Por lo tanto, lo importante es preguntarse cómo se logra tener esa visión concreta. Es conveniente saber lo que debe hacerse, pero el meollo de la iniciativa empresarial innovadora radica en lograr esta visión concreta.

El problema de los que piensan que la iniciativa empresarial innovadora puede convertirse en un conjunto de procedimientos rutinarios estriba en que este enfoque presupone que un cambio interesante puede realizarse a partir de procedimientos estables. Y lo que sucede es que los procedimientos nos dejarían virtualmente fuera de lo que es el cambio mismo. Lo menos que puede decirse de un punto de vista como éste es que resulta profundamente anti-histórico. Si los prejuicios cartesianos sobre la reflexión no lo impiden, la mayoría de nosotros admite que tendemos a cambiar cuando cambia el mundo que nos rodea. No hay ninguna parte nuestra que quede fuera del cambio. Basta observar películas producidas en los tiempos de nuestra juventud para descubrir que las cosas que nos interesaban entonces apenas tienen sentido para nosotros ahora. No podemos volver atrás para sentir como sentíamos y, en consecuencia, tampoco podemos volver atrás y ver las cosas como las veíamos. Cuando los seres humanos producen cambios ellos mismos cambian también.

Ahora vamos a discutir la forma en que los seres humanos, y en particular los empresarios emprendedores, producen cambios, pero no lo haremos a partir de principios ni a partir de procedimientos. No formularemos una teoría. Más bien, observaremos lo que ocurre cuando un cambio está en acción. No pretenderemos establecer un procedimiento ni demostrar que muchos empresarios tuvieron éxito siguiendo procedimientos de forma intencionada o involuntaria. Por el contrario, sugeriremos ocasiones en las que el lector reconocerá haber experimentado la producción de cambios y mostraremos cómo actúa un empresario emprendedor en una situación similar.

Este libro es un intento de desarrollar sensibilidades, no conocimiento. Por ejemplo, si se tiene sensibilidad hacia algo como la buena comida, el decoro, ciertas formas de belleza, o incluso el placer de caminar, se está ya de algún modo en el camino de

refinar y desarrollar esa sensibilidad, porque la comida, el comportamiento decoroso, la belleza y los senderos se ven ya bajo la nueva luz. Nos atraen como nunca antes. Y a medida que somos atraídos una y otra vez nuestra capacidad para tratar con aquello que nos sensibiliza se desarrolla. Al enfatizar el cambio histórico no sólo objetamos las ideas de teóricos como Drucker, sino que nos oponemos a formas de pensamiento todavía más pragmáticas sobre la iniciativa empresarial. Este segundo enfoque es empírico y clasificatorio. Muchos escritores describen una serie de casos de éxito y de fracaso empresarial, los clasifican en unos cuantos tipos - de acuerdo con las apariencias - y finalmente elaboran métodos prácticos de tipo general que funcionan de forma recurrente, aunque haya excepciones. El mejor exponente de esta tradición de pensamiento sobre los empresarios es probablemente Karl H. Vesper. La obra de Vesper despierta interés porque tiene muy claro lo que desea hacer por sus lectores. No desea darles una teoría sobre cómo ocurre la innovación y la iniciativa empresarial. No ve a los seres humanos como criaturas accionadas por teorías. Sobre todo, aspira a dar a sus lectores el mayor número posible de casos relativos a las distintas formas de iniciativa emprendedora, de modo que puedan desarrollar un amplio elenco de distinciones para pensar y tratar con la materia. O sea, desea ofrecer a sus lectores muchas experiencias y lo hace de forma particularmente inteligente:

“Nos proponemos familiarizar al lector no con una teoría comprensiva, sino más bien con un espectro de posibilidades, ilustradas con experiencias de la vida real ... El lector debería sensibilizarse a una variada gama de oportunidades para poder reconocer aquella que convenga a su condición y ser capaz de actuar sobre ellas antes de que lo haga otro”.

Un poco más adelante, Vesper explica cómo deberían leerse sus ejemplos.

“Los ejemplos no deben ser leídos superficialmente, sino que debe hacerse una lectura cuidadosa, debido a las experiencias que contienen ... La experimentación y la experiencia colectiva que representan para los empresarios que las vivieron suponen una enorme inversión de vida, actividad y aprendizaje que el lector debe recoger y compartir”.

Vesper ve a los seres humanos como criaturas prácticas que adquieren competencia en las distintas actividades, no a través de teorías abstractas ni guiando sus acciones conforme a estas teorías, sino haciendo cosas, fracasando y rehaciéndolas, hasta sensibilizarse a través del hábito sobre lo que vale la pena tomar en cuenta y lo que hay que desestimar. Las consideraciones que enuncia en su libro deben ser sustituidas por experiencias de la vida; debemos desarrollar nuestras sensibilidades del mismo modo que conversar con muchas personas agudiza nuestra capacidad de discernimiento sobre lo que se discute.

Sin embargo al observar las conexiones entre los distintos elementos de la lista de Vesper comenzamos a ver en qué nos falla este autor. Vesper proporciona ocho fuentes, o ideas, con las que comenzar una nueva empresa: (1) invitación por parte de un fondo de capital-riesgo (acreedores, etc.) para producir un nuevo artefacto, proporcionándonos el diseño del mismo; (2) ideas de negocios que se originan en empleos u ocupaciones anteriores; (3) cesión de derechos para producir y comercializar inventos cuya producción o comercialización no interesa actualmente a las empresas que los descubrieron; (4) autoempleo; (5) *hobbies*; (6) encuentros sociales; (7) observaciones comunes, y (lo menos importante): (8) la investigación deliberada.

La primera de estas fuentes atañe, en general, a personas que ya son consideradas empresarios respetables y por lo tanto puede entenderse como dependiente de cualquiera de las siete fuentes anteriores. Pero, ¿qué es el núcleo de la iniciativa empresarial que da consistencia a estas otras siete fuentes? Vesper no lo dice. Reconoce que muchas personas estarían interesadas en que las cosas fuesen diferentes, sin embargo eso no los convierte en empresarios:

“Muchas personas pueden haberse visto expuestas a las mismas necesidades u oportunidades de negocios, pero lo que hace que los empresarios emprendedores lo sean es que actúan para hacer algo al respecto: idean una solución para satisfacer una necesidad y prosiguen hasta hacer asequible esa solución para los demás”.

¿Qué nos dice Vesper?. Muchas personas detectan las mismas necesidades que detectan los empresarios, pero sólo los empresarios con iniciativa hacen lo que hacen los emprendedores: tratar como un problema aquello que han detectado, resolverlo y comercializar la solución. Sin embargo, esto sólo nos dice que un empresario actúa como emprendedor, y lo que nosotros deseamos saber es qué es lo que habilita a un empresario para concentrarse en un problema que otros pasan por alto, innovando a partir de un problema. Vesper no nos dice nada especial sobre este punto. En otras palabras, omite aquello que hace que alguien sea empresario emprendedor.

Vesper fracasa en esto por la misma razón que Drucker. Los teóricos como Drucker y los pragmáticos empíricos como Vesper son profundamente antihistóricos. Ya hemos dicho por qué consideramos que Drucker es antihistórico. Ahora estamos en posición de ver que también Vesper es antihistórico: porque cree que las personas son esencialmente seres capaces, y porque cree además que todas las destrezas son esencialmente del mismo género. Vesper asume que la destreza para alcanzar una nueva idea empresarial equivale a la convergencia entre: (1) la pericia técnica, y (2), la destreza social para tratar con las personas y para empatizar con aquello que les gustaría tener. A partir de ahí el empresario emprendedor puede producir algo nuevo o algún servicio que la gente demanda. Sin embargo el mismo Vesper observa que esta convergencia no es suficiente:

“Es difícil determinar hasta qué punto el éxito empresarial es producto de la circunstancia y en qué medida es él mismo causa de la circunstancia. Como sucede con los fuegos fatuos, el mecanismo básico parece contener aquí también un ingrediente constante de misterio.”

