Libros del Asteroide

Anna Wiener

Valle inquietante

Traducción de Javier Calvo



Anna Wiener

Valle inquietante

Traducción de Javier Calvo

Libros del Asteroide

Índice

Portada
Incentivos
Escala
Epílogo
Agradecimientos
Colofón

Primera edición, 2021
Título original: *Uncanny Valley*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamos públicos.

Copyright © 2020 by Anna Wiener
All rights reserved

© de la traducción, Javier Calvo, 2021
Revisión de la traducción a cargo de Ana Camallonga

© de esta edición, Libros del Asteroide S.L.U.

Estas memorias son un reflejo de los recuerdos actuales de la autora sobre algunas de las experiencias que ha vivido a lo largo del tiempo. Algunos de los acontecimientos y diálogos que aparecen en este libro lo hacen de forma condensada o aproximada, y los nombres y características identificativas de algunas de las personas que se mencionan se han modificado.

Imagen de cubierta: © David Sánchez
Fotografía de la autora: © Russell Perkins

Publicado por Libros del Asteroide S.L.U.
Avió Plus Ultra, 23
08017 Barcelona
España
www.librosdelasteroide.com

ISBN: 978-84-17977-71-9
Composición digital: Newcomlab S.L.L.
Diseño de colección y cubierta: Enric Jardí

Incentivos

Dependiendo de a quién preguntaras, fue la cúspide, el punto de inflexión o bien el principio del fin de la era de las startups de Silicon Valley; de aquello que los cínicos llamaban una burbuja, los optimistas llamaban el futuro y mis futuros compañeros de trabajo, ebrios de entusiasmo ante la posibilidad de participar en la historia mundial, llamaban, casi sin aliento, el ecosistema. Una red social que todo el mundo decía odiar pero a la que no podían dejar de conectarse salió a bolsa con una valoración de ciento y pico mil millones de dólares: el primer día de cotización su sonriente socio fundador abrió la sesión dando el toque de campana por videoconferencia y aquello fue la sentencia de muerte de los alquileres asequibles en San Francisco. Doscientos millones de personas se apuntaron a una plataforma de microblogging que las ayudaba a sentirse más cerca de los famosos y de otros desconocidos a los que habrían odiado en la vida real. La inteligencia artificial y la realidad virtual se estaban empezando a poner de moda otra vez. Los coches sin conductor se consideraban inevitables. Todo se estaba volviendo móvil. Todo estaba en la nube. La nube era un centro de datos sin ubicación específica en medio de Texas o de Cork o de Baviera, pero a nadie le importaba. Todo el mundo confiaba en ella de todas maneras.

Fue un año de optimismo renovado: el optimismo de la ausencia de obstáculos, de límites y de malas ideas. El optimismo del capital, del poder y de las oportunidades. Allí donde el dinero cambiaba de manos, enseguida aparecían tecnólogos emprendedores y gente con másteres en administración de empresas. Proliferó el término «revolucionar» y no había sector que alguien no estuviera a punto de revolucionar o que no pudiera ser revolucionado: partituras, alquiler de esmóquines, comida casera, compras online, planificación de bodas, operaciones bancarias, barbería, líneas de crédito, servicio de tintorería, el método del calendario. Una página web que permitía alquilar la entrada para coches de tu casa cuando no la usabas consiguió cuatro millones de dólares de financiación de varias empresas importantes de Sand Hill Road. Una página web que venía a transformar el mercado de las mascotas —la aplicación te permitía contratar a alguien que te cuidara y paseara al perro, una revolución para los chavales y chavalas de doce años del vecindario— consiguió diez millones. Una aplicación para acumular cupones de descuento permitió a una cantidad incalculable de urbanitas aburridos y curiosos pagar por unos servicios que ni siquiera sabían que necesitaban, y durante un tiempo la gente estuvo inyectándose toxinas antiarrugas, yendo a clase de trapecio y blanqueándose el ano solo porque tenían descuentos para hacerlo.

Fue el principio de la era de los unicornios, las startups valoradas por sus inversores en más de mil millones de dólares. Un importante inversor de capital riesgo declaró en las páginas de opinión de un periódico financiero internacional que el software se estaba comiendo el mundo, una afirmación que a continuación fue citada en incontables presentaciones de PowerPoint, comunicados de prensa y ofertas de trabajo como si fuera la prueba de algo; como si fuera una evidencia en vez de ser una simple metáfora, torpe y nada poética.

Fuera de Silicon Valley parecía reinar una resistencia generalizada a tomarse nada de todo esto demasiado en serio. Prevalecía la opinión de que era una fase pasajera, igual que la anterior

burbuja. Entretanto, el sector tecnológico se expandía más allá del ámbito de los futurólogos y los entusiastas del hardware y se asentaba en su nuevo rol como andamiaje de la vida cotidiana.

No puedo decir que me enterara de lo que estaba pasando porque no estaba prestando atención. Ni siquiera tenía aplicaciones en el teléfono. Acababa de cumplir veinticinco años y vivía a las afueras de Brooklyn con una compañera de piso a la que apenas conocía, en un apartamento con tantos muebles de segunda mano que casi pasaba por un lugar histórico. Mi vida era precaria pero agradable: trabajaba de asistente en una pequeña agencia literaria de Manhattan y tenía unas cuantas amistades a las que quería y con las que podía ejercitar mi fobia social, sobre todo a base de evitarlas.

Pero parecía que las cosas se estaban deteriorando. Todo se desmoronaba. Cada día pensaba en matricularme en algún posgrado. Mi trabajo ya no iba a ninguna parte. No había sitio para crecer y después de tres años la emoción voyerista de contestar el teléfono para otros comenzaba a desvanecerse. Ya no me hacían gracia los manuscritos no solicitados que llegaban a la agencia, ni quería seguir archivando contratos de autores ni liquidaciones de *royalties* en sitios donde no deberían estar, como por ejemplo el cajón de mi mesa. Mi trabajo de freelance como correctora de estilo y ortotipográfica para una pequeña editorial también estaba yendo a menos, porque hacía poco que lo había dejado con el editor que me lo asignaba. La relación había sido estresante y agotadora de un modo consistente: el editor, varios años mayor que yo, había hablado de casarse, pero me engañaba de forma sistemática. Las infidelidades salieron a la luz después de que yo le prestara mi portátil un fin de semana y me lo devolviera sin haber salido de sus cuentas, donde leí una serie de mensajes privados, románticos y melancólicos que había intercambiado con una voluptuosa cantante de folk en aquella red social que todo el mundo odiaba. Aquel año yo la odié todavía más.

No sabía nada de Silicon Valley y era feliz así. No es que fuera una ludita: antes de aprender a leer ya sabía manejar un ordenador. Pero no me interesaban las noticias de economía. Como todo el mundo que tenía un trabajo de oficina, me pasaba la mayor parte del tiempo delante de una pantalla, tecleando todo el santo día, con el navegador convertido en una corriente de digresión digital que discurría por debajo de mi trabajo. En casa desperdiciaba el tiempo ojeando las fotos y los pensamientos erráticos de una gente a la que debería haber olvidado hacía mucho tiempo, e intercambiaba con mis amistades interminables e introspectivos correos electrónicos en los que nos mandábamos inexpertos consejos profesionales y amorosos. Leía los archivos digitalizados de revistas literarias que ya no existían, curioseaba en tiendas online ropa que no me podía permitir y empezaba y abandonaba ambiciosos blogs a los que había puesto títulos como *Una vida plena*, con la vana esperanza de que pudieran empujarme a tener una algún día. Aun así, nunca se me ocurrió que pudiera llegar a convertirme en una de esas personas que trabajaban detrás de internet, porque nunca me había planteado que hubiera personas detrás de internet.

A la manera de muchos veinteañeros que vivían en el norte de Brooklyn en una época en que una fábrica de chocolate artesanal se consideraba un edificio de interés local y la agricultura urbana era algo que la gente se tomaba en serio, mi vida era afectadamente analógica. Hacía fotos con una cámara antigua de formato medio que había sido de mi abuelo y luego las escaneaba para meterlas en mi portátil agonizante —el ventilador era un runrún constante— y subirlas a mis blogs. Me sentaba sobre amplificadores rotos y radiadores fríos en locales de

ensayo de Bushwick y hojeaba números antiguos de revistas de culto, mientras veía desfilar a chicos por los que suspiraba y que daban caladas a sus cigarrillos liados a mano, jugueteaban con las baquetas y arrastraban las notas por el mástil de sus guitarras. Yo escuchaba atentamente sus improvisaciones y me preparaba para cuando me pidieran mi opinión, aunque nunca me la pedían. Salía con hombres que hacían pliegos de cordel o muebles de madera sin pulir; uno era conocido como panadero experimental. Mi lista de tareas pendientes incluía cometidos arcaicos como comprar una aguja nueva para el tocadiscos que casi nunca usaba o una pila para el reloj que nunca me acordaba de ponerme. Me negaba a comprarme un microondas.

Si consideraba que la industria tecnológica tenía alguna importancia en mi vida, era solo en relación con las preocupaciones específicas que circulaban en mi entorno profesional. Una supertienda online que había empezado vendiendo libros en la World Wide Web en los noventa —no porque su socio fundador fuera un amante de la literatura, sino porque amaba a los consumidores y la eficiencia en el consumo— se había expandido hasta convertirse en un sótano de saldos digital que vendía electrodomésticos, aparatos electrónicos, comida, ropa, juguetes infantiles, cubiertos y diversos artículos no de primera necesidad manufacturados en China. Después de conquistar el resto de sectores de venta al por menor, la supertienda online había vuelto a sus orígenes y parecía estar experimentando con diversas maneras de destruir la industria editorial. Incluso había llegado a montar su propio sello editorial, del que mis amigos literatos se burlaban y se mofaban por cutre y descaradamente oportunista. No prestábamos atención al hecho de que teníamos muchas razones para dar gracias a aquella web, ya que lo que mantenía a flote la industria editorial eran los bestsellers de temática sadomasoquista y folleteo vampírico gestados en la incubadora del mercado de libros electrónicos autoeditados que ofrecía la supertienda online. Al cabo de unos años, el socio fundador, un exgestor de fondos de inversión libre con cierto parecido a una tortuga, se convertiría en la persona más rica del mundo y experimentaría una transformación física digna de un montaje cinematográfico. Pero por entonces no pensábamos en él. Lo único que nos importaba era que su web vendía la mitad de los libros del mercado, lo cual significaba que se había adueñado del control de las palancas más importantes del negocio: los precios y la distribución. Nos tenía en sus manos.

Yo no sabía que la industria tecnológica reverenciaba a la supertienda online por su cultura corporativa despiadada y regida por los datos, ni que sus algoritmos patentados de recomendaciones, que te sugerían bolsas de aspiradora y pañales junto con novelas sobre familias disfuncionales, se consideraban lo más puntero, admirable y vanguardista en el ámbito del aprendizaje automático. Yo no sabía que, en paralelo, la supertienda online también tenía un lucrativo negocio de venta de servicios en la nube —el uso por porciones de una gigantesca red internacional de torres de servidores— que suministraban la infraestructura de soporte para aplicaciones y páginas web de otras empresas. No sabía que era casi imposible usar internet sin enriquecer a la supertienda online o a su socio fundador. Solo sabía que se esperaba de mí que odiara a ambos, y así lo hacía: en voz bien alta, a la menor oportunidad y con la pertinente indignación moral.

En conjunto, la industria tecnológica era para mí un concepto remoto y abstracto. Aquel otoño el sector editorial se estaba recuperando de la fusión de sus dos empresas de mayor tamaño, que daban trabajo a unas diez mil personas y cuyo valor combinado superaba los dos mil millones de dólares. Una empresa de dos mil millones dólares: un poder y un dinero

inimaginables para mí. Si algo nos podía proteger de la supertienda online, pensaba, era una empresa de dos mil millones de dólares. No sabía nada de los unicornios de doce empleados.

Más adelante, ya instalada en San Francisco, me enteraría de que el año que yo había pasado bebiendo en bares de mala muerte con mis amigos del sector editorial, quejándonos de nuestros futuros imposibles, había sido el mismo en que muchos de mis nuevos amigos, compañeros de trabajo y amores platónicos habían ganado, sin despeinarse, sus primeros millones de dólares. Mientras algunos de aquellos amigos estaban poniendo empresas en marcha o embarcándose en sabáticos autoimpuestos de dos años a los veinticinco, yo estaba sentada a una mesa estrecha delante del despacho de mi jefe, anotando los gastos de la agencia y tratando de calcular mi valor usando como unidad de medida mi salario anual, que el invierno anterior había pasado de veintinueve mil dólares a treinta y un mil. ¿Cuánto valía yo? Cinco veces más de lo que costaba el sofá nuevo de nuestra oficina; veinte pedidos de artículos de papelería personalizados. Mientras mis futuros compañeros estaban contratando asesores financieros y participando en retiros de meditación en Bali como parte de su proceso de realización personal, yo estaba aspirando cucarachas de las paredes de mi apartamento de alquiler, fumando hierba y yendo en bicicleta hasta los almacenes de la orilla del East River para ver algún concierto, mientras trataba de mantener a raya una acuciante sensación de miedo.

Fue un año de promesas, excesos, optimismo, cambios y esperanza, pero lo fue en otra ciudad, en otra industria y en la vida de otras personas.

Una tarde de ligera resaca, mientras me comía una ensalada mustia en la agencia literaria, leí un artículo sobre una startup que quería revolucionar el mundo editorial y había recaudado tres millones de dólares para hacerlo. El artículo iba encabezado por una foto de los tres socios fundadores, que sonreían de oreja a oreja sobre un fondo bucólico, como compañeros de fraternidad universitaria posando para una foto de graduación. Los tres llevaban camisas con botones en el cuello y tenían pinta de acabar de echarse unas buenas risas. Se los veía completamente cómodos y seguros de sí mismos. Eran los típicos hombres que usan cepillos de dientes eléctricos y nunca compran en tiendas de segunda mano, que están al tanto de los índices bursátiles y no dejan las servilletas sucias sobre la mesa. Los típicos hombres en cuya compañía yo siempre me siento invisible.

De acuerdo con el artículo, la revolución vendría en forma de una aplicación de lectura electrónica para teléfonos móviles que operaría mediante un modelo de suscripción. Me pareció una idea destinada a un público minoritario, y el argumento de venta —la opción de acceder a una biblioteca gigante de libros electrónicos por una modesta tarifa mensual— me sonó a la típica promesa acompañada de un montón de letra pequeña. Aun así, la propuesta tenía algo que me resultó atractivo.

Una aplicación de lectura electrónica era un concepto nuevo para el mundo editorial, donde aparecían pocas ideas nuevas y las que aparecían jamás eran recompensadas. No contribuía mucho a mejorar esta situación el hecho de que la industria editorial pareciera estar siempre a punto de hundirse. No era solo el monopolio de la supertienda online ni la fusión de los dos mil millones, aunque esas dos cosas se añadían a nuestras ansiedades y las aceleraban. También era el *statu quo*. Parecía que la única forma de tener una carrera exitosa y sostenible en la industria editorial era heredar dinero, casarse con alguien rico o esperar a que tus colegas se rindieran o se murieran.

Dentro del grupo de los asistentes editoriales, mis amigos y yo nos preguntábamos si algún día habría sitio para nosotros en un sector que no paraba de hacer recortes. Se podía vivir en Nueva York con treinta mil dólares al año; había millones de personas que hacían más con menos. Pero con un salario neto de mil cuatrocientos dólares al mes era difícil encajar con el estilo de vida festivo y adinerado que la industria editorial promovía: copas para hacer networking, cenas, vestidos cruzados de trescientos dólares, estanterías hechas a mano en Fort Greene o en Brooklyn Heights. Estaba bien que te regalaran libros nuevos de tapa dura, pero habría estado todavía mejor tener dinero para comprarlos.

Todos y cada uno de los asistentes editoriales que yo conocía dependían de una fuente secundaria de ingresos de la que no hablaban: hacer correcciones, trabajar de barman o de camarera, tener parientes generosos. Casi nunca mencionábamos aquellas fuentes de ingresos a nadie de fuera de nuestro círculo. Era una indignidad hablar de dinero cuando nuestros superiores, que se pedían salmón al horno y copas de vino rosado para almorzar, parecían considerar que los sueldos bajos eran un simple rito de paso y no una explotación sistémica con

respecto a la cual quizás podían sentir cierta solidaridad. Solidaridad, en concreto, hacia nosotros.

La verdad es que éramos de usar y tirar. Había más licenciados en literatura con dinero suficiente como para no necesitar un sueldo —y que encadenaban unas prácticas no remuneradas tras otras— que vacantes en las agencias y las editoriales. Los puestos que quedaban libres se llenaban solos. Siempre había chicos con botas safari beige y chicas con chaquetas de punto de color mostaza esperando entre bastidores, aferrados a sus currículums de color crema. La industria dependía hasta cierto punto de un alto índice de deserciones.

Aun así, mis amigos del mundo editorial y yo éramos testarudos. Nos gustaba trabajar con libros; nos aferrábamos a nuestro capital cultural. Había cierto resentimiento generalizado sobre lo que nos tocaba pagar a cambio, pero estábamos dispuestos a hacerlo. Parecía que una lógica moral selectiva daba vida a la industria: la edición no había conseguido innovar lo bastante deprisa, cierto, pero estaba claro que nosotros —los literarios y apasionados amantes y defensores de la expresión humana— no íbamos a perder la partida contra unas empresas cuyos ejecutivos ni siquiera mostraban aprecio por los libros. Teníamos gusto e integridad. Estábamos ansiosos y sin blanca.

Yo estaba completamente sin blanca. Pero no era pobre; pobre, no. Era privilegiada y moverme hacia abajo en la escala social era una opción. Igual que muchos de mi generación, podía permitirme trabajar en la industria editorial porque tenía una red de seguridad. Me había licenciado en la universidad sin deudas, aunque no por méritos propios: mis padres y mis abuelos llevaban ahorrando para pagarme los estudios desde que yo era una mancha en la ecografía. No tenía a nadie que dependiera de mí. Tenía una deuda secreta de poca cuantía en la tarjeta de crédito, pero no quería pedir ayuda. Pedir prestado para pagar el alquiler, o una factura del médico, o incluso, en un arranque de arribismo equivocado, para comprarme un vestido cruzado, me parecía un fracaso en varios frentes. Me avergonzaba no ser capaz de mantenerme sola y me avergonzaba que en realidad aquellos padres generosos y magnánimos estuvieran financiando a una agencia literaria que funcionaba bien. Me quedaba solo un año para poder seguir usando su seguro médico. La situación no era sostenible. Yo no era sostenible.

Mis padres siempre habían confiado en que me convirtiera en médico o abogada, que me dedicara a algo estable y seguro. Vivían cómodamente —mi madre era escritora y colaboraba con varias ONG y mi padre se dedicaba al sector financiero—, pero siempre insistían en que fuera independiente. Mi hermano, que se había licenciado antes de la recesión, ya tenía una carrera exitosa a mi edad. Ninguno de ellos entendía la lentitud de los ascensos en la jerarquía editorial ni el glamour decrépito y nostálgico del ramo. Mi madre me preguntaba a menudo, con tacto, por qué todavía era asistente —de las que preparan cafés y recogen abrigos— con veinticinco años. No me estaba pidiendo una explicación de por qué el sistema funcionaba así.

Mis deseos eran genéricos. Quería encontrar mi lugar en el mundo, ser independiente, útil y buena. Quería ganar dinero porque quería sentirme reafirmada, segura de mí misma y valorada. Quería que me tomaran en serio. Y sobre todo no quería que nadie se preocupara por mí.

Aunque tenía la insistente sospecha de que los socios fundadores de la startup de los libros digitales quizás estuvieran intentando ganarse un sitio en el bando enemigo en las cuestiones que me preocupaban —en el bando de la supertienda online, el bando que ya iba ganando— a expensas de los editores, autores y agentes, yo envidiaba que creyeran que el futuro les

pertenecía. Había algo inusual y atractivo en la gente que tenía una visión de cómo podía evolucionar el sector y luz verde para hacerla realidad.

Yo no sabía que tres millones de dólares suponían una ronda de financiación modesta. No sabía que la mayoría de startups buscan financiación más de una vez ni que tres millones eran calderilla, un simple experimento. Para mí, aquella cantidad de dinero era como una bandera plantada en el suelo, un indicador de permanencia, el equivalente a un cheque en blanco para lanzarse a la conquista. Di por sentado que el futuro de la edición estaba allí. Y quise formar parte de ello.

Me uní a la startup de los libros digitales a principios de 2013, después de una serie de entrevistas ambiguas e informales. La vida me había preparado para esperarme a cierto estereotipo de friki de la tecnología —antisocial y sucio, torpe y hambriento de sexo—, pero los tres socios, que jamás se habrían referido a sí mismos como frikis, desbarataron de inmediato esas expectativas. El CEO, el consejero delegado, era un tipo de rostro anguloso, rápido y seguro de sí mismo; el responsable del área técnica, CTO en la jerga, un pensador sistémico con un tono de voz quedo, era humilde y paciente; y el responsable del área creativa, que se refería a sí mismo como director de proyectos o CPO y era el candidato obvio a ser mi favorito de los tres, había estudiado Bellas Artes en la Costa Este y llevaba unos vaqueros tan ajustados que me dio la impresión de que ya lo conocía: era como mis amigos de la universidad, pero con éxito. Los tres eran más jóvenes que yo.

Conversar con los tres socios me había resultado muy fácil, y las entrevistas se habían parecido mucho más a charlas de café que a los interrogatorios formales con blazers sudados a los que yo estaba acostumbrada, hasta el punto de que en un momento dado me pregunté si aquellos tres no querrían simplemente pasar un rato conmigo. A fin de cuentas, se acababan de mudar a la otra punta del país, y no porque quisieran vivir en Nueva York —estaba claro que habrían preferido la energía de la Costa Oeste—, sino porque necesitaban estar más cerca de la industria que iban a revolucionar si querían encontrar socios para su negocio. Como si fuera la santa patrona de las amistades desparejadas, especulé que quizás se sintieran solos.

Por supuesto, no se sentían solos. Eran personas centradas y satisfechas. Los tres iban bien afeitados y tenían una piel perfecta. Llevaban las camisas siempre bien planchadas y recatadamente abotonadas hasta la clavícula. Mantenían relaciones sentimentales estables con mujeres hiperproductivas, mujeres de pelo espléndido con quienes hacían ejercicio y compartían comidas en restaurantes que requerían reserva. Vivían en apartamentos de una sola habitación en el centro de Manhattan y no tenían necesidad aparente de ir a terapia. Compartían una visión y una estrategia de juego. No les daba vergüenza hablar del tema, no les daba vergüenza mostrarse ambiciosos. Venían de ocupar puestos importantes y de realizar prestigiosas prácticas de verano en grandes empresas tecnológicas del Área de la Bahía de San Francisco, y hablaban de su trabajo como si fueran veteranos de la industria, hombres del sector. Prodigaban consejos empresariales no solicitados, como si en lugar de llevar un año o dos trabajando acumularan a sus espaldas una prestigiosa carrera. Tenían aspiraciones. Me moría de ganas de ser como ellos y de caerles bien.

Como el puesto había sido creado específicamente para mí, el trabajo venía a ser una prueba de tres meses. Su alcance y responsabilidades nos resultaban nebulosos a todos: un poco de selección de títulos para la aplicación, un poco de redacción de textos, diversas tareas administrativas. En calidad de colaboradora externa a tiempo completo, cobraría veinte dólares la hora, otra vez sin prestaciones sociales. La cantidad no parecía gran cosa a primera vista, pero calculé el salario anual y me satisfizo ver que sumaba cuarenta mil dólares.

Mis amistades del mundo editorial se mostraron escépticas cuando les conté dónde iba a trabajar. Tenían un montón de preguntas que me incomodaba contestar. ¿Acaso un modelo de suscripción no minaba los *royalties* de los autores? ¿Acaso no era básicamente una apropiación capitalista y cínica del sistema público de bibliotecas? ¿Acaso una aplicación así no sería parasitaria en el mejor de los casos? ¿Acaso era muy distinta de la supertienda online, y acaso el éxito de la aplicación no se produciría a expensas de la cultura y la comunidad literaria? Yo no tenía una buena respuesta para la mayoría de aquellas inquietudes. En su mayor parte intentaba no pensar en ellas. Petulante y autocomplaciente, interpretaba las preguntas de mis amigos como un simple: «¿Y nosotros qué?».

La oficina de la startup estaba a una manzana de Canal Street, en un barrio que el CEO llamaba Nolita, el CTO llamaba Little Italy y el CPO llamaba Chinatown. La zona estaba plagada de turistas incluso entre semana, rebosante de adultos que zampaban canolis rebosantes de crema y se bebían de un trago sus expresos en vasitos de plástico mientras sus hijos contemplaban los enormes y polvorientos quesos parmesanos que había expuestos en los escaparates. La oficina, más que una oficina, era una mesa compartida en el loft de otra startup más consolidada y dedicada a las subastas de arte online, un modelo de negocio que yo no entendía del todo, ya que siempre me había imaginado que lo divertido de las subastas era el despliegue teatral y febril de riqueza y de superioridad. Por entonces no me daba cuenta de que para la gente de la industria tecnológica esas fórmulas de ostentación no solo eran torpes, sino también anticuadas. No había nada más civilizado que esconder tu dinero detrás de un navegador.

El loft tenía suelos chirriantes de madera y una larga encimera de cocina que recorría una pared entera y sobre la cual había un contingente de cafeteras de filtro y sacos de granos de café selectos de tostadores locales. Los cuartos de baño tenían duchas. Mi primer día de trabajo llegué a la mesa y me encontré un regalo de bienvenida: una pila de libros de tapa dura sobre tecnología, dedicados por los tres socios y estampados con un sello de cera con el logotipo de la empresa: una ostra con una perla perfecta dentro que inevitablemente recordaba a una vulva.

La startup de libros electrónicos tenía millones de dólares de presupuesto y unos cargos que sugerían una plantilla sólida y bien organizada, pero la aplicación en sí todavía estaba en fase alfa y solo la usaban un puñado de amigos, parientes e inversores. Únicamente había otro empleado, un programador de móviles llamado Cam, a quien los socios habían convencido para que dejara su trabajo en una aplicación de edición fotográfica y se uniera al proyecto. Trabajábamos los cinco en la mesa de caoba situada al fondo del loft, bebiendo café, como si estuviéramos reunidos de forma perpetua.

Por primera vez en mi carrera tenía experiencia en algo. Los demás me preguntaban qué pensaba —de la experiencia de lectura con la aplicación, de la calidad del catálogo, de la mejor

manera de congraciarnos con las comunidades de lectores online— y escuchaban mis respuestas. A pesar de no entender bien la infraestructura técnica y de tener pocas ideas en materia de estrategia, me sentía útil. Era emocionante ver cómo se ensamblaban las partes de un negocio; sentir que podía contribuir con algo.

Para celebrar el cumpleaños del CTO, fuimos al Midtown para ver una película sobre especialistas en contraterrorismo. La película empezaba con un montaje de audio de algunas de las llamadas telefónicas de la gente que se había quedado atrapada en el World Trade Center el 11 de Septiembre. Yo no quería seguir viendo aquello, pero sobre todo no sabía cómo salir con elegancia de allí sin tener que explicar que había sido testigo del atentado a los catorce años y lo había visto todo desde la ventana de mi clase de español a cuatro manzanas de las torres.

Me planteé fingir algún problema fisiológico: una gastroenteritis, la regla. Me planteé despedirme a la francesa. Me recriminé el no haberme informado sobre la película, odié no poder ser una persona normal con experiencias normales haciendo algo normal, como disfrutar de una película de acción con sus colegas, sin verme enredada en episodios de estrés postraumático no resueltos. Me puse tan nerviosa y me removí tanto en la butaca que perdí un pendiente, y cuando después de los créditos finales se encendieron las luces, el CTO se agachó para buscarlo, haciendo señales a los demás para que lo ayudaran. Me dio vergüenza verlos gatear por el suelo y me conmovió que estuvieran pasando las palmas de las manos por la moqueta sintética y pegajosa por mí. Dejé pasar unos segundos, exclamé que lo había encontrado y los chicos se pusieron de pie, se abotonaron las chaquetas y cogieron sus mochilas; entonces me quité el otro pendiente y me lo metí entre la pelusa del bolsillo sin que nadie se diera cuenta.

Nos adentramos en la luz de finales de invierno y fuimos andando hasta un local de postres japoneses que había a la vuelta de la esquina. Yo nunca había estado en un local de postres, ya no digamos uno japonés. A los chicos les encantó la variedad. Se recordaron los unos a los otros que aquello lo pagaba la tarjeta de la empresa y pidieron más de la cuenta. Sentada con los cuatro, mirando cómo hundían las cucharas en los postres de los demás, conteniéndome cada vez que empujaban sus platos hacia mí para asegurarse de que lo probaba todo, intenté imaginarme qué debía pensar de nuestro grupo el resto de la clientela. Me sentía la canguro, la rueda de repuesto, la carabina, la hermana pequeña, el lastre, la concubina. Me sentía indescriptiblemente afortunada. Cuando nos despedimos al final de la noche, caminé sola hasta el centro, hasta la estación de metro más alejada, saboreando el momento.

Me hice amiga de Cam, el otro empleado que no era socio. Durante las pausas del almuerzo nos aventurábamos por el barrio y regresábamos con sándwiches o con recipientes de plástico pringosos de comida vietnamita para llevar, que nos comíamos en la sala de reuniones mientras él contestaba con paciencia mis preguntas sobre la diferencia entre el desarrollo de interfaces de usuario y la programación de servidores. De vez en cuando hablábamos de las cargas y responsabilidades de ser los empleados número uno y dos de una startup que, a pesar de no tener todavía un producto en el mercado, ya se consideraba que estaba pegando fuerte. «Creo que es un momento magnífico para unirnos a la empresa», me aseguraba él. «Creo que estamos muy

bien posicionados.» O bien no sabía que yo era una colaboradora externa o bien pensaba con optimismo que después del periodo de prueba me iban a contratar como empleada en nómina.

Cam era afectuoso de forma gentil y discreta. Amaba a su novia y al gato de su novia y me encantaba que me hablara de ellos. La única vez que lo vi enfadarse fue cuando organicé un club de lectura en la empresa y ninguno de los socios se apuntó. Estaban demasiado ocupados diseñando la aplicación, dijeron. ¿Quién tenía tiempo para clubes de lectura? Yo lo entendí y no me molestó particularmente, pero Cam les echó la bronca en el chat de la empresa y luego me llevó a comer a un sitio de sopa. Insistió en que estaban siendo maleducados y en que se equivocaban: insistió en que yo estaba esforzándome muchísimo para construir nuestra cultura corporativa.

Esto solo era verdad en parte. Después de las primeras semanas, durante las cuales redacté textos para la web, intenté ayudar con la contratación de nuevos programadores tomando como referencia una breve lista de universidades de élite y corregí el acuerdo de privacidad para los usuarios a fin de que pareciera escrito por un amigo más que por un abogado, empezó a ser evidente que básicamente me estaban pagando de más para que me dedicara a buscar una oficina nueva y les encargara los aperitivos: bolsitas individuales de galletas saladas de queso, barritas de chocolate y yogures de arándanos.

El concepto de picotear en el trabajo me resultaba nuevo. En la agencia literaria, comer fuera de la hora del almuerzo era motivo de considerable vergüenza, y mordisquear un bagel o comerse ruidosamente una bolsa de pretzels de la tienda de la esquina se tenía, o eso me parecía, como señal de desaliño y falta de profesionalidad. En mis trabajos anteriores, mi incapacidad para conservar intacto el almuerzo que me traía de casa hasta la hora convenida había sido una manifestación de mi falta de autocontrol, la razón de que todavía tuviera grasa de bebé a una edad en que la grasa ya podría ser de un posparto. Pero no, la grasa era simplemente mía, el bebé era yo. Los chicos, en cambio, picaban todo el día. Comían patatas de bolsa delante del ordenador y se limpiaban las manos con servilletas de papel, bebían refrescos a grandes tragos y dejaban las latas arrugadas al lado del teclado. Yo anotaba meticulosamente sus preferencias e intentaba que la selección fuera interesante: una semana una caja de mandarinas, la siguiente unas bolsas de palomitas con sabor a queso cheddar.

Pensando en Cam, asumí la tarea de crear una cultura corporativa. Persistí con el club de lectura y los socios lo siguieron despreciando. Organicé actividades para todo el equipo, incluida una visita a una lujosa biblioteca privada que había pertenecido a un famoso hombre de negocios, un coloso de la banca del siglo xix. Deambulamos por el edificio, admirando las imponentes librerías que se elevaban hasta el techo, las escaleras de caracol y los techos de pan de oro, haciendo fotos y colgándolas en las redes sociales. Todos estuvimos de acuerdo en que aquella era la sensación que tenía que producir nuestra aplicación: lujosa pero no hasta el punto de intimidar; infinita.

La visita a la biblioteca privada fue un éxito, pero la verdad era que tres veinteañeros con varios millones en el banco no necesitaban que yo les montara excursiones relacionadas con la lectura. Les hubiera salido más rentable pedirse ellos mismos los aperitivos. Por mucho que Cam me apoyara, tampoco necesitaban que yo me encargara de la cultura corporativa. En realidad no me necesitaban para nada. Nuestra cultura, en la medida que nuestra minúscula empresa tenía alguna, giraba en torno a los socios. Aunque a veces discutían, nunca vi a ninguno de ellos salir

enfadado de la sala de reuniones. Sus momentos de mayor felicidad parecían producirse cuando se relajaban en el mullido sofá, jugaban juntos a videojuegos y bebían cervezas de producción nacional. No necesitaban cohesionar el grupo ni estrechar vínculos, y en general no era eso lo que estábamos haciendo. Estábamos construyendo una empresa. O, mejor dicho, ellos la construían y yo miraba.

Por fin encontramos unas nuevas oficinas situadas en una excelente manzana de las calles Veinte a Treinta Oeste —una parte de la ciudad que algunos denominaban, en un acto de arrogancia taxonómica, Silicon Alley— que resultó que también pertenecían a otra startup, aunque esta vez las circunstancias eran distintas. La startup que alquilaba el local se dedicaba a algo relacionado con los medios de comunicación, y su plantilla había crecido y menguado como si la empresa tuviera problemas de peso. En una reunión de equipo, nuestro CEO señaló en tono grave que la startup de comunicación ya había pivotado múltiples veces. Le pregunté qué quería decir aquello y los cuatro me miraron con cara de recelo. Pivotar significaba que habían cambiado el modelo de negocio en un esfuerzo por generar ingresos. Pivotar significaba que estaban preocupados por el tiempo que les faltaba antes de que se quedaran sin financiación. Pivotar significaba que eran un ejemplo de todo lo que no había que hacer. Solo quedaban los dos socios fundadores, encogidos en un rincón. A todos los demás empleados los habían despedido tras quedarse sin fondos.

El fantasma de los trabajadores a los que habían tenido que despedir seguía allí, a modo de recordatorio para que redobláramos los esfuerzos. La mayor parte del día la pasábamos concentrados en nuestras mesas, enviándonos frenéticamente mensajes instantáneos desde nuestros respectivos lados de la oficina sin amueblar. Almorzábamos de forma sincronizada y hablábamos de estrategia. Después volvíamos a nuestros ordenadores y evitábamos rigurosamente mirarnos a los ojos. Manteníamos largas y apasionadas reuniones sobre cómo establecer colaboraciones con otras empresas y sobre diseño, y pedíamos pizzas cuando aquellas reuniones se alargaban hasta la noche. Todo parecía urgente y trascendental.

Una tarde el CEO nos convocó en la sala de reuniones para enseñarnos el PowerPoint que estaba preparando para las reuniones con editores. Empezó la presentación señalando que estábamos en la era del modelo de suscripción. A los milenials, dijo como si no fuera uno de ellos, no les gustaba poseer cosas, sino vivir experiencias. Aquello no era solo una nueva estrategia de mercado, sino toda una ideología cultural. Las primeras plataformas digitales especializadas en modelos de economía compartida y de suscripción permitían ver películas, escuchar música y jugar a videojuegos en streaming, alquilar vestidos de noche y trajes de tres piezas, reservar una habitación en casas ajenas y compartir coche con desconocidos. La revolución ya había llegado a la música, el cine, la televisión, la venta al por menor y el transporte. Ahora era el turno de los libros. El CEO pasó a una diapositiva que reproducía los logotipos de varias plataformas de suscripción exitosas, con nuestro logo en el centro.

Los productos tecnológicos eran productos de estilo de vida, dijo. Mientras continuaba con la presentación me quedó claro que la utilidad de la aplicación de lectura electrónica no tenía tanto que ver con la lectura en sí como con remarcar que eras la clase de persona *dispuesta* a leer y dispuesta a usar una aplicación que proporcionaba una experiencia de lectura revolucionaria

con un diseño innovador e intuitivo. El usuario ideal de la aplicación, deduje, era una persona que se consideraba lectora pero en realidad no lo era: las licencias de reproducción costaban dinero, y un lector que leyera más de unos cuantos libros al mes podía generar unos gastos en licencias superiores a la tarifa de suscripción. Los libros eran una oportunidad, pero no la meta. No eran más que un tipo de contenido, y solo eran el primer paso. La expansión: *esa* era la meta. Seguramente. Confié en que lo averiguaran ellos.

El CEO no reconoció en ningún momento que la razón de que los milenials estuvieran interesados en las experiencias —como la experiencia de alquilar cosas que nunca podrían comprar— estaba relacionada con las deudas de los préstamos universitarios, con la recesión o con la caída de los precios de mercado de los productos culturales en la era de la distribución digital. En aquella visión de futuro no existían las crisis. Solo las oportunidades.

Intenté decidir si yo era capaz de creer en aquello. El CEO era encantador, y estaba comprometido con la empresa y con su visión. Además de eso, quizás él y los otros dos socios también fueran brillantes. Sus inversores de Silicon Valley debían de haberlo pensado. Pero no parecían interesados en absoluto en la parte del negocio que a mí me importaba más: los libros. En su PowerPoint, el CEO había escrito «Hemingway» con dos emes.

Y lo que era más importante, el modelo —empezar con los libros y luego pasar a otras cosas — parecía caer demasiado cerca del de la supertienda online. Empecé a preguntarme para qué me habían contratado exactamente. Había estado operando bajo el vano supuesto de que era porque sabía algo de libros: podía hacer de puente entre la vieja guardia y la nueva. Había fantaseado con ser una especie de traductora; con ser esencial. Más tarde, cuando entendí mejor el interés que había en la industria por promocionar a las mujeres dentro del sector tecnológico —si no en la jerarquía, sí al menos en los materiales de marketing de la empresa— me permití pensar que quizás yo fuera más importante por razones estéticas que por resultar crucial para el negocio.

Lo que tampoco entendía por entonces era que los socios habían confiado en que yo hiciera mi trabajo sin recibir instrucciones previas. La señal de que eras una persona diligente y tenías un verdadero espíritu empresarial era crear de cero el trabajo que querías y volverlo indispensable, por mucho que fuera estructuralmente innecesario. Se trataba de uno de los fundamentos existenciales de la industria tecnológica, y no era algo que a mí me saliera de forma natural. Mi imaginación seguía estando cortada a la medida de los parámetros de la edición: yo había sugerido que nuestra startup organizara una serie de lecturas como forma de llegar a la comunidad literaria. Quizás deberíamos tener un blog de libros, pensé. En lugar de eso, la startup puso unas camionetas que repartían café expreso artesanal y pastelillos en las ferias del sector, donde tradicionalmente los regalos más excitantes solían ser bolsas de tela o las galeradas de la primera novela de un autor novel. Me costaba desarrollar estrategias a escala.

«Le interesa más aprender que hacer», escribió un día el CEO en el chat general. Lo hizo por error: su intención había sido mandar el mensaje solo a los otros socios. Nos sentamos los dos en la sala de reuniones y se disculpó sinceramente, mientras sus palabras se repetían en bucle en mi cabeza. Siempre me había interesado aprender y siempre había sido recompensada por ello; aprender era lo que se me daba mejor. En el ámbito profesional no estaba acostumbrada a tener

la libertad y la manga ancha de la que sí habían gozado los socios. No tenía la confianza en mí misma que tenían ellos ni su arrogancia. No conocía las máximas de las startups que te animaban a experimentar y «apropiarte» de las cosas. Nunca había oído el habitual mantra del sector tecnológico: «No pidas permiso, pide perdón».

En un esfuerzo autodidacta, leí blogs sobre la filosofía de las startups e hice lo que pude para imitarla. Nuestro CEO había publicado un post al respecto hacía un año titulado: «Cómo causar una buena impresión durante tu primer mes de trabajo en una startup», y me odié a mí misma por no haber leído aquello antes. Aprópiate de las cosas, aconsejaba en el post. Sé optimista. Apunta tus opiniones.

Al final, sin que nadie me lo pidiera, opté por escribir unos largos y embarazosos emails a los socios, declarándoles mi pasión por la lectura. Una aplicación de lectura electrónica necesitaba a una lectora apasionada en plantilla, de eso estaba segura; quizás no era una buena empleada de una startup, o por lo menos no todavía, pero en cualquier caso seguramente se beneficiarían de tenerme en el equipo, teniendo en cuenta que yo sola era ya un auténtico *focus group*. Después de varios emails, largos y sentidos, y de otra dolorosa reunión con el CEO, quedó claro que era imposible que me quedara. No era el momento idóneo en el viaje de la empresa, me dijeron, para que alguien como yo aprendiera de qué iba aquello. Las áreas en las que yo podía añadir valor no se iban a activar durante un tiempo.

Todos los socios quisieron ayudarme a encontrar otro trabajo. Dieron por sentado que yo quería seguir trabajando en el sector tecnológico y no los contradije. No tenía ganas de regresar al mundo editorial. Había intentado salirme del guion y había fracasado. Además, había sido una traidora y me había unido a una startup que estaba intentando sacudir los cimientos del mundo del libro, y ahora no quería afrontar la posibilidad de ser mal recibida si intentaba volver.

También me había malacostumbrado al ritmo vertiginoso y la amplitud de miras de la industria tecnológica, a su optimismo y su posibilismo. En el sector editorial nadie que yo conociera celebraba nunca un ascenso. Ninguna persona de mi edad esperaba con ansia lo que pudiera pasar a continuación. La tecnología, en comparación, prometía algo que poquísimos sectores o instituciones podían prometer por entonces: un futuro.

La mayor parte de la red de contactos profesionales de los socios —las demás startups que figuraban en las carteras de sus inversores— vivía en el Área de la Bahía. El CPO me habló en tono nostálgico de California. «Sigo pensando que San Francisco es el mejor sitio del mundo para ser joven», me dijo. «Deberías intentar irte allí antes de que sea demasiado tarde.» Quise decirle que yo todavía me consideraba joven: solo tenía veinticinco años. Lo que le dije, sin embargo, fue que lo intentaría.

En San Francisco ya no quedaba nadie que yo conociera. Mi promoción de la universidad se había licenciado en plena recesión, y mientras la mayoría desfilábamos trabajosamente hacia Nueva York o Boston para competir por puestos de prácticas no remunerados y otras sobras de la economía en ruinas, los que se habían mudado al oeste se negaron a rendirse a la desesperación. En vez de eso, habían decidido quitarse de en medio durante un tiempo y dedicarse a sus carreras artísticas. Vivían en apartamentos bañados por el sol, trabajaban a tiempo parcial en el sector servicios y tenían vidas sociales complicadas y agotadoras. Experimentaban libremente con los alucinógenos y el poliamor; fumaban maría, se levantaban tarde y se emborrachaban de día; iban a fiestas BDSM y después engullían burritos. Montaban bandas de música y de vez en cuando aceptaban dinero a cambio de sexo. Pasaban fines de semana en las montañas, en el bosque o en la playa, hacían acampada y senderismo, y participaban en otras actividades saludables de las que nos burlábamos los que estábamos en Nueva York.

Pero aquella utopía había sido breve. En su lugar se estaba imponiendo un paisaje infernal tardocapitalista, según me informaban mis amigos. Los alquileres estaban subiendo como la espuma, las galerías de arte y los locales de conciertos cerraban. Veinteañeros con camisetas corporativas, que nunca se terminaban las cervezas y que se quejaban cuando alguien fumaba un cigarrillo en la acera demasiado cerca de la puerta, habían inundado los bares. Veinteañeros que iban a la discoteca con zapatillas de correr estabilizadoras. Que decían «ka» en vez de «mil».

Las páginas web de citas estaban inundadas de arribistas pusilánimes que incluían desacomplejadamente manuales de gestión empresarial entre sus libros favoritos y se presentaban a cenar con mochilas promocionales de las empresas para las que trabajaban. Había jóvenes CEO que asistían a fiestas sexuales con la expectativa de divertirse solo con otros jóvenes CEO. Mis amigos, cubiertos de purpurina, ataviados con tangas minúsculos y atiborrados de éxtasis, se vieron desfilando en la marcha anual del Orgullo Gay al lado de carrozas de colores vivos —los mismos de la marca que las patrocinaba— y aptas para todos los públicos que habían diseñado heteros responsables de marketing digital.

La ciudad había empezado a plegarse a los deseos a la carta de aquellos recién licenciados con voluminosas cuentas bancarias. Para los artistas y escritores que trabajaban como profesores de yoga sin demasiadas credenciales o como cajeros en tiendas de alimentación incluso Oakland empezaba a ponerse imposible. No había trabajo, me decían mis amigos, a menos que quisieras trabajar para una empresa tecnológica. Sobraba decir que no era el caso de ninguno de ellos. En cuestión de pocos años todos se marcharían a vivir a barrios en proceso de gentrificación de Nueva Orleans o de Los Ángeles, o bien terminarían haciendo un posgrado, y sus vuelos y viajes por carretera de costa a costa harían las veces de marcha fúnebre por una ciudad que amaban pero que todos me aseguraban que ya no existía.

Cuando fui a San Francisco en primavera para hacer una entrevista para un puesto de atención al cliente en una startup de análisis de datos, no les dije nada a las personas que conocía y que habían tenido que abandonar el Área de la Bahía. Temía su reacción cuando se enteraran de que estaba intentando pescar un trabajo en la industria tecnológica, de que tenía cierto interés

en unirme a aquellos a quienes culpaban de su destierro; a quienes les habían arruinado la diversión. Cogí el tren del aeropuerto a la ciudad sintiendo que estaba traicionando a los míos, que me estaba apartando de ellos.

Usando aquella plataforma que tanto les gusta a los milenials para alquilar dormitorios de desconocidos, había reservado una habitación en el barrio de Mission, en el apartamento de una pareja de algo más de cincuenta años. Era la primera vez que usaba aquella aplicación y, de pie en la escalera de entrada de un edificio de elaborado estilo victoriano, me sentí como una huérfana en una novela decimonónica, como una niña a punto de iniciar una nueva aventura. «Bienvenida a casa», me había dicho efusivamente el email promocional de la plataforma para compartir vivienda, exudando calidez familiar con sus colores vivos y chillones. Pero aunque la página web hacía énfasis en la experiencia de vivir en comunidad, en cómo iban a acogerte y en cómo tu vida se vería enriquecida por conectar con otras personas y vivir nuevas experiencias, mis anfitriones me recibieron con frialdad, como recordándome que aquello era, por encima de todo, una transacción.

Mientras el marido me enseñaba mi habitación —toallas para invitados en el arcón, limonero en el patio de atrás— me preguntó qué me traía a la ciudad. Le expliqué con cierta prevención que había venido a hacer una entrevista de trabajo para una startup. Yo sabía que el vecindario llevaba mucho tiempo siendo un enclave de artistas, activistas y otros colectivos sin medios para defenderse en caso de disputas legales por cuestiones inmobiliarias. No quería ofender a nadie. El hombre asintió comprensivamente con la cabeza, sin juzgarme, y se encogió de hombros.

—Nosotros nos dedicamos solo a alquilar habitaciones —me dijo—, así que supongo que se puede decir que también trabajamos para una startup.

¿Se podía? Su mujer y él habían dejado sus empleos, en el sector de las ONG, a fin de ofrecer lo más parecido a una experiencia urbana auténtica —lo bastante original para ser interesante pero lo bastante genérica para resultar cómoda— a turistas y forasteros como yo. Dormían en el sótano. No eran empleados. Eran parte del producto.

Era la primera vez que pagaba para alojarme con desconocidos. El apartamento estaba limpio, era acogedor, tenía muebles mullidos y cuencos de fruta, pero yo no sabía si relajarme con un libro en el sofá o coger prestada la cubertería de la cocina para cortar en rodajas un melocotón maduro se podría considerar una violación de las condiciones de servicio de la plataforma para compartir vivienda. Al fin y al cabo, yo solo alquilaba una habitación. El contrato cubría exhaustivamente de qué se hacía responsable la empresa, pero no ofrecía detalles específicos acerca de cómo debía comportarme. A fin de no arriesgarme, iba con cuidado de mi dormitorio al cuarto de baño, como caminando por rieles; como si estuviera violando una propiedad privada, inmiscuyéndome en unas vidas y en una familia que no eran mías.

La entrevista se había concertado con la ayuda del CEO de la startup de libros electrónicos, que me había dicho que el de los macrodatos o big data era un sector en auge. Según él, la startup de análisis de datos —que solo tenía cuatro años y cuyos socios fundadores no habían acabado la universidad— había penetrado en el mercado con una velocidad y ferocidad impresionantes. La

empresa había conseguido doce millones de dólares de financiación, tenía miles de clientes y diecisiete empleados.

—Nuestros inversores dicen que va a ser el siguiente unicornio —me había revelado en tono entusiasta el CEO de la startup de libros electrónicos, reclinándose hacia atrás en su silla—. Van lanzadísimos. —Era fácil convencerme para querer algo.

No me emocionaba en particular trabajar en atención al cliente, pero era una vía de entrada a la empresa que no requería saber nada de programación. En calidad de licenciada en sociología con experiencia en el sector editorial y tres meses encargándome de la adquisición de aperitivos, di por sentado que no estaba en posición de hacerle ascos a nada. Los socios de la startup de libros electrónicos habían dejado muy claro que el de atención al cliente era un puesto en el que solo iba a estar de forma temporal. Los tres se habían mostrado de acuerdo en que, si sabía moverme, enseguida encontraría un rol más interesante, autónomo e impresionante. Yo no sabía que en el mundo de la tecnología, las cualificaciones —por lo menos las tradicionales, como los títulos universitarios o la experiencia— eran irrelevantes cuando las desbancaba una jovial determinación. Seguía comportándome como una profesional joven de un mundo en el que había que pasar por el aro.

En un esfuerzo por darme ánimos, desarrollé la teoría, quizás algo endeble, de que el análisis de datos era una extensión natural de mi formación en el ámbito de las humanidades. La startup de los libros electrónicos había usado el software de análisis de datos para seguir a los usuarios de nuestra versión alfa, y a mí me entretenía revisar algunos de aquellos datos: los libros que leían nuestros inversores y los que abandonaban; si leían o no las obras de dominio público que habíamos incorporado para inflar el número de ejemplares de la biblioteca, y para las que nuestro CPO había diseñado las cubiertas. Me intenté convencer a mí misma de que, en cierto sentido, el análisis empresarial de datos se podía considerar una rama de la sociología aplicada.

La noche antes de la entrevista, en la intimidad de mi dormitorio de alquiler, leí entrevistas y artículos encomiásticos sobre los socios fundadores de la startup de análisis de datos, que tenían respectivamente veinticuatro y veinticinco años. De acuerdo con los blogs sobre tecnología que leí, la habían fundado siendo dos estudiantes menores de edad sin más bagaje que las prácticas en Silicon Valley que había hecho uno de ellos y el sueño —brillante, práctico y fácil de pivotar— de un mundo movido por el poder del big data. Y aquel sueño había atraído poderosamente al comité de admisiones de una famosa aceleradora de startups de Mountain View, que ofrecía fondos y contactos a cambio de una participación del siete por ciento. El eslogan de la aceleradora era una ambiciosa exhortación a los emprendedores para que hicieran cosas que la gente quisiera, y no —me fijé— que necesitara. Contaba con un puñado de éxitos en su haber —una app de reparto de alimentación a domicilio, una web de streaming en directo, la plataforma para compartir vivienda— pero también con cientos de fracasos. El CEO y el fundador del área técnica habían dejado sus estudios en una universidad del sudeste para unirse a la aceleradora y luego ya se habían enrolado a tiempo completo en el ecosistema.

Unos meses antes, un blog de tecnología había publicado un artículo que anunciaba que la startup de análisis de datos había conseguido diez millones en su primera ronda importante de financiación. Le preguntaron al CEO en qué se iba a gastar los fondos recién recaudados, y él dejaba claras sus prioridades: iba a pagar a sus primeros cien empleados muy por encima de los precios de mercado, dijo, y a malcriar a los que ya tenía para conservarlos. Era una forma de

hablar dirