



# 1 LA TRANSFORMACIÓN DE LA VIDA COTIDIANA

Aquí pasa algo, pero no sabe el qué,  
¿verdad Mr. Jones?

BOB DYLAN

Hagamos un ejercicio de imaginación. Pensemos en un hombre de la calle típico del año 1900 y llevémosle a la década de 1950. Y ahora, cojamos a alguien de la década de 1950 y llevémosle en la máquina del tiempo hasta el momento actual. ¿Quién experimentaría más cambios?

A primera vista, la respuesta parece obvia. Trasladada a la década de 1950, una persona de principios del siglo xx se quedaría sobrecogida ante un mundo repleto de sorprendentes maravillas tecnológicas. En lugar de coches de caballos vería calles y autopistas repletas de automóviles, camiones y autobuses. En las ciudades, rascacielos enormes dibujarían el horizonte y puentes gigantescos cruzarían ríos y ensenadas que a principios de siglo sólo podían cruzarse en transbordador. Máquinas voladoras surcarían los cielos, llevando a personas a distintos puntos del continente o al otro lado del océano en cuestión de horas. En casa, nuestro viajero en el tiempo andaría a tientas en un entorno nuevo y extraño, repleto de electrodomésticos alimentados por la electricidad: radios y televisores que emiten sonidos musicales e incluso imágenes humanas, neveras que mantienen fríos los alimentos, lavadoras que limpian la ropa automáticamente..., y muchas cosas más. Un enorme hipermercado haría innecesarios los viajes diarios al mercado, y podría adquirir en él alimentos mejorados tecnológicamente, como el café instantáneo o las verduras congeladas. La esperanza de vida sería mucho más larga. Muchas enfermedades, antaño mortales, podrían prevenirse con una inyección o una simple pastilla. El entorno físico con que se encontraría nuestro viajero en el tiempo (la velocidad y la potencia de las máquinas cotidianas) le resultaría profundamente desorientador.

Alguien procedente de la década de 1950, en cambio, no tendría demasiados problemas para moverse en el entorno físico actual. Aunque nos gusta pensar que vivimos en una era de maravillas tecnológicas ilimitadas, nuestro segundo viajero en el tiempo se encontraría



con un mundo no tan distinto del que dejó. Seguiría yendo en coche al trabajo. Si fuera en tren, probablemente cogería la misma línea, en la misma estación. Seguramente, podría coger un avión en el mismo aeropuerto. Quizá seguiría viviendo en una casa en una zona residencial, aunque posiblemente sería mayor. El televisor tendría más canales, pero básicamente seguiría siendo lo mismo, y hasta podría llegar a ver alguna reposición de sus programas favoritos de 1950. Sabría cómo usar la mayoría de los electrodomésticos, o aprendería pronto a usarlos, incluso el ordenador personal con el familiar teclado QWERTY. De hecho, salvo algunas excepciones como el ordenador personal, Internet y los CD y DVD, los cajeros automáticos y los teléfonos móviles, la mayoría de la tecnología actual le resultaría familiar. Tal vez incluso se sintiera decepcionado por el ritmo del progreso y preguntara: «¿Por qué no hemos conquistado el espacio exterior?», o: «¿Dónde están los robots?».

Si nos basamos únicamente en los avances tecnológicos importantes, ciertamente sería el viajero de 1900 a 1950 el que experimentaría mayores cambios; el otro podría concluir fácilmente que nos habíamos pasado la segunda mitad del siglo xx limitándonos a modificar las grandes oleadas de inventos de la primera.<sup>1</sup>

Sin embargo, cuanto más tiempo pasaran en sus nuevos hogares, más conscientes serían ambos de las dimensiones más sutiles del cambio. Cuando la luz deslumbrante de la tecnología se atenuara, empezarán a darse cuenta de los cambios en los valores y en las normas de sus sociedades respectivas, así como en la manera en que vive y trabaja la gente normal. Y entonces las tornas cambiarían: sería el segundo viajero en el tiempo el que estaría más desorientado a la hora de ajustarse a las estructuras sociales y a los ritmos y pautas de la vida cotidiana.

En 1950, una persona que procediera de principios del siglo xx se encontraría con un mundo social bastante parecido al suyo. Si trabajara en una fábrica, probablemente encontraría las mismas divisiones de trabajo y los mismos sistemas de control jerárquico. Si trabajara en una oficina, estaría inmerso en la misma burocracia, en la misma lucha por el ascenso en la escala corporativa. Entraría a trabajar a las 8 o las 9 de la mañana y se marcharía puntualmente a las 5, llevando una vida claramente dividida entre el trabajo y el hogar. Vestiría traje y corbata. La mayoría de sus compañeros de trabajo serían hombres blancos. Ni sus valores ni la política de la empresa habrían cambiado demasiado. Prácticamente no vería a mujeres en el trabajo, a excepción de las secretarías, y casi nunca se relacionaría profesionalmente

con personas de otra raza. Se casaría joven, tendría hijos enseguida y, con todas probabilidades, seguiría casado con la misma persona y la misma empresa durante toda su vida. En su tiempo libre, descubriría que las películas y la televisión habrían sustituido en gran medida a los espectáculos en vivo sobre el escenario, pero, aparte de eso, las actividades de ocio serían parecidas a las de 1900: asistir a un partido de béisbol o a un combate de boxeo, o quizá jugar al golf. Se apuntaría a los clubes y a las asociaciones adecuadas para su clase socioeconómica, respetaría las mismas distinciones sociales y esperaría que sus hijos hicieran lo mismo. El ritmo de su vida estaría estructurado por los valores y las normas de las organizaciones. Se encontraría viviendo la vida del «hombre de la organización», tan bien descrita por varios escritores, desde Sinclair Lewis y John Kenneth Galbraith a William Whyte y C. Wright Mills.<sup>2</sup>

Sin embargo, el segundo viajero en el tiempo se sentiría muy desconcertado ante los vertiginosos cambios sociales y culturales que se han ido produciendo entre la década de 1950 y la actualidad. En el trabajo, se encontraría con un nuevo código en el vestir, con un nuevo horario y con unas normas nuevas. En la oficina, los trabajadores irían vestidos como si estuvieran de vacaciones, con vaqueros y camisas abiertas, y nuestro viajero se asombraría al descubrir que ocupan posiciones de autoridad. Le daría la impresión de que la gente entra y sale de la oficina a voluntad. Los jóvenes quizá llevarían *piercings* y tatuajes. Las mujeres, e incluso las personas de razas distintas a la blanca, ocuparían puestos de autoridad. La individualidad y la autoexpresión se valorarían más que el respeto a las normas institucionales; toda esa gente, sin embargo, le parecería extrañamente puritana. Sus chistes raciales no provocarían risa, sino vergüenza ajena. Fumar le relegaría al aparcamiento y sus dos *martinis* a la hora de la comida resultarían muy preocupantes. Actitudes y expresiones en las que nunca había pensado causarían una ofensa tras otra, y tendría constantemente la dolorosa sensación de no saber cómo comportarse.

En la calle, este viajero del tiempo vería distintos grupos étnicos, y en una cantidad mayor de lo que nunca hubiera podido imaginar: asiáticos, indios y latinoamericanos, entre otros, relacionándose de una manera que le resultaría extraña y, quizás, incluso inapropiada. Habría parejas de distinta raza, e incluso parejas del mismo sexo con el alegre apodo de «gais». Entre toda esta gente, algunos actuarían de forma para él conocida (una mujer haciendo la compra mientras empuja el cochecito del niño, un oficinista comiendo en la barra), mientras que otros parecerían inmersos en actividades totalmente extra-



ñas, como ciertos hombres adultos embutidos en ropa ajustada y montados en bicicletas de última tecnología, o mujeres con extraños patines en línea y con el pecho cubierto tan sólo por un «sostén».

Le daría la impresión de que la gente trabaja continuamente, pero nunca cuando se supone que debería hacerlo. Le parecerían holgazanes y, al mismo tiempo, obsesionados con el ejercicio físico. Diría que se interesan mucho por sus carreras profesionales, pero también que son inconstantes. ¿Es que nadie trabaja en la misma empresa durante más de tres años? Y le parecerían atentos, pero, al mismo tiempo, antisociales: ¿qué ha pasado con los clubes para señoras, los escoltas y las ligas de bolos? El entorno físico le resultaría relativamente conocido, pero la *vida* sería perturbadoramente distinta.

Por lo tanto, aunque el primer viajero en el tiempo tendría que adaptarse a algunos cambios tecnológicos verdaderamente drásticos, sería el segundo quien experimentaría una transformación más profunda y omnipresente, quien se vería catapultado a un tiempo en el que los estilos de vida y las visiones del mundo habrían cambiado definitivamente; un tiempo en el que el antiguo orden ya no sirve y en el que el cambio y la incertidumbre parece que son la norma.



#### LA FUERZA IMPULSORA DEL CAMBIO

¿Qué ha causado esta transformación? ¿Qué ha sucedido entre la década de 1950 y el momento actual que no hubiera sucedido ya en el período anterior? Los eruditos y los expertos han presentado varias teorías, así como una gran variedad de opiniones, acerca de la conveniencia o inconveniencia de los cambios. Algunos lamentan el fin de los valores sociales y culturales tradicionales, mientras que otros auguran un futuro prometedor, basado principalmente en la nueva tecnología. Sin embargo, hay algo en lo que coinciden prácticamente todos. La mayoría tiende a considerar que estas transformaciones son algo que nos está pasando sin haberlo buscado. Hay quien se queja de que algunas facciones sociales han impuesto sus valores a todos los demás; otros afirman que nuestras propias innovaciones han acabado por redefinirnos. Todos se equivocan.

La sociedad cambia, en gran medida, porque queremos que cambie. Es más, no cambia de manera caótica ni aleatoria, ni mediante algún tipo de inconsciente colectivo misterioso, sino de un modo perfectamente lógico y racional. La lógica de la transformación no ha estado muy clara hasta ahora, porque la transformación aún sigue su



curso. De todos modos, hay varios hilos en apariencia no relacionados que últimamente han empezado a unirse. Y ahora ya podemos vislumbrar el patrón profundo, la fuerza impulsora del cambio.

La fuerza impulsora es la aparición de la creatividad humana como factor clave en la economía y en la sociedad. Nunca hasta ahora habíamos valorado tanto la creatividad en el trabajo y las demás esferas de la vida, ni la habíamos cultivado con tanta intensidad. Se está dando rienda suelta, como nunca antes, al impulso creativo, el atributo que distingue a los seres humanos del resto de especies. El objetivo de este libro es analizar cómo y por qué, e identificar los efectos de ese impulso a medida que se va extendiendo por todo el mundo.

Pensemos primero en el ámbito de la economía. Son muchos los que afirman que en la actualidad vivimos en una economía «de la información» o «del conocimiento». Pero lo que resulta más fundamentalmente cierto es que ahora contamos con una economía alimentada por la creatividad humana. La creatividad («la capacidad de crear nuevas formas significativas», según la definición del diccionario Webster) es ahora la fuente *decisiva* de la ventaja competitiva. En prácticamente todos los sectores, desde la automoción a la moda, los productos de alimentación y la propia informática, los ganadores a largo plazo son los que pueden crear y seguir creando. Esto siempre ha sido así, desde los días de la revolución agrícola hasta los de la Revolución Industrial. Sin embargo, durante las últimas décadas, nos hemos dado cuenta de ello con mayor claridad y hemos empezado a actuar sistemáticamente teniéndolo en cuenta.

La creatividad es multidimensional y aparece en múltiples formas que se refuerzan mutuamente. Es un error pensar, como hacen tantos, que la creatividad puede reducirse a la creación de nuevos inventos extraordinarios, de nuevos productos y de nuevas empresas. En la economía actual, la creatividad es omnipresente y constante: revisamos y mejoramos constantemente productos, actividades y procesos imaginables y los encajamos de maneras nuevas. Además, la creatividad tecnológica y económica se ve alimentada por la creatividad artística y cultural, con la que interacciona. Este tipo de interacción es evidente en la aparición de empresas completamente nuevas, como las dedicadas a la elaboración de gráficos por ordenador o la música y animación digitales. La creatividad también requiere un entorno social y económico que permita alimentar sus diversas formas. Max Weber dijo hace mucho tiempo que la ética protestante proporcionó el espíritu de ahorro, esfuerzo y eficiencia que propició la aparición del primer capitalismo. Del mismo modo, el compromiso colectivo con



el espíritu creativo en sus múltiples manifestaciones apuntala el nuevo espíritu creativo que impulsa nuestra era.

Por lo tanto, la creatividad se ha convertido en el activo máspreciado de nuestra economía y, sin embargo, no es un «activo». La creatividad procede de las personas y, aunque las personas pueden ser contratadas y despedidas, su capacidad creativa no puede ni comprarse ni venderse, ni tampoco apagarse o encenderse a voluntad. Esto explica, por ejemplo, la aparición de un nuevo orden en el lugar de trabajo. Contratar basándose en la diversidad, antaño una cuestión de cumplimiento de la ley, ha pasado a ser una cuestión de supervivencia económica, porque la creatividad procede de todos los colores, géneros y preferencias personales. Los horarios, las normas y los códigos de indumentaria se han vuelto más flexibles para adaptarse al funcionamiento del proceso creativo. Los empresarios, las personas y las comunidades donde deciden ubicarse deben motivar y fomentar la creatividad de múltiples maneras. No resulta sorprendente que el espíritu creativo supere los límites de la esfera laboral y se introduzca en todas y cada una de las facetas de la vida.

Al mismo tiempo, formas completamente nuevas de infraestructura económica, como el gasto sistemático en investigación y desarrollo, las nuevas empresas de alta tecnología y un amplio sistema de financiación de riesgo, han ido evolucionando para dar apoyo a la creatividad y movilizar a las personas creativas en torno a ideas y productos prometedores. El capitalismo también ha ampliado su alcance para poder abarcar y capturar el talento de grupos de personas excéntricas y no conformistas que hasta ahora se habían visto excluidas. Esto ha provocado otra mutación sorprendente: personas que antes habrían sido consideradas inconformistas y excéntricas y que operaban en los extremos bohemios de la sociedad ocupan ahora el núcleo del proceso de innovación y de crecimiento económico. Estos cambios en la economía y los puestos de trabajo han contribuido, a su vez, a propagar y legitimar cambios similares en toda la sociedad. Ya no se considera que las personas creativas sean iconoclastas: han pasado a ser la corriente dominante.

En el seguimiento de los cambios económicos, suelo decir que la economía está dejando de ser un sistema corporativo antiguo, definido por grandes empresas, para convertirse en otro más centrado en las personas. Esta opinión no debe confundirse con la infundada y absurda idea de que las grandes empresas estén desapareciendo. Tampoco me creo la fantasía de una economía organizada en torno a pequeñas empresas y «agentes libres»<sup>3</sup> independientes. Es obvio que las



empresas, incluso las más grandes, siguen existiendo, siguen siendo influyentes y muy probablemente siempre seguirán siéndolo. Lo que intento es enfatizar que las personas se han convertido en el recurso fundamental de la nueva era, porque son la principal fuente de creatividad. Los efectos de este cambio son de muy largo alcance; por ejemplo, abarcan la geografía social y la naturaleza de las comunidades.

Suele decirse que, en esta era de alta tecnología, «la geografía ha muerto» y que la ubicación carece ya de importancia.<sup>4</sup> Nada más lejos de la realidad: las propias empresas de alta tecnología, por ejemplo, se concentran en lugares específicos, como el área de la bahía de San Francisco, Austin o Seattle. La ubicación se ha convertido en la unidad fundamental para la organización del tiempo, y ha asumido muchas de las funciones que solían corresponder a las empresas y a otras organizaciones. Históricamente, y muy especialmente en el marco del sistema de empleo a largo plazo de la era de la Segunda Guerra Mundial, las grandes empresas han desempeñado un papel económico fundamental, emparejando personas y trabajos. Las empresas actuales, sin embargo, están mucho menos comprometidas con sus empleados y las personas cambian de empleo con frecuencia, por lo que el contrato de trabajo está más sujeto a circunstancias concretas. En este entorno, es la ubicación geográfica y no la gran empresa la que proporciona la matriz organizacional que empareja personas y trabajos. El acceso a las personas creativas y con talento es a la empresa actual lo que el carbón y el hierro eran a la fabricación del acero: determina dónde deciden ubicarse y crecer las empresas. Y eso, a su vez, ha modificado el modo en que deben competir las ciudades. Tal y como la presidenta ejecutiva de Hewlett-Packard les dijo en una ocasión a los gobernadores estadounidenses: «Quédense con sus incentivos fiscales y sus autopistas; iremos allá donde se encuentren las personas con talento».<sup>5</sup>

Por su parte, las personas creativas no se limitan a concentrarse donde están los trabajos. Se concentran en lugares que son centros de creatividad y que, además, les gustan. La creatividad siempre ha gravitado alrededor de ubicaciones específicas, desde la Atenas y la Roma clásicas hasta la Florencia de los Medici y el Londres isabelino, y desde Greenwich Village hasta el área de la bahía de San Francisco. Tal y como ya señaló hace mucho tiempo la gran urbanista Jane Jacobs, los lugares exitosos son multidimensionales y diversos: no satisfacen las necesidades de una única industria o de un grupo demográfico específico, sino que están repletos de estímulos y de interacción creativa.<sup>6</sup>



En mi trabajo de consultoría, suelo repetir a los líderes empresariales y políticos que los lugares, además de un clima empresarial, necesitan disfrutar de un clima personal (o un clima de creatividad). Ciudades como Seattle, Austin, Toronto y Dublín reconocen la naturaleza multidimensional de esta transformación y se esfuerzan por convertirse no en meros centros de innovación tecnológica y de industria de alta tecnología, sino en comunidades ampliamente creativas. Si lugares como Búfalo, Grand Rapids, Memphis y Louisville no siguen el ejemplo, tendrán serias dificultades para sobrevivir.

Nuestras formas sociales fundamentales también están cambiando, impulsadas por fuerzas que pueden remontarse hasta llegar al espíritu creativo. Los vínculos débiles han sustituido, prácticamente en todos los aspectos de la vida, a los vínculos más intensos que antaño estructuraban la sociedad. En lugar de residir durante décadas en la misma ciudad, ahora nos desplazamos. En lugar de vivir en comunidades definidas por asociaciones estrechas y por compromisos profundos con la familia, los amigos y las organizaciones, buscamos lugares donde podamos establecer amistades con facilidad y llevar, al mismo tiempo, vidas prácticamente anónimas. El debilitamiento de los vínculos interpersonales e institucionales se debe a que cada vez establecemos más vínculos. Tal y como me dijo un empresario retirado que había sido director de un centro de transferencia tecnológica en Ottawa: «Mi padre creció en una ciudad pequeña y trabajó siempre para la misma empresa. Conoció a las mismas catorce personas durante toda su vida. Yo conozco a más en un día cualquiera».<sup>7</sup> La vida moderna se define cada vez más por los compromisos temporales. Cambiamos de trabajo con tanta facilidad y con tan poca preocupación que resulta sorprendente. Antes, las personas se unían mediante instituciones sociales y formaban su identidad a partir de los grupos; ahora, en cambio, una de las características fundamentales de la vida es que nos esforzamos en crear nuestra propia identidad.<sup>8</sup> Esta creación y recreación incesante de nosotros mismos, que, a veces, pone de manifiesto nuestra creatividad, es precisamente una de las características fundamentales del espíritu creativo.

En este mundo nuevo, ya no nos define la empresa para la que trabajamos, ni tampoco la iglesia, el barrio o la familia: nos definimos nosotros mismos, trazando nuestra propia identidad mediante las diversas dimensiones de la creatividad. Otros aspectos de nuestras vidas, como lo que consumimos, las nuevas formas de diversión y de ocio o los esfuerzos por construir comunidades, se organizan en torno a este proceso de creación de identidad.





Es más, cuando pensamos en la identidad de grupo en este mundo nuevo, debemos redefinir lo que entendemos por clase. Solemos clasificar a las personas en función de los hábitos de consumo o los estilos de vida o, más crudamente, en función del nivel de ingresos. Por ejemplo, solemos equiparar un nivel de ingresos medio con la clase media. Sin embargo, a pesar de que considero que este tipo de factores son indicadores importantes, no son los determinantes fundamentales de clase. Una *clase* es un grupo de personas definido fundamentalmente por la función económica: por el tipo de trabajo que desempeña. El resto de distinciones se derivan a partir de ahí. Un factor clave de nuestra era es que el número de personas que se dedican a trabajos creativos es mayor que nunca.

#### LA NUEVA CLASE

La necesidad económica de creatividad se ha manifestado mediante el aumento de una nueva clase que denomino «clase creativa». Unos 38 millones de estadounidenses, el 30% de la población activa, pertenecen a esta nueva clase. Mi definición del núcleo de la clase creativa incluye a las personas que se dedican a la ciencia y a la ingeniería, a la arquitectura y al diseño, a la educación, al arte, y a la música y el espectáculo, y cuya función es generar nuevas ideas, nueva tecnología y/o nuevos contenidos creativos. Alrededor de este núcleo, la clase creativa también abarca a un grupo más amplio de *profesionales creativos*, en el mundo de la empresa y de las finanzas, en el ámbito legal y en el sanitario, y en otros campos relacionados. El trabajo de todas estas personas consiste en resolver problemas complejos y deben valerse en gran medida de su criterio individual, lo que requiere niveles educativos o de capital humano elevados. Además, todos los miembros de la clase creativa (tanto si son artistas o ingenieros como músicos, informáticos, escritores o empresarios) comparten un espíritu creativo común que valora la creatividad, la individualidad, la diferencia y el mérito. Para los miembros de la clase creativa, todos los aspectos y todas las manifestaciones de la creatividad (tecnológica, cultural y económica) están interrelacionados y son inseparables.

La diferencia fundamental entre la clase creativa y el resto de clases reside en el tipo de trabajo por el que se les paga. A los integrantes de la clase trabajadora y de la clase servicios se les paga, principalmente, para que actúen siguiendo un plan establecido, mientras que a los miembros de la clase creativa se les paga, sobre todo, para que creen,



por lo que disponen de una autonomía y de una flexibilidad considerablemente mayores que las otras dos clases. Obviamente, mi manera de entender las cosas tiene zonas grises y problemas de límites. Y, aunque quizás haya quien objete mi definición de clase creativa y las estimaciones numéricas sobre la que se basa, creo que es mucho más precisa que las amorfas definiciones actuales de trabajadores del conocimiento, analistas simbólicos o trabajadores profesionales y técnicos.

La estructura de clases de Estados Unidos y otras naciones avanzadas ha sido objeto de un intenso debate durante más de un siglo. Para un grupo de autores del siglo xix y el siglo xx, el gran tema fue el auge, y el posterior declive, de la clase trabajadora.<sup>9</sup> Para Daniel Bell y otros escritores de mediados y finales del siglo xx, otro gran tema fue el auge de la sociedad postindustrial, en la que muchos de nosotros pasamos de producir bienes a proporcionar servicios.<sup>10</sup> El gran tema que se está desplegando ahora, o más bien que ya lleva un tiempo desplegándose, es el auge de la clase creativa, la gran clase emergente de nuestro tiempo.

El motivo por el que la sociedad moderna le parece tan distinta a nuestro viajero en el tiempo es el asombroso crecimiento que ha experimentado esta clase. A lo largo del siglo xx, la clase creativa creció desde, aproximadamente, unos tres millones de trabajadores hasta su tamaño actual, lo que supone un aumento del 1.000 %; entre 1980 y la actualidad, se ha más que duplicado. Aproximadamente 15 millones de norteamericanos, más del 12 % de la población activa, componen el núcleo súper creativo de esta nueva clase. Actualmente, la clase creativa es, en Estados Unidos, más numerosa que la clase trabajadora tradicional, compuesta, por ejemplo, por quienes trabajan en la construcción, en fábricas o en industrias de transporte.

El transcurso del siglo xx ha presenciado el auge y la caída de la clase trabajadora, que alcanzó su punto máximo, el 40 % de la población activa estadounidense, entre 1920 y 1950, antes de iniciar su prolongado descenso hasta el actual 25 %. La clase servicios, que incluye ámbitos como la asistencia personal, el sector de la restauración y el trabajo de oficina, fue creciendo paulatinamente a lo largo del mismo período y, entre 1900 y 1950, se duplicó, pasando de aproximadamente el 16 % hasta el 30 % de la población activa, para ascender hasta el 45 % en 1980. En la actualidad, cuenta con 55 millones de miembros y es la clase más numerosa en términos meramente numéricos.

Aunque la clase creativa sigue siendo algo menor que la clase servicios, el hecho de desempeñar una función económica crucial la convierte en la más influyente. La clase creativa también es considerable-



mente mayor que la clase de «hombres de la organización», descrita por William Whyte en su libro de 1956. Al igual que la clase directiva de Whyte, que «marcó el talante estadounidense» en la década de 1950, la clase creativa es la que marca las normas de nuestro tiempo. Se trata, sin embargo, de normas muy distintas: en lugar de la homogeneidad, la conformidad y el deseo de «encajar» que definieron la era de las organizaciones, fomentan la individualidad, la autoexpresión y la apertura ante la diferencia. Es más, la clase creativa es dominante en términos de riqueza y de ingresos, ya que, de promedio, sus miembros ganan casi el doble que los miembros de las otras dos clases.

Sin embargo, los sacrificios que estamos dispuestos a hacer por dinero son muy distintos a los que hicieron los «hombres de la organización» descritos por Whyte. En la actualidad son muy pocas las personas que trabajan durante toda la vida para la misma gran empresa, y la identidad de cada uno, o su autoestima, ya no depende de la empresa para la que trabaja. Hoy ponderamos las cuestiones financieras y la posibilidad de ser nosotros mismos, de marcarnos nuestros propios horarios, de hacer un trabajo que suponga un reto para nosotros y de vivir en comunidades que reflejen nuestros valores y nuestras prioridades. Según un estudio a gran escala sobre las personas que trabajan en el sector de la informática (un subgrupo relativamente conservador de la clase creativa), el reto y la responsabilidad laborales, y la posibilidad de tener un horario flexible y un entorno de trabajo seguro y estable, son mucho más importantes que el dinero a la hora de valorar el trabajo. La transformación radical de nuestra vida privada se pone de manifiesto en una estadística muy publicada: menos de la cuarta parte (el 23,5%) de todos los estadounidenses que aparecían en el censo del año 2000 vivía en núcleos familiares «convencionales», mientras que en el año 1960 lo hacía el 45%.<sup>11</sup> A pesar de lo que se suele afirmar, estos cambios profundos no son resultado del egoísmo de personas caprichosas. Se basan en un razonamiento económico simple. Vivimos de la creatividad, por lo que intentamos cuidarla y buscar entornos que le permitan desarrollarse, del mismo modo que el herrero de antaño cuidaba de su forja y el granjero de los bueyes que tiraban del arado.

La creatividad en el mundo laboral no se limita a los miembros de la clase creativa. Tanto quienes trabajan en fábricas como quienes desempeñan los trabajos menos cualificados del sector servicios han sido siempre creativos de varias maneras muy valiosas. Por otro lado, el contenido creativo de muchos empleos de la clase trabajadora y de la clase servicios no hace más que aumentar: los programas de mejora

continua de muchas plantas de fabricación, en los que se pide a los trabajadores de la línea de montaje que aporten ideas, además de esfuerzo físico, son un claro ejemplo de ello. Basándome en estas tendencias, creo que la clase creativa, que aún está en una fase emergente, seguirá creciendo durante las próximas décadas, a medida que funciones económicas más tradicionales se vayan transformando en empleos para la clase creativa. Y, tal y como se explica el último capítulo, creo firmemente que la clave para mejorar el destino de las personas infra-salariadas, infra-empleadas y desaventajadas no reside en programas de bienestar social o en crear empleos no cualificados, ni tampoco en recuperar de algún modo los trabajos del pasado en fábricas, sino en aprovechar la creatividad de esas personas, en pagarles adecuadamente por ello e integrarlas plenamente en la economía creativa.

No todo es de color de rosa en esta corriente dominante emergente de la era creativa. Como ya no contamos con grandes empresas que nos proporcionen seguridad, asumimos un riesgo mucho mayor que el que tuvieron que afrontar la clase corporativa y la clase trabajadora de la era de las organizaciones. Experimentamos y, con frecuencia, generamos niveles elevados de estrés mental y emocional, tanto en el trabajo como en casa. Anhelamos flexibilidad, pero tenemos menos tiempo para hacer lo que realmente nos apetece. La tecnología que supuestamente debía liberarnos del trabajo ha invadido nuestras vidas. Y, aunque la clase creativa no tiene el monopolio de la creatividad, lo cierto es que ha acaparado la mayor parte del mercado creativo, segmentando, al mismo tiempo, el mercado laboral y la sociedad de maneras novedosas. Los valores, las actitudes y las aspiraciones de la clase creativa chocan inexorablemente con los de las demás clases establecidas, y están apareciendo fallas tectónicas significativas. Es muy posible que nuestra sociedad se esté dividiendo en tres tipos distintos de economía, cultura y comunidad, con divisiones cada vez más profundas en la educación, el empleo y la ubicación geográfica.

El centro de gravedad geográfico de Estados Unidos se ha desplazado desde las regiones industriales tradicionales hacia nuevos ejes de creatividad e innovación. La clase creativa está muy orientada a grandes ciudades y regiones que ofrecen gran variedad de oportunidades económicas, un entorno estimulante y opciones de ocio para cualquier estilo de vida imaginable. Algunos de los principales centros creativos del país son regiones importantes de la costa Este, como Washington, DC, Boston y la gran región de Nueva York, y centros pioneros de la alta tecnología, como el área de la bahía de San Francisco, Seattle y Austin. Estos lugares tienen algo que ofrecer a todo el mundo: centros

urbanos vibrantes, abundantes opciones de ocio al aire libre, y «tecnolandias» residenciales cómodas para los tecnófilos que así lo deseen.<sup>12</sup> Sin embargo, no sólo atraen a miembros de esta nueva clase regiones de gran tamaño, sino que lugares más pequeños, como Boulder, en Colorado, y Santa Fe, en Nuevo México, cuentan con una gran concentración de clase creativa, al igual que lugares menos evidentes, como Gainesville, Florida; Provo, Utah; y Huntsville, Alabama.

Esta remodelación de la geografía económica está íntimamente ligada a la identidad de clase. Los profesionales de hoy ya no se ven como directivos o como «hombres de la organización», sino como miembros de una amplia fuerza creativa. Por lo tanto, gravitan hacia entornos creativos estimulantes, hacia lugares que no sólo ofrecen oportunidades y ocio, sino también apertura a la diversidad: sienten que así pueden expresarse y validar su identidad. Huyen de los antiguos baluartes de la clase trabajadora y, en muchos casos, evitan las ciudades nuevas, pero conservadoras, del *Sunbelt*;<sup>\*</sup> es decir, se alejan progresivamente de los lugares donde se valora la tradición sobre todo lo demás y donde aún imperan las normas sociales de la era de las organizaciones. De hecho, la clase creativa ha abandonado casi por completo muchos de estos lugares.

Una de las fallas más significativas de nuestra era es la creciente segregación geográfica entre la clase creativa y el resto de clases. Las tendencias geográficas que describiré en el libro no favorecen a las estrechas comunidades de antaño que tanto se celebran en las canciones, los cuentos y los anuncios televisivos sentimentales. Además, durante los últimos años, varios comentaristas sociales de prestigio nos han instado a recultivar y reconstruir las formas antiguas de «capital social» que se encontraban en esas comunidades. Todos estos esfuerzos serán infructuosos, porque van en contra de la realidad económica actual. Una de las tareas fundamentales a la que nos enfrentamos es la de desarrollar nuevas formas de cohesión social que resulten adecuadas para la era creativa.

#### LA TRANSFORMACIÓN DE LA VIDA COTIDIANA

Por lo tanto, los cambios económicos están alterando la estructura de la vida cotidiana. El auge y el declive de la Nueva economía

\* El *Sunbelt* («cinturón del sol») es una franja de Estados Unidos que se extiende desde la costa atlántica del Sudeste hasta la costa pacífica del Sudoeste. (*N. de la t.*)

contribuyeron a que estos cambios salieran a la superficie y resultaran más visibles, pero no los causaron. De una manera más profunda y penetrante, la tragedia del 11 de septiembre de 2001 y las posteriores amenazas terroristas han empujado a los norteamericanos, y muy especialmente a los miembros de la clase creativa, a plantearse seriamente qué es lo que realmente importa en la vida. Lo que observamos en Estados Unidos y en todo el mundo va mucho más allá de la industria de la alta tecnología o de la llamada Nueva economía: se trata de la aparición de una sociedad y de una cultura nuevas; de hecho, de todo un estilo de vida nuevo. Y estos cambios, que serán los sucesos más perdurables de nuestra era, nos obligan a plantearnos preguntas complejas. Porque, ahora que se han liberado las fuerzas que nos permiten alcanzar lo que deseamos, la cuestión para cada uno de nosotros es: ¿qué queremos en realidad?

He dedicado los últimos años a investigar los cambios en las actitudes y los deseos de la clase creativa y las demás clases, así como los factores fundamentales que han conducido a esas nuevas actitudes. He entrevistado y dirigido grupos de trabajo con personas de Estados Unidos y otros países. He visitado empresas y comunidades de todo tipo, en mi empeño de averiguar qué pasa. Y, con equipos de colegas y de alumnos de posgrado, he ahondado en las correlaciones estadísticas para poder presentar pruebas más sustanciales de las tendencias y las pautas básicas. Basándome en mi investigación, diría que la transformación es multidimensional y que corresponde a las diversas categorías básicas de la existencia humana: trabajo, estilo de vida, tiempo y comunidad. En cada caso, los cambios reflejan una sociedad en la que el espíritu creativo va en aumento.

### *El puesto de trabajo sin corbata*

Los artistas, los músicos, los profesores de universidad y los científicos siempre se han marcado sus propios horarios, se han vestido con ropa cómoda e informal y han trabajado en entornos estimulantes. Nadie les obligaba a trabajar, pero nunca dejaban de hacerlo. Con el crecimiento de la clase creativa, este tipo de trabajo ha dejado de ser marginal para convertirse en la norma. A pesar de parecer más informales que los anteriores, los puestos de trabajo sin corbata han sustituido los sistemas de control jerárquicos tradicionales por nuevas formas de autogestión, reconocimiento y presión por parte de los iguales, así como por fórmulas de motivación intrínsecas, algo a lo

que yo llamo «control suave». En este entorno laboral, queremos ser más independientes y nos cuesta mucho más aguantar a directivos incompetentes o a jefes intimidantes. Hemos renunciado a la seguridad laboral a cambio de la autonomía. Además de ser recompensados justamente por el trabajo que hacemos y las habilidades que aportamos, queremos tener la posibilidad de crecer y aprender, modelar el contenido de nuestro trabajo, controlar nuestros horarios y expresar nuestras identidades mediante el trabajo. Empresas de todo tipo, entre ellas las grandes y ya establecidas, están empezando a adaptarse al cambio, creando nuevos puestos de trabajo más acordes con el trabajo creativo. No tienen elección: o crean este tipo de entornos o se marchitan y mueren.

### *El estilo de vida experimental*

Como nos consideramos personas creativas, cada vez exigimos más un estilo de vida construido en torno a experiencias creativas. Nos mostramos impacientes ante las divisiones estrictas que antes separaban el trabajo, el hogar y el ocio. El estilo de vida de la anterior era de las organizaciones enfatizaba la conformidad; el nuevo estilo de vida, en cambio, favorece la individualidad, la autoafirmación, la aceptación de la diferencia y el deseo de experiencias ricas y multidimensionales. En su inteligente libro *Bobos en el paraíso*, David Brooks afirma que la nueva cultura representa una mezcla de los valores burgueses y bohemios.<sup>13</sup> Sin embargo, no nos hemos limitado a mezclar ambas categorías: las hemos trascendido completamente, y han dejado, por lo tanto, de ser válidas. Impulsados por el espíritu creativo, mezclamos el trabajo y el estilo de vida para construir nuestras identidades como personas creativas. En el pasado, las personas se «identificaban» literalmente mediante varias categorías sociales: profesión, empresa para la que se trabajaba y lugar en la familia (marido, esposa, padre, madre). Ahora, las personas a las que he entrevistado se identifican mediante toda una red de conexiones con una miríada de actividades creativas. Una misma persona puede ser simultáneamente escritor, investigador, asesor, ciclista, escalador, amante de la música electrónica/étnica/jazz, cocinero *gourmet* aficionado, entusiasta del vino o cervecero artesano. Las personas a las que he entrevistado explican que no les cuesta en absoluto integrar esta multitud de intereses y de personajes. Este tipo de síntesis es fundamental si se quiere establecer una identidad creativa única. En nuestros días, es práctica-

mente imposible ser inconformista, porque la conformidad ya no es importante. Sin embargo, esta actitud abierta hacia el estilo de vida da lugar también a una profunda división, cada vez mayor, entre la clase creativa y las clases más tradicionales.

### *El túnel del tiempo*

Las personas creativas siempre han experimentado, e incluso cultivado, una cierta confusión temporal. Los escritores, los artistas, los músicos, los científicos y los inventores suelen tener horarios erráticos e irregulares; trabajan en casa y parece que juegan en el trabajo. Cada día hay más gente que funciona con la misma dinámica. El modo en que organizamos y usamos el tiempo está cambiando de formas que poco tienen que ver con nociones simplistas del tipo «norteamericano adicto al trabajo» o las jornadas laborales 24/7. La cuestión fundamental no es cuándo trabajamos o la cantidad de horas que dedicamos al trabajo, sino el hecho de que hemos intensificado el uso del tiempo. Llenamos cada segundo (ya sea en el trabajo o durante el tiempo libre) de estímulos y experiencias creativas. Y, al hacerlo, nuestra concepción del tiempo ha variado completamente. Los antiguos límites que nos decían cuándo debíamos hacer cada cosa han desaparecido. De hecho, trabajamos cuando se supone que deberíamos descansar y jugamos cuando se supone que deberíamos estar trabajando. Esto sucede porque la creatividad no puede activarse o desactivarse en momentos preestablecidos y porque, de hecho, es una mezcla de trabajo y de juego. Escribir un libro, crear una obra de arte o desarrollar un nuevo programa informático requiere largos períodos de intensa concentración, puntuados por la necesidad de relajarse, incubar ideas y recargar pilas. Lo mismo sucede si se quiere diseñar una nueva campaña de marketing o una estrategia de inversión.

Por lo tanto, se está gestando una construcción social del tiempo completamente nueva que afecta no sólo a nuestra organización diaria del tiempo, sino al uso que hacemos de él a lo largo de toda la vida. Por ejemplo, las carreras profesionales actuales tienden a ser de carga frontal, es decir, en lugar de ir ascendiendo por la escala corporativa a medida que se hacen mayores, las personas suelen concentrar su trabajo creativo más intenso y productivo en la juventud, cuando su potencial de ascenso y la energía física pura están en el punto máximo. Simultáneamente, las obligaciones como el matrimonio y los hijos, que consumen mucho tiempo, se retrasan: la edad media de embarazo de las





mujeres estadounidenses ha superado los 30 años por primera vez en la historia. No es sólo que la crisis de la mediana edad y los cambios de carrera profesional hayan ido en aumento, sino que además se ven potenciados por los cambios que tienen lugar en el «cuarto de vida» y los «tres cuartos de vida», mientras personas de todas las edades siguen buscando nuevas salidas para sus capacidades creativas.

#### LA COMUNIDAD CREATIVA

Las personas creativas siempre han gravitado hacia cierto tipo de comunidades, como la *Rive Gauche* de París o la del barrio de Greenwich de Nueva York. Este tipo de comunidades proporcionan los estímulos, la diversidad y la riqueza de experiencias necesarias para el cultivo de la creatividad. Hoy somos cada vez más los que buscamos lo mismo. Aunque la comunidad que escojamos no sea el tipo de lugar donde viviría Gertrude Stein, tiende a cumplir algunos de los criterios básicos: suele ser un lugar que nos permite reflexionar sobre nuestra identidad como personas creativas y reforzarla, donde podemos trabajar de lo que queremos y acceder fácilmente a una amplia oferta de ocio. En lugar de los barrios urbanos donde todo el mundo se conocía o los barrios residenciales anónimos y genéricos, ahora preferimos comunidades con una personalidad característica. Estas comunidades se definen por las relaciones no permanentes y por los vínculos débiles que nos permiten vivir las vidas casi anónimas que queremos, no las que nos imponen.

La clave para entender todos estos cambios reside en considerarlos parte de un cambio más general, como si fueran los hilos estrechamente tejidos de una única transformación subyacente que afecta a todas y cada una de las dimensiones de la vida. Esta transformación supone el cambio a un sistema económico y social basado en la creatividad humana. Prácticamente nadie consideraría que los cambios en las preferencias laborales, el estilo de vida y la comunidad pudieran ser consecuencia de estos cambios económicos básicos. Pero yo afirmo que así es.

#### IDEALIZAR EL FUTURO Y GLORIFICAR EL PASADO

Después de haber leído muchísimos libros e innumerables artículos sobre los cambios sociales actuales, he llegado a la conclusión de





que la mayoría de las veces nos quedamos atrapados en un debate engañoso e inútil. Las dos posturas en el debate son poco más que las dos caras de una misma moneda, mitologías opuestas basadas en ideologías obsoletas, limitadas y engañosas por igual.

Por un lado, nos encontramos con un grupo de comentaristas que depositan en el poder de la tecnología una fe utópica para curar prácticamente todos los males sociales y económicos. Según los tecnofuturistas, como George Gilder y Kevin Kelly, la combinación de la nueva tecnología y las fuerzas sin trabas del mercado promete liberarnos de la vida cotidiana y del trabajo mundano y llevarnos a un futuro aún más próspero y liberador.<sup>14</sup> En palabras de Dan Pink, cada vez hay más personas que gestionan sus carreras profesionales como «agentes libres», cambiando de trabajo a su antojo, liberadas de la incompetencia burocrática y de la fatuidad de la vida cotidiana en la oficina.<sup>15</sup> Cada vez más personas vivirán vidas «virtuales» y se reunirán en comunidades *on-line* integradas por personas parecidas. Cada vez habrá menos necesidad de salir a comprar o de ir al cine, porque grandes centros comerciales en Internet nos podrán traer todo lo que deseemos hasta la puerta de casa. Podremos escapar de los límites impuestos por la geografía; escapar de las ciudades duras, sucias y congestionadas; y olvidarnos de los largos trayectos al trabajo para trabajar allá donde estemos.<sup>16</sup>

Junto a esta perspectiva, se encuentran los que creen que la tecnología y las fuerzas del mercado desbocadas nos condenan a trabajar más y más rápido, nos dejan menos tiempo para disfrutar de nuestros semejantes y nuestros intereses, destruyen las relaciones humanas y perjudican a los barrios y las comunidades. Así como los tecnoutópicos idealizan el futuro, los tecnopesimistas glorifican el pasado. El hipercapitalismo sin límites acabará con el trabajo y con los empleos seguros y bien pagados, según críticos sociales como Jeremy Rifkin.<sup>17</sup> Aún peor: según afirma Richard Sennett, la eliminación de este tipo de trabajos destruye una fuente importante de estabilidad social y deja a la gente a la deriva, corroyendo el carácter colectivo y perjudicando la médula de la sociedad.<sup>18</sup> En opinión de Jill Fraser, el puesto de trabajo evoluciona y se transforma en un «taller de explotación de trabajadores con corbata» cada vez más estresante e inhumano, plagado de largas jornadas laborales y de un trabajo excesivo crónico.<sup>19</sup> A ojos del crítico cultural Tom Frank, las empresas se han convertido en una fuerza cultural omnipotente y hegemónica, con entidades como la MTV y The Gap, que transforman los símbolos de la cultura alternativa en máquinas de hacer dinero.<sup>20</sup> Los barrios, las ciudades y la



sociedad al completo están perdiendo la intensa sensación de comunidad y el espíritu cívico que fueron la fuente de nuestra prosperidad, afirma Robert Putnam.<sup>21</sup> En su nostalgia por una era ya pasada de asociaciones de veteranos de guerra, de ligas de bolos, de escoltas y de ligas de béisbol infantiles benéficas, Putnam afirma que la desaparición de estas reservas de «capital social» es el origen de prácticamente todos nuestros males.

A pesar de las diferencias ideológicas obvias, todas estas opiniones sugieren que hay fuerzas más allá de nuestro control que determinan exógenamente las nuevas formas del trabajo, la comunidad y la vida. Por lo tanto, todas subestiman el alcance y la potencia de los cambios sociales que están acaeciendo. Al insistir en que, de un modo u otro, los cambios sociales son impuestos, todos los comentaristas omiten la verdadera pregunta de nuestra era: ¿por qué *decidimos* vivir y trabajar así?, ¿por qué queremos, o creemos que queremos, este tipo de vida?

En un ensayo revelador, el historiador económico Paul David indica las limitaciones de este tipo de pensamiento.<sup>22</sup> No es la tecnología per se la que impulsa el crecimiento económico a largo plazo. Ciertamente, la tecnología es importante, pero las fuentes del crecimiento son más complicadas y desordenadas. El crecimiento a largo plazo exige una serie de cambios que se van acumulando gradualmente en el tejido organizacional e institucional de la sociedad y que pueden darse, quizás, a lo largo de más de cincuenta años. No es la tecnología la que dicta los cambios, sino que éstos son el resultado de cambios escalonados en la conducta humana y en la organización social. Hemos pasado por un proceso de adaptación social, de reajuste de las organizaciones y de cambio de las expectativas personales. A primera vista, parecería que los cambios recientes se centran en nuevas formas de información y de biotecnología, al igual que la Revolución Industrial parecía estar impulsada por las nuevas máquinas y las nuevas formas de energía. Sin embargo, si se estudia más de cerca, la transformación actual, al igual que su predecesora, es mucho más amplia.

Los cambios más profundos y duraderos de nuestra era no son tecnológicos, sino sociales y culturales. Por lo tanto, resulta más difícil detectarlos, ya que son resultado de la acumulación gradual de pequeños cambios progresivos en nuestra vida cotidiana. Estos cambios se han ido produciendo poco a poco durante las últimas décadas y no hemos empezado a ver sus consecuencias hasta ahora.