Más adelante Vesper nos da el nombre del tercer elemento que necesita el empresario para dominar ese ingrediente de misterio: la “suerte”.

Pero los empresarios en los que merece la pena pensar no son los que producen fuegos fatuos, ni los que dan un giro ligeramente distinto a algo que ya se está vendiendo con éxito en el mercado - el nuevo detergente perfeccionado, que da un

blanco más blanco -. Los empresarios en los que merece la pena pensar son los empresarios sensibles a percibir que aquello que les interesa y preocupa tiene sus raíces en nuestro modo de vivir diario; en nuestro estilo de vida, ya se trate de nuestra cultura vista como un todo, ya de algún ámbito más o menos parcial de la misma. Los cambios que provocan estos empresarios son cambios de magnitud histórica porque modifican en algún aspecto relevante el modo general en que vemos y comprendemos las cosas. Un empresario de este tipo percibe que está siguiendo el rastro de un problema de esta índole cuando se da cuenta de que el producto o el servicio que va a producir cambiará, en un aspecto dado, el modo *general* con que tratamos con las cosas o a las personas. Esta capacidad difiere mucho de las otras capacidades que tenemos. Esta es la capacidad que define al empresario genuino.

Es ilustrativo observar cuán cerca está Vesper de percibir este tipo de capacidades. Veamos su comentario sobre King C. Gillette:

“La idea de una navaja de afeitar segura asaltó a King C. Gillette cuando comenzó a afeitarse y notó que su navaja no tenía filo. Desde una conversación que había tenido con el inventor de las tapas de bebidas gaseosas, King había estado tratando de encontrar un producto desechable”.

Podemos leer estas consideraciones, y entender que Gillette vio el éxito de las tapas para gaseosas en sus características de conveniencia y desechabilidad, y quiso reproducir estos aspectos. Así que se propuso encontrar algún otro producto cuya conveniencia aumentara por su desechabilidad. Pero si su sensibilidad se hubiese limitado a esto, podría no haber intuido que la navaja era, precisamente, el objeto adecuado. En realidad, las navajas de acero puro eran algo así como una divisa para los hombres. Los padres las compraban para los hijos. A veces se heredaban de generación en generación. El arte de aprender a afeitarse era una de las glorias de la educación masculina. Estas consideraciones, entre otras, deberían haber afectado negativamente a la idea de una navaja desechable. Seguramente un producto como el lápiz podría haber parecido una elección mucho más razonable, ya que en el mercado de artículos de oficina los sentimientos que compiten con la eficiencia afloran en menor grado.

Pero el hecho de que la perspicacia de Gillette lo indujese a embarcarse en la acción demuestra que con su navaja sin filo había tocado inquietudes más que pragmáticas. Intuyó que él y otros estaban dispuestos a abandonar sus rituales masculinos, no sólo por conveniencia en la acción de afeitarse, sino también porque de este modo iban a relacionarse de un modo diferente con las cosas. Gillette se dio cuenta de que la masculinidad iba a ser percibida, en parte gracias a él, como la actitud de dominar las cosas y desembarazarse de ellas cuando dejan de ser útiles, más que como la preocupación y el interés por las cosas útiles y bien diseñadas.

La determinación empresarial de Gillette no descansaba en ninguna combinación afortunada de percepción de necesidades y de pericia técnica: lo que atisbó realmente es que la falta de filo de la navaja era algo inusual, algo que debía ser modificado, con carácter general, en el modo de relacionarse uno con las cosas.

La pregunta que se hizo el empresario Gillette no fue si a los hombres les gustaría que las navajas de afeitar fueran desechables, ni tan siquiera si sería capaz de producirlas. La pregunta innovadora fue: ¿Qué significa la incomodidad de que las navajas pierdan el filo? ¿Significaba sólo que quería tener era una navaja con mejor filo y de mayor duración, o más bien lo que deseaba era un nuevo modo de relacionarse con las cosas?.

Nosotros pensamos que los empresarios genuinos se distinguen porque son sensibles a las preguntas históricas - no sólo a las preguntas pragmáticas - y que lo que realmente resulta importante de sus innovaciones es que cambian el estilo de nuestras prácticas, consideradas como un todo, en un ámbito de actividad determinado. Vesper, y con él todos los pragmáticos empíricos, omiten esta dimensión de la acción empresarial innovadora y, en general, la habilidad que es exclusiva de los empresarios emprendedores.

Un tercer enfoque es el de George Gilder. Gilder comprende, mejor que cualquier otro escritor de los que escriben sobre esta materia, que la iniciativa empresarial innovadora no se basa en el tipo de prácticas que empleamos habitualmente en nuestras vidas cotidianas.

“El éxito del empresario emprendedor consiste en realizar ... una arremetida más allá de los poderes y de los reinos del mundo establecido; Una arremetida que va en busca de las fuentes trascendentes de la creación y la verdad”.

Gilder descubre tres virtudes esenciales para la acción emprendedora: la entrega, la humildad y el compromiso. La primera constituyó el atributo fundamental de Ford como empresario innovador. Gilder afirma:

“[Ford] demostró que los grandes beneficios surgen de vender a bajos precios y pagar salarios elevados, en lugar de sacar todo el partido posible de las circunstancias en que se mueve la empresa. Este descubrimiento es el núcleo moral del capitalismo. La política de precios anticipativos - que consiste en hacer rebajas de precios, anotándolas como pérdidas, a pesar de que no se prevean grandes incrementos en las ventas- es un método de sacrificio temporal de ingresos a cambio de recompensas futuras e indeterminadas. Con este espíritu generoso y optimista de empresa, lo que hizo Ford es *invertir* en sus rebajas.”

La segunda virtud esencial identificada por Gilder es la humildad, manifestada de dos maneras distintas: en primer lugar, el empresario debe estar dispuesto a dedicar largas horas a identificar “la verdadera substancia material de su negocio, y distinguirla de lo que no es más que ganga, grasa y basura”. En esto el empresario modelo es Thomas J. Fatjo, fundador de Browning-Ferris Industries, que es una de las mayores empresas de eliminación de residuos sólidos. Fatjo se dio cuenta de que la recogida de basura podía ser un gran negocio centralizado que podía servir para articular las nuevas inquietudes acerca del medio ambiente.

Fatjo había comenzado como contable. Renunció a su trabajo y se pasó años conduciendo un camión de recogida de basuras de segunda mano recorriendo - como empresario autónomo - su ruta de basurero puerta a puerta y aprendiendo todo lo que hay que saber sobre este negocio hasta que consiguió fusionar varias empresas locales en un gran conglomerado.

En segundo lugar, la humildad se manifiesta en saber escuchar. A este respecto Gilder menciona a Carnegie, quien sugirió que en su epitafio pusieran lo siguiente:



“Aquí yace un hombre que supo rodearse de hombres más sabios que él”. Gilder señala:

“Los emprendedores pueden ser fatuos y vanidosos en lo que no importa, pero en sus propias empresas la primera regla es escuchar. Deben ser hombres suficientemente obsequiosos - y astutos - para tolerar el humilde eclipse de uno mismo que acompaña a todo proceso que pretenda aprender de otros seriamente”.

El emprendedor debe aprender esta humildad práctica porque tiene que saber habitar en un ámbito distinto al de la vida vulgar. El emprendedor necesita “buena voluntad para aceptar el fracaso, para aprender de él y para actuar con audacia frente a las sombras de la duda. En su reino .... la competencia técnica puede ser una forma de ignorancia, y las mejores oportunidades surgen allí donde existe consenso de que algo es imposible”. Esto quiere decir que el emprendedor debe aprender a ser humilde con el fin de no sentirse jamás seguro de su pericia ni de sí mismo, y debe dejarse cautivar por una posibilidad cuya exploración puede producir resultados mayores que los que produce el mero conocimiento. Porque la forma en que el empresario emprendedor demuestra su ingenio principalmente no consiste en crear objetos o servicios nuevos, sino en hacer aflorar una situación nueva o un nuevo mundo. “El empresario emprendedor tiene éxito porque es capaz de crear una situación nueva que el resto de la gente deberá tratar de comprender después, no porque comprenda una situación ya existente, por muy compleja que sea”.

Finalmente, la tercera virtud básica del empresario emprendedor es la fe o el compromiso.

“[Los empresarios emprendedores] se dan a sí mismos; Dan su tiempo, su bienestar, su sueño; lo dan un año tras otro, reinvertiendo cada ganancia e hipotecando cada propiedad. Conducen sus vidas de acuerdo con su fe en una idea redentora. Y de algún modo misterioso su derroche de creencia y fe, de caudal y sacrificios gastados y perdidos aparentemente en las fauces y en los basureros de la economía mundial adquiere coherencia y empieza a cosechar resultados. Finalmente, la montaña se mueve: más allá de los horizontes del cálculo o de la profecía, de pronto se

desencadena una fuerte marea de pedidos que desborda todos sus planes y expectativas”.

El empresario emprendedor no tiene fe ni compromiso consigo mismo, sino con una intuición o con una idea que ha chocado contra él, exigiéndole una entrega total de su ser a cambio de una vida nueva en un mundo nuevo que compartirá con el resto de la gente.

Las virtudes especiales que Gilder considera como guía de los empresarios emprendedores - entrega, humildad y compromiso, a través de las cuales uno descubre su propia identidad - son las virtudes característicamente cristianas heredadas por nuestra cultura. Si las conceptualizamos como virtudes religiosas es porque estas prácticas son las que hacen que nuestras otras prácticas nos sean perceptibles: usando un término empleado por los filósofos, se trata de prácticas de segundo orden, ya que, al asumirlas, el ordenamiento y la sensibilidad de las prácticas habituales-normales se ve modificado. Actuar de acuerdo con las prácticas de segundo orden produce *meta cambios*, o sea, cambios en el mundo de las prácticas cotidianas. Estamos de acuerdo con Gilder en que el único modo de entender a los empresarios emprendedores consiste en afirmar que lo que hacen es asumir prácticas de segundo orden para producir efectos que cambian el mundo. Esto es lo que se les escapa a Drucker y Vesper.

Pero advirtamos desde ahora que, aunque todas las prácticas de segundo orden de Gilder forman parte del modo cristiano de vivir y de pensar de los empresarios, no todos los que poseen estas virtudes cristianas son empresarios, aunque tales virtudes estén respaldadas por las prácticas apropiadas. Para Gilder, el éxito del empresario emprendedor es un misterio, por mucho que esté adornado de todas las virtudes necesarias,. Nosotros procuraremos desmitificar esta intuición de Gilder afirmando que lo que hace cambiar el mundo cambie no es el estilo de vida virtuoso del empresario sino el producto que crea o el servicio que presta. Lo que hay que examinar son los procesos de innovación y de constitución de una empresa con la finalidad de colocar un producto o un servicio en el mercado. Ya veremos que las

prácticas que conducen a todo esto son algo más que humildad, entrega y compromiso. Más bien son prácticas de segundo orden que hacen historia.

## **2. Un caso ideal de iniciativa empresarial emprendedora**

Dado que lo que nos interesa son las destrezas del empresario emprendedor y no en los empresarios emprendedores mismos, es necesario observar que toda la gente tiende a exteriorizar esas mismas aptitudes en uno u otro momento de su vida, aunque lo haga sin la consistencia con que las ostentan los empresarios emprendedores. Para nosotros lo primordial es aquello que otras muchas descripciones pasan por alto: la innovación, la constitución de una empresa, y la conexión entre ambas cosas. Mucha gente es capaz de innovar y de dirigir una empresa, pero lo definitivo en la auténtica competencia empresarial es la aptitud para unir estas dos habilidades.

Para analizar este tipo de destreza empresarial es preciso examinar el modo en que se comportan todos los seres humanos, y, en particular, los empresarios emprendedores. Consideremos en primer lugar un ejemplo de empresario emprendedor representativo a través de un caso ideal. Nuestro hombre comenzó siendo director general de planificación económica de una empresa de ámbito nacional y pensaba que la principal preocupación de alguien de su posición consistía en velar por que su oficina produjese el mejor modelo económico para que las distintas instituciones económicas de la empresa pudiesen funcionar del modo más eficiente. Pero, aunque estaba cualificado para desarrollar este tipo de modelos y para evaluar los desarrollados por otros, raramente encontraba tiempo para realizar conjuntamente estas dos cosas. Por el contrario, lo que hacía constantemente era hablar. Explicaba esto o lo otro a esta u otra persona; ponía a la persona A en contacto con la persona B; sostenía conferencias de prensa. A él le parecía que no hacía nada sustancial y, de hecho, si concebimos el trabajo como un asunto en el que de lo que se trata es de realizar un cierto número de tareas para producir determinados productos, él en realidad hacía muy poca cosa. Sencillamente, lo que sucedía es que este hombre emprendedor no se acostumbraba al hecho de que lo

que hacía difería bastante de lo que pensaba que debía hacer. Más bien, él pensaba, que esta singularidad de su vida era una anomalía.

Concentrarse en una anomalía, como tal anomalía, no es cosa fácil de describir: es necesario ser extraordinariamente sensible a cada una de las singularidades que ocurren en la propia vida. En nuestro caso particular lo que se necesitaba era sensibilidad para percibir que el trabajo del empresario emprendedor no consiste en producir una cosa concreta o abstracta y que, pese a que no se haga eso, lo que se está haciendo es verdadero trabajo. La observación de esta anomalía indujo a nuestro empresario a asistir a un curso de filosofía sobre la teoría de los actos del lenguaje, y allí llegó a descubrir lo que andaba buscando. Lo que anteriormente había sido para él un aspecto anómalo de su trabajo se le revelaba ahora como el aspecto fundamental. Se dio cuenta de que las prácticas estaban cambiando y de que el trabajo concebido como la aptitud para escribir ésta u otra frase o como la labor experta de dar forma a determinados artefactos ya no tenía sentido. Dada la presión creciente de demandas cambiantes, el trabajo se estaba transformando en algo que tiene que ver sobre todo con la coordinación de las actividades humanas, lo que significa hablar con unos y otros para alcanzar compromisos colectivos en orden a la realización de determinadas formas de acción.

Ciertamente, hace mucho tiempo que se producen las cosas que se necesitan; pero si no se producen como parte de un compromiso - implícito o explícito - de satisfacer una demanda, tendemos a considerar que estamos perdiendo el tiempo o cultivando un *hobby*. El trabajo no se realiza jamás en aislamiento, sino en un contexto creado por la conversación. Sin embargo, tendemos a pasar por alto que para los hombres de negocios esta conversación se concentra en fomentar la producción de objetos estandarizados, mientras que las personas que practican un *hobby* suelen realizar cosas específicas. Sólo aparecen productos y actividades de negocios altamente diferenciados cuando la conversación se convierte en el centro de atención. En una cultura, como la nuestra, que siempre ha puesto el énfasis en la producción de cosas, este enfoque constituye una innovación sorprendente.

A pesar de todo, la innovación implícita en una nueva comprensión del trabajo, acompañada de otras muchas innovaciones relacionadas con ella, no es lo que hace que un empresario sea verdaderamente emprendedor. En realidad, esto lo que hace es convertirlo en inventor. El empresario emprendedor al que nos referimos había adquirido esta capacidad realizando los estudios necesarios para obtener su título académico. Debido a su elevada competencia profesional, si hubiera dispuesto de otras aptitudes probablemente habría desarrollado una carrera académica. Pero no fue así porque nuestro empresario emprendedor creó una empresa para *comercializar* su nuevo concepto. Esto puede sonar un poco extraño. ¿Cómo puede comercializarse un nuevo concepto, si no es bajo la forma de libro? La respuesta a esta pregunta constituye uno de los aspectos esenciales de la creación de una empresa, cosa que frecuentemente se olvida. Tendemos a pensar que lo primero que hace un empresario innovador es crear algo destinado a un mercado que ya existe, para pasar después a constituir una empresa de tipo más o menos tradicional, con los consabidos departamentos para producir y comercializar el nuevo artefacto.

También aquí la práctica de los empresarios emprendedores nos dice que esta no es la secuencia relevante. El mercado siempre se ha desarrollado al mismo tiempo que el producto. Alexander Graham Bell, por ejemplo, pensó al principio que el teléfono sólo se utilizaría en las oficinas. Por eso, antes de que el producto se encontrara en su etapa de diseño del prototipo, es decir, cuando aún estaba en la etapa de concepción, había que lanzar también la formación de un tipo especial de empresa para llevarlo a ese mercado.

Al escuchar a los inventores del ordenador Apple, Jobs y Wozniak, uno se da cuenta de que mucho antes de comprender realmente la forma en que la gente había de interactuar con la caja que se encontraba en construcción, ellos ya estaban formando una empresa. Agregarle a la caja un teclado y una pantalla fueron ideas posteriores.

Lo que nosotros afirmamos es que la empresa no aparece para producir y comercializar un nuevo artefacto, sino para ayudar a desarrollar un mercado adecuado para la nueva intuición o para el nuevo concepto.

Nuestro empresario emprendedor tenía que determinar también cómo daba forma concreta a su nuevo concepto de trabajo - concebido éste esencialmente como actos de lenguaje que abren nuevas oportunidades para la gente y la inducen a vivir de acuerdo con estas nuevas posibilidades -, y cómo debía comercializarlo. Tras adoptar esta decisión, una parte de la empresa se dedicaría a buscar a otra gente que se encontrase en dificultades por no tener una noción adecuada del trabajo y necesitase adoptar la nueva manera de pensar y de actuar. Esta actividad, que ya estaba siendo desarrollada informalmente por otras empresas, alertó a nuestro empresario sobre una serie de aspectos conexos como, por ejemplo, las dificultades que iba a encontrar la gente con el nuevo concepto, o sobre cómo podían evitarse estas dificultades, y - lo que es más importante - todo esto proporcionó un área de prueba, a distintos niveles, para vender el nuevo concepto. De este modo la empresa se encontró ofreciendo cursos especializados para directivos que atravesaban situaciones similares a la de nuestro empresario cuando aún no había descubierto su anomalía. Y al situar la misma idea en contextos muy diferentes el empresario emprendedor en cuestión preservaba el aspecto básico de su intuición inicial y podía observar cómo funcionaba en otros contextos.

Sin embargo, la formación a través de clases, sean formales - como en el caso de nuestro empresario ideal - o informales, es insuficiente para edificar una empresa, a menos que se trate de una academia. Las clases sólo sirven como prueba para las ideas y para desarrollarlas. Lo que necesita, y lo que de hecho resulta definitivo para crear una empresa emprendedora - entendida como algo opuesto a otras muchas formas de asociación - es el desarrollo de un producto, un servicio o una práctica concreta de negocio, en torno a los cuales se pueda configurar una identidad. Ahora bien, para que aparezca un interés hacia la práctica innovadora es necesario que la tomen en consideración un número de personas mayor que el pequeño grupo que se mostró originariamente receptivo a la idea. En este punto nuestro empresario tuvo que descubrir el aspecto en que nuestra cultura sufre el malentendido crítico sobre el concepto de trabajo, y la forma en que el nuevo concepto podía incidir sobre ese malentendido crítico.

La actividad que estamos describiendo es uno de los aspectos de la iniciativa empresarial más escasamente comprendidos y que, sin embargo, son los que resultan más arriesgados e imprescindibles. El empresario intenta insertar su nueva interpretación en un ámbito donde pueda maximizar la naturaleza sensata y a la vez misteriosa de su producto.

Nuestro empresario consideró que el ámbito en el que la naturaleza del trabajo se prestaba a mayor confusión - y a la que él se consideraba preparado para responder con un mínimo de claridad - era la actividad de los ordenadores, porque hasta entonces los ordenadores se concebían - y todavía se siguen concibiendo - como simples procesadores de información: se introduce cierta información; esta información se rehace mediante diferentes algoritmos, activados por la propia información o directamente por el usuario, y con todo ello se produce una nueva información. Cuanto mayor es el depósito de conversiones algorítmicas más poderoso es el ordenador. Se considera que estas grandes máquinas son útiles para el trabajo porque el propio trabajo parece tener una estructura semejante. Por ejemplo, un gerente se enfrenta a hechos tales como: la fábrica A emplea a un número  $M$  de personas, remuneradas a  $X$  dólares por hora, para producir  $Z$  artículos por día, pero hay una acumulación de  $P$  artículos al mes. El gerente lleva a cabo una serie de operaciones a base de esta información y determina si es necesario contratar más trabajadores, si se compran nuevos equipos para la fábrica, si se aumenta el precio de los productos, si se construye una nueva fábrica, o bien si lo más sensato es no hacer nada.

Ahora bien, ya hemos señalado que lo que nuestro empresario emprendedor había descubierto es precisamente que ésta es la visión equivocada del trabajo. El núcleo central del trabajo no consiste en desempeñar tareas, aunque esta sea una parte del mismo. Sin embargo ése era el aspecto del trabajo que venía considerándose como dominante, y la utilización del ordenador estaba reforzando ese error. Cuando nuestro empresario comprendió que en las circunstancias actuales el núcleo central del trabajo consiste en coordinación de la actividad humana - y que los ordenadores estaban dificultando esta comprensión - se dedicó a desarrollar los primeros programas para conectar a través de una red todos los ordenadores de una oficina

con el fin de revelar el potencial de coordinación de la actividad de las personas implícito en ellos - y no simplemente la capacidad de procesar información -. El software desarrollado por nuestro empresario llamó la atención de los usuarios respecto al modo en que coordinaban sus acciones con las de los demás. Quienes emplearon este software vieron emerger una nueva visión del trabajo, en la que las tareas ya no eran el fin, sino simples medios para configurar relaciones de coordinación con los clientes, los vendedores, los jefes, los otros empleados, etc. Este cambio de visión contribuyó a hacer que las personas se concentrasen más en la coordinación de sus actuaciones, en lugar de pasarlas por alto o tratarlas de forma descuidada o confusa. Pero lo que reforzó más este cambio de actitud fue el hecho de que estaba siendo desencadenado por un programa de software del que ya estaban haciendo uso. Así es como se desarrollaron relaciones diferentes entre ellos, utilizando precisamente el instrumento que había venido reforzando la noción de que el trabajo consistía en una simple serie de tareas. Y el ordenador se convirtió en el fulcro de dos modos de entender el trabajo, manteniendo vigente la novedad de la visión y evitando que su autoridad quedase banalizada.

Una vez materializada su intuición en esta experiencia particular, nuestro empresario innovador se lanzó a reconfigurar el trabajo. Tan importante eran los medios para provocar esta transformación como la fabricación. En una reunión con los diseñadores del nuevo producto se estudió la forma de explicar su utilización a los clientes, a los supervisores y a los demás agentes involucrados, de modo que el sentido del producto resultase evidente. Este proceso determinó, en definitiva, hacia dónde debían dirigirse los esfuerzos del personal de la empresa. Otra reunión con personas diferentes determinó la factibilidad del sistema de redes y el modo más apropiado de utilizarlo. Y tras cada reunión aparecían nuevas necesidades de realizar ajustes en el concepto original. Estas fueron en esencia las actividades del empresario innovador, llevadas a cabo incluso antes de que tomara forma la idea de materializar la nueva visión en un programa de redes para ordenadores. Y es que a partir del momento en que el empresario innovador - o el que adquiere las innovaciones creadas por otros - empieza a pensar o a hablar con la gente acerca de cómo llevar a cabo sus ideas para que tengan autoridad, ya está apuntando hacia la reconfiguración.

Finalmente, toda esta actividad innovadora tuvo que organizarse a través de una empresa con una identidad especial y con un modo particular de coordinar sus diferentes dimensiones. Porque si se quería que la coordinación de actuaciones tuviera lugar con eficiencia y sin fisuras, el modo de trabajar específico de la nueva empresa tenía que quedar muy claro para todo el que trabajase o se vinculase a ella, ya fuesen proveedores, clientes, consultores o funcionarios del Gobierno.

Simultáneamente nuestro empresario hizo aquello que sólo hacen los empresarios más innovadores: reclutó para su empresa a personas con características muy similares a las suyas; personas que se habían enfrentado a frustraciones semejantes y que disponían de una formación filosófica que les hacía estar especialmente interesadas en saber cómo estaban dominando los ordenadores la comprensión del proceso de trabajo. Al dotarse de estas capacidades se estaba asegurando que la empresa tendría un estilo más o menos intelectual para enfrentarse a los problemas; un estilo que se ajustaba al suyo propio y a su mismo concepto del trabajo, de modo que éstos se hacían cada vez más discursivos y explícitos.

El modo en que se estructuran las prácticas culturales de la empresa determina si su personal está en sintonía con el producto y si existe sintonía dentro del equipo. Los libros que tratan de la dirección de empresas en la forma más convencional sólo reconocen esta exigencia a medias. Admiten que el empresario emprendedor es el responsable de la cultura de la empresa y que en el interior de la misma la relación interpersonal se realiza en función de esa cultura, pero esto constituye para ellos un simple estilo de gestión que no suele relacionarse con el producto o servicio ofrecido por la empresa. Por ejemplo, si un empresario esta montando una empresa de indumentaria de alta costura, las practicas culturales de la empresa inducen a los empleados a pensar acerca de sí mismos y acerca del mundo desde una dimensión estética. Si no fuera así, las personas que disponen de una fuerte capacidad de distinción estética pensarían que actúan contra la esencia de la empresa y su forma de presentar sus ideas resultaría excéntrica para los que viven dentro de la cultura dominante en la empresa. Es evidente la importancia de mantener la cultura de la empresa a tono con sus productos.

Hasta aquí hemos descrito a nuestro empresario ideal, pero ahora debemos enumerar las características de su capacidad emprendedora que estimamos más importantes: 1) el empresario innovador se concentra y se compromete firmemente con alguna anomalía; 2) aplica esta anomalía a sus propias tareas; 3) relaciona esta anomalía con el resto de lo que hace, hasta percibir un mundo para el que tal anomalía resulta central - por ejemplo, el mundo del trabajo -, momento en que debe dar cuerpo a su nueva interpretación, producirla y comercializarla; para ello, 4) debe fortalecer y evaluar su nuevo conocimiento - por ejemplo, dirigiendo seminarios o suscitando otro tipo de debates - verificando que su intuición encaja con experiencias y prácticas más amplias que las suyas propias; 5) aunque todavía tenemos que demostrarlo, hemos afirmado que el empresario debe materializar el nuevo concepto de una forma que preserve su singularidad y, al mismo tiempo, la naturaleza misteriosa del cambio que viene a introducir, procurando que su nueva interpretación tenga ante los demás la misma autoridad que tiene para él y que conserve toda su capacidad de reconfigurar las cosas que ocurren en un ámbito particular; 6) finalmente, debe coordinar todas las dimensiones de su actividad empresarial en un estilo característico, armonizándolas con el concepto al que ha dado cuerpo, de manera que los aspectos distintivos del producto se pongan de manifiesto en el modo de vida de la empresa.

Es ahora cuando estamos en condiciones de describir los cambios producidos por el empresario emprendedor, de especificar la razón de que esos cambios sean algo más que simples cambios de hábitos y de explicar por qué tienen la condición de históricos o significativos. Nos encontramos en disposición de explicar que el empresario innovador necesita maximizar al mismo tiempo el misterio y la sensatez en la forma en que presenta su innovación. En realidad, las cuatro primeras características que hemos enumerado son compartidas por la mayoría de los inventores, filósofos, científicos, y de otras personas que se dedican a la innovación. Todos ellos tratan de hacer que sus innovaciones resulten perceptibles para que su actividad conduzca a cambios en determinadas prácticas en el mundo. Pero, además de todo esto, el empresario materializa su innovación en una forma que preserva su rareza. Esto es lo que confiere a la innovación empresarial su capacidad específica de producir un cambio *de* un mundo, o al menos de un submundo - esto es, de

producir lo que percibimos como un efecto histórico -. La introducción de un nuevo producto que exige nuevas habilidades es algo similar a un movimiento social, ya se trate de traer a Occidente una nueva interpretación de la liberación, ya de traer a un pueblecito del medio oeste norteamericano nuevos gustos o nuevos sabores - por ejemplo, abriendo cafeterías que sirvan *capuccinos*, o aliándose con los dueños de los restaurantes más sofisticados.

Nuestro empresario ideal puso en el centro de nuestra actividad algo que era un aspecto marginal de nuestro estilo de trabajo - la conversación, las reuniones, las conferencias y todo lo demás -. Desde entonces el trabajo humano es entendido principalmente como coordinación de contextos para realizar tareas, y sólo secundariamente como la realización de las propias tareas. Este es un caso manifiesto de reconfiguración que induce a una comprensión más amplia de lo que hacemos en nuestra jornada de trabajo. A partir de ella trabajamos con una mayor preocupación por los compromisos que adquirimos con las personas con las que nos relacionamos de la que teníamos cuando nuestra preocupación básica era el cumplimiento de nuestras tareas. Nuestro estilo de trabajo se ha vuelto más responsable y esta responsabilidad nos abre a sensaciones con horizontes más vastos. Ahora vemos que, para producir una gama más amplia de productos - adaptada a los clientes individuales -, debemos hablar con otras personas.

Todo cambio en las prácticas implica algún aspecto de los tres tipos de cambio que hacen historia: la reconfiguración, la apropiación cruzada y la articulación. El más importante para los empresarios emprendedores es la reconfiguración, aunque cuando reconfiguró el trabajo nuestro empresario también usó la articulación, pues partió de los elementos esenciales en toda conversación de trabajo en que se fijan los contextos para la realización de tareas: hacer las entregas y los pedidos; negociar los compromisos; establecer los requisitos de calidad, y fijar los mecanismos para verificar que estos requisitos se cumplen. Estos eran los aspectos de la conversación de trabajo que ya se venían considerando más importantes, pero al concentrarse sobre ellos - ya se desarrollaran en el trabajo propiamente dicho, ya en las reuniones o en las conferencias, e incluso en la conversación casual - nuestro empresario mostró de un modo más claro y eficiente la forma en que las conversaciones se

relacionan con el trabajo. Recordemos, sin embargo, que antes de dar forma final a su producto el empresario debe debatir sus ideas y mostrar su prototipo a personas de otros sub-mundos para verificar el modo en que puede serles útil. Esto constituye una forma de apropiación cruzada.

Obviamente, aún no hemos llegado al momento histórico en que se asumirá que el diseño de los productos debe dirigirse a satisfacer las necesidades de cada usuario particular; en otras palabras, al momento en que la distinción entre producto y servicio no tendrá sentido porque ya habrá tenido lugar la reconfiguración desencadenada por nuestro emprendedor ideal. Es fácil imaginar cómo será un mundo reconfigurado porque eso es lo que vemos ya en muchas de nuestras prácticas. En un mundo así, no nos será fácil de imaginar cómo se las arreglaba la gente cuando sólo disponía de productos estandarizados producidos para situaciones estandarizadas, porque en ese mundo cada producto será suministrado junto con un servicio, como el que actualmente prestan los abogados, los médicos, los decoradores de interiores, etc., etc. Si desde ese mundo mirásemos al pasado nos preguntaríamos cómo podía la gente comprar bombillas, sopas, pasta de dientes o software, todo ello estandarizado. Para imaginar nuestra condición actual, los consumidores del futuro tendrán que volverse hacia las actividades marginales a las que habrán sido desterrados los productos estándares, zonas marginales que darán sentido de continuidad al cambio desde la era actual de estandarización a la nueva era del diseño individual. Sin embargo, el estilo de un mundo donde casi todos los productos se adquirieran incrustados en servicios diseñados para un estilo de vida sería tan distinto del nuestro que se consideraría como un nuevo periodo histórico. Por este motivo, si tal cosa llegase a ocurrir, el cambio desencadenado por nuestro empresario ideal debería considerarse como un cambio significativo e histórico.

Hasta aquí nuestro ejemplo de empresario emprendedor. Un tipo de empresario cuyas innovaciones aún no han pasado a integrarse en nuestra escena cultural - esto es, la estructura de sus acciones aún no nos resulta obvia- y, por eso mismo, no podemos invocar su ejemplo para explicar una de las últimas facetas importantes de la actividad de los empresarios emprendedores: la forma en que su empresa imprime su carácter a una industria, o al segmento de una industria, y al modo en que la

gente piensa globalmente acerca de ese producto. Enumeraremos dos ejemplos notorios de este fenómeno. Tal vez el más conocido sea la forma en que el estilo de la cultura IBM de los años sesenta nos enseñó a pensar acerca de los ordenadores, de la industria informática y del lugar que la automatización ocupa en el mundo.

Por entonces IBM estaba organizada para vender grandes ordenadores y programas que servían para gestionar todas las secciones de la empresa, desde las nóminas hasta las existencias. Todos los empleados de la IBM vestían serias camisas blancas y corbatas. El personal de proceso de datos lucía blancos delantales de laboratorio. Todo se gestionaba con la eficiencia, la meticulosidad y la inteligencia de la ciencia moderna. A imagen del cuidado con que sus ordenadores y empleados debían hacerse cargo de las empresas clientes, IBM se hacía cargo también de sus propios empleados ofreciéndoles un empleo vitalicio, seguros de salud y casi todos los beneficios que una empresa puede ofrecer a sus trabajadores. Los ordenadores debían organizar empresas, sociedades e incluso nuestras vidas, calculándolo todo más rápidamente de lo que nosotros podríamos hacerlo, y logrando que todo aquello que funciona mediante el cálculo -- y puede decirse que en aquellos días todo parecía funcionar a través del cálculo-- consiguiera mayor eficiencia. Puede pensarse que esto resultaba paternalista, pero probablemente la aspiración de IBM iban más allá: del mismo modo que en otros tiempos la iglesia se hizo cargo del mundo asumiendo el cuidado de todos y cada uno de los miembros de su congregación, IBM se ocupaba de las necesidades de cada uno de sus empleados, a imagen de su compromiso de hacerse cargo de todas las necesidades de las empresas clientes. Por eso mismo, a este estilo lo caracterizaremos como pastoral.

Nuestro segundo ejemplo, la empresa Apple Computer, desarrolló su producto y la imagen de su empresa con un estilo por completo opuesto al de IBM. El producto era un ordenador *personal*, no un *mainframe*. Prometió liberar a la gente de los programas centralizados, de los datos centralizados y de las formas centralizadas de organización. Apeló a los rebeldes y su cultura corporativa expresó asimismo esta apelación. La empresa era como un campus universitario: los viernes por la tarde se tomaba cerveza y pizza, y en general se esperaba que los empleados vieran las cosas como lo haría un estudiante universitario de la época, brillante y rebelde.

Orientar la vida de los empleados en una de estas dos direcciones opuestas contribuía a que unos y otros desarrollaran puntos de vista adicionales en marketing o en diseño que se amoldaban a estos dos estilos: el pastoral o el rebelde.

Si pensamos algo más en la reconfiguración estaremos en disposición de explicar las razones que impulsaban al empresario emprendedor a intentar materializar su pensamiento innovador en una forma que maximizara al mismo tiempo su sensatez y su rareza. En cierto modo ya conocemos la razón de proceder de este modo: todo el que ha tenido una idea nueva de cualquier tipo y en cualquier ámbito sabe que tiene que enfrentarse inmediatamente con los banalizadores, cuya reacción suele consistir en afirmar que en realidad la idea es antigua y que ya ha sido probada. La gente tiende a ver el pensamiento nuevo con relación a la clase genérica de ideas en que se encuadra y no en su contenido concreto y preciso. Este hábito hace que toda nueva idea sea inmediatamente encasillada en la correspondiente categoría de ideas, lo que permite se reproduzcan con relación a ella los viejos rechazos ya ensayados con la categoría general. Otro problema que suele afrontar todo concepto nuevo proviene del éxito de la propia formulación del pensador. Si un pensamiento nuevo está cuidadosamente formulado parece obvio, y esto se convierte en un nuevo obstáculo, porque de nuevo los banalizadores dirán que, si la idea es tan obvia, ya habrá sido considerada por alguien más, porque no tiene sentido que una verdad *obvia* tarde tanto tiempo en aparecer. Estas son sólo las dos estrategias más corrientes para desarmar al pensamiento nuevo. La neutralización de este tipo de respuestas es razón suficiente, por sí misma, para que el innovador trate de preservar el misterio inicial de su logro. A esta razón para preservar lo que una innovación tiene de más peculiar - el glamour del producto - la denominaremos la *razón de marketing*. Pero existe, además, una razón adicional para hacerlo.

Ya hemos visto que un empresario emprendedor y de éxito no es solamente un inventor o un pensador, sino que tiene que construir una empresa en torno a su nueva concepción. Y una empresa con éxito debe perpetuarse a sí misma siguiendo la orientación señalada por su fundador, o bien la que le señale un nuevo empresario emprendedor que se haga cargo de ella. Hemos visto, además, que el tipo de concepción que conduce a la innovación exigen una apertura mental del innovador a

las anomalías que se presentan en la vida. Esto es tanto como decir que el innovador tiene un interés especial en concentrarse y en comprometerse intensamente con tales anomalías en su propia actividad cotidiana, y en observar con claridad cómo aparecen bajo diferentes condiciones. Y si la gente que pertenece a una empresa ha de hacer esto mismo - ya que cuanto más lo haga más emprendedora será la empresa - las vidas y los *espacios de descubrimiento* en los que esas personas trabajan no pueden ser estables: establecerse; considerar que las cosas son estables; actuar como si el modo en que hacemos las cosas fuera el modo natural de hacerlas; esos son los mayores enemigos para percibir las anomalías y concentrarse sobre ellas. Si uno vive en la forma que ha quedado establecida como natural, entonces las cosas suceden tal y como deberían suceder: lo inusual aparecerá como desnaturalizado y monstruoso, y no como una verdad que vale la pena preservar y, menos aún, ser considerada como un elemento tan valioso como para reorganizar en torno a él la propia vida. Una empresa cuyos empleados son complacientes con sus vidas de trabajo es una compañía destinada al desastre. En realidad, una de las paradojas del *estilo pastoral de cuidado total* es que produjo en sus empleados la falsa creencia de que IBM y los miembros de IBM eran invulnerables. Probablemente los ordenadores producidos por IBM incorporaban al comienzo algún aspecto derivado de la forma en que se veía el mundo antes de que el procesamiento centralizado tuviese un sentido obvio, pero ni los productos ni la cultura de la compañía fueron capaces de conservar el misterio y este fracaso es lo que impidió a quienes trabajaban en IBM observar las anomalías que existían en sus vidas de trabajo y concentrarse sobre ellas. Esto es lo que les impidió producir nuevas innovaciones. Por eso maximizar el misterio y la sensatez no es sólo útil para la función de marketing, sino que proporciona a la empresa una cultura que promueve las innovaciones significativas e históricas.

### 3. **Negocios comprometidos versus negocios desarraigados: la teoría económica y lo que la racionalización de las competencias distintivas de la empresa no dice**

Cuando los empresarios emprendedores desarrollan un producto, un servicio o una nueva práctica cuya utilización implica la reconfiguración de todas las actitudes

habituales en un determinado *espacio de descubrimiento*, lo que están haciendo realmente es participar en el negocio de cambiar la historia; están ofreciendo a sus culturas y a sus empresas nuevos estilos para tratar con las personas y con las cosas. Para apreciar el alcance de estos cambios y para observar la diferencia entre la actividad empresarial emprendedora y la competitividad común de los negocios basta pensar en la forma en que la producción en masa de los automóviles Ford nos condujo desde un estilo de dirección a un estilo de control; o en la forma en que los ordenadores personales de Job nos condujeron desde un estilo que exigía tener todo bajo control a un estilo libre y rebelde. Los primeros automóviles de producción en masa no competían con otros automóviles de producción en masa, sino con otro modo de vida. Los primeros ordenadores personales no entraron en competencia con otros ordenadores personales, sino con nuestros hábitos de trabajo de tipo “pastoral”. Si estamos en lo cierto al describir de esta manera la acción emprendedora, las descripciones que se centran en la competitividad como un fenómeno básicamente orientado hacia la utilidad sólo se estarían refiriendo, a lo sumo, a una de las características constantes de la iniciativa empresarial innovadora, pero en modo alguno nos permitirían comprender su esencia. Pues bien, si la descripción tradicional no da en el blanco, ¿cómo se relacionan estos empresarios con la economía de mercado?

Los empresarios emprendedores y las aptitudes que los adornan constituyen, ciertamente, formas sofisticadas de comportamiento de mercado. Afirmar tal cosa significa, sin embargo, que debemos remodelar la forma en que concebimos el comportamiento normal de mercado. Lo habitual es afirmar que lo que lo que estimula a los empresarios y a la actividad empresarial es la utilidad, pero esta afirmación sólo tiene sentido si olvidamos que el mercado está relacionado con nuestro modo de vida. En toda economía de mercado la eficacia constituye la principal prioridad: confiamos en que las herramientas desempeñen con eficacia la función para la que han sido diseñadas; esperamos que las personas persigan la excelencia en la realización de sus tareas. Se nos ha educado para verificar la utilidad de nuestras herramientas y de nuestra propia excelencia comparándola con la de los demás, es decir, a través de la competencia. Pero esto no significa que se nos haya educado exclusivamente para ser competitivos. La competitividad es sólo

uno de los elementos de nuestros hábitos: hemos de estar dispuestos a cooperar para formar asociaciones capaces de competir. Generalmente no competimos en ámbitos en los que la competencia no mejora la calidad de nuestros resultados. Por ejemplo, todos sabemos que la competencia entre los padres para establecer quién es mejor - el padre o la madre - degrada la paternidad. En realidad, a medida que crecemos percibimos mejor muchas de las limitaciones de la competitividad, pero esto nos ocurre de forma abrupta y pragmática; sólo así aprendemos en qué circunstancias la competencia es apropiada - o, lo que viene a ser lo mismo, lo que significa competencia leal o desleal -. Madurar es desarrollar esta percepción a través de la experiencia proporcionada por nuestra participación en hechos o sucesos que implican competir con otros. Al llegar a la edad adulta la mayoría de los individuos que viven en economías de mercado son expertos en comportamientos competitivos apropiados para el intercambio de productos y de capacidades. (Los avaros y los monopolistas - y los que tratan de jugársela al sistema - se quedan fuera, porque no son capaces de acertar con las prácticas competitivas *apropiadas*).

Todo esto implica que competimos porque nos produce placer ejercitar nuestras habilidades en un contexto donde éstas tienen sentido como componentes de un modo de vida significativo. Es decir, competimos para dar valor a las cosas y a nosotros mismos. Competimos para destacar la calidad de nuestros productos y nuestra propia calidad. En resumen, competimos para desarrollar nuestra identidad dentro de la comunidad. Con esto queremos decir que la principal motivación para competir no es la de hacer dinero. A primera vista esta afirmación puede parecerle absurda a mucha gente, incluidos los que consideran irresistible su propio trabajo y trabajan sólo para ganar dinero, argumentando que: "si no me pagaran no me quedaría en este lugar ni un momento más". Nosotros sostenemos que cuando uno comienza a pensar de esta manera no está considerando la remuneración como algo que forma parte indisoluble del propio trabajo, ni el trabajo como parte de la vida, sino que lo que hace es separar lo que debería ser una unidad en una suma de piezas, de modo que cada pieza aparece como un medio para alcanzar fines ulteriores. Y, como cada uno de estos fines puede ser convertido en dinero, el dinero aparece como el fin supremo. Esta noción distanciada y racional distorsiona el compromiso con la actividad que realizamos, que da sentido a nuestra vida.

En general, en un contexto social que da sentido a la competencia entre capacidades, los empresarios no trabajan por dinero sino por el placer de ejercer su capacidad competitiva. El dinero que ganan constituye el soporte de este modo de vida. Y lo mismo puede predicarse de sus empresas: es verdad que el empresario vigila de cerca sus cuentas para medir sus beneficios. En este sentido puede pensarse que los empresarios consideran su negocio como una mera máquina para producir beneficios. Pero esto equivale a sustituir lo que caracteriza la actividad de la máquina por un test para diagnosticar su comportamiento. Todos tenemos cierta costumbre de percibir cuándo actuamos con habilidad: un jugador de baloncesto no necesita contar los puntos anotados para saber si su equipo está en vena. Afirmar que el verdadero sentido de un negocio es producir beneficios equivale a decir que el propósito de jugar a baloncesto consiste en meter la mayor cantidad posible de canastas. En realidad, si no hubiera rivales la cantidad de puntos convertidos por un equipo sería, sin duda, todavía mayor. Pero lo que importa es el juego y el estilo con que se juega ese juego. Es esto lo que produce las identidades que importan a la gente. Del mismo modo, una empresa desarrolla una identidad cuando proporciona productos o servicios a la gente. Ahora bien, hacerlo requiere disponer de capital y tener beneficios, del mismo modo que hay que tener empleados competentes o clientes y todo lo que permite realizar la producción. Pero ninguna de estas cosas constituye el fin de la actividad.

Lo que decimos es que habitualmente en las economías de mercado la existencia de las empresas y de los empresarios se explica por el deseo de tener una identidad que la gente reconozca como respetable debido a su utilidad o a su excelencia. Cuando decimos “habitualmente” queremos decir que se trata, sencillamente, de los empresarios y las empresas que actúan de acuerdo con los hábitos comunes a toda economía de mercado. No obstante, existe actualmente una fuerte tendencia a actuar al margen de las prácticas de competencia en el mercado en que fuimos educados muchos de nosotros. Se percibe una cierta tendencia hacia la racionalización. De hecho, el único rasgo común de los distintos enfoques analíticos - tanto económicos como sociológicos - sobre los empresarios emprendedores es que virtualmente todos ellos los caracterizan como alguien que conserva y realimenta las inquietudes racionales propias de la modernidad. Los economistas y los sociólogos

piensan que la iniciativa empresarial emprendedora es algo que arrancó con la modernidad precisamente porque los innovadores viven de manera ejemplar la vida racionalizada, transformando sus prácticas en creencias que se prestan a ser reordenadas y, por eso mismo, pueden ser explotadas de modo muy diverso. Nosotros consideramos que los empresarios emprendedores están en contacto con una cierta forma de hacer historia que ha estado presente en la cultura de Occidente desde los tiempos de la Grecia clásica y del antiguo pueblo hebreo. A partir de esta diferencia de conceptos podemos ya comenzar a contrastar nuestras propias consideraciones sobre la iniciativa empresarial emprendedora de con la de los economistas contemporáneos.

Empecemos por examinar nuestras diferencias con los economistas y sociólogos que podría pensarse que están más cerca de nuestro pensamiento, como la socióloga Brigitte Berger. Al referirse a empresarios relativamente pequeños, Berger escribe:

"Las destrezas sociales que deben desarrollar [los pequeños emprendedores] son en muchos aspectos modelos instrumentales y racionales de interacción, típicamente modernos. Los más importantes son los que se refieren a las actividades comerciales: las redes de interacción que se forman entre los empresarios y sus proveedores, entre vendedores y clientes, entre empresarios y otros actores, locales o en escenarios más distantes. Porque el empresario no sólo crea y recrea estructuras institucionales, sino que se transforma en una parte constitutiva de ellas. Impulsado por la necesidad de adaptarse a las demandas de una economía moderna, que ya no puede ser entendida exclusivamente en términos de necesidades locales, el empresario individual se encuentra ávido de información tecnológica, económica y política. La mentalidad empresarial trasciende los límites de la familia y de la tradición, abriendo en los individuos estilos modernos de conciencia, y asegurándoles un lugar en la sociedad industrial moderna".

Berger describe al emprendedor como alguien que trasciende el enfoque práctico de la típica persona que hace en el ámbito local simplemente aquello para lo que ha sido preparada desde su nacimiento. Examinando el mundo desde arriba - por decirlo de algún modo -, el emprendedor ve a las personas (personas que, en sus

propias comunidades locales, están produciendo X, Y o Z) como proveedores que suministran X, Y o Z a sus comunidades y que al mismo tiempo compran A, B y C en otras comunidades. En otras palabras, no se extasía ante la maravilla de X, la peculiaridad y versatilidad de Y, o la brillante simplicidad y utilidad de Z. Mas bien, el empresario mira cada uno de estos artículos desde una posición distanciada y les aplica el oportuno análisis reductivo, transformándolos en información, valores o mercancías. Del mismo modo contempla las relaciones entre él mismo y los demás como relaciones de comprador y vendedor. Y es preciso tener en cuenta que vender y comprar no son acciones consideradas simplemente como prácticas incrustadas en las comunidades locales, con sus significados locales, interrelacionados a su vez con otras prácticas locales. Se trata en realidad de algo más, ya que comprar y vender son transacciones que tienen normas racionalizables y ordenadas, y las prácticas que determinan la correcta aplicación de estas reglas son prácticas cosmopolitas generales de la propia modernidad, esto es, de prácticas diseñadas para abstraer esencias generales de situaciones locales. Arrastrada por sus incrustaciones culturales Berger termina viendo al empresario en los mismos términos desarrollados por Israel Kirzner<sup>1</sup>, quien lo caracteriza como alguien que obtiene beneficios mediante la aplicación de técnicas de arbitraje a diferentes mercados locales.

Don Lavoie, que es uno de los escasos economistas interpretativos influidos por el pensamiento hermenéutico de Hans Georg Gadamer, aporta un provechoso correctivo a la visión habitual de los empresarios presentados como gente que aplica perspectivas distanciadas o reductivo-analíticas, aunque sus empresarios están, quizás, demasiado envueltos por su propia cultura local. El cuadro que describe Lavoie es el de un tipo de personas cuya profunda imbricación en las prácticas de su cultura les permite tomar la delantera a los demás, haciendo lo que ya hacen las personas del propio ámbito cultural de un modo más intenso y concentrado. Cualesquiera sean las posibilidades que las prácticas culturales dejan abiertas, los empresarios descritos por Lavoie actúan convirtiéndose en gente tan hábil en sus propias prácticas culturales que, aún conociendo los riesgos que corren, llevan sus

---

1



capacidades al límite - por usar la metáfora de los exámenes a los que se somete a los pilotos, "fuerzan los límites del envoltorio" -. Podemos pensar en los empresarios de Lavoie como atletas tan diestros en su juego que sacan a relucir posibilidades latentes y que, al hacerlo, cambian la naturaleza del juego mismo. Ciertamente, Lavoie acierta cuando observa que el empresario estructura una cultura o, como él mismo afirma, que "cambia los marcos interpretativos" y que esos cambios son cambios globales.

íN.T.: La traducción del verbo *to disclose* (revelar) y del sustantivo *disclosure* (revelación) plantea muchos problemas en castellano. Para el verbo - conjugado en todos sus modos y tiempos- hemos optado siempre por la traducción literal, que no tiene connotaciones no deseadas por los autores. En cambio, el sustantivo castellano tiene un fuerte connotación profética y bíblico-teológica que no conviene al carácter laico-filosófico del razonamiento. Cuando esta palabra forma parte de expresiones que la matizan o concretan (por ejemplo: “la revelación de algo que se presentaba confuso”) hemos aceptado también la traducción literal. No así cuando el sustantivo va solo o cuando él mismo adjetiva a otros sustantivos (por ejemplo: “cada uno de nosotros es un agente de la revelación”, o “este es un espacio de revelación”). En estos casos hemos optado por las siguientes equivalencias: “revelación” equivale a *descubrimiento*; “agente de revelación” , a *descubridor*; “espacio de revelación”, a *espacio de descubrimiento* (y, a veces, a *espacio descubierto*). Para llegar a esta decisión nos hemos basado en una consulta con Fernando Flores, quien sugirió la equivalencia con el verbo *atisbar*, tal como era utilizado en la antigua terminología náutica para indicar que los vigías de las carabelas de los descubridores divisaban tierra en el horizonte. Para hacer concordar esta idea dentro de una expresión compleja se utiliza en ocasiones el sustantivo *atisbo*, con el fin de evitar reiteraciones. En todo caso, por razones de estilo alternamos a veces la utilización de los verbos *atisbar*, *revelar* y *descubrir*, que tienen siempre el mismo significado.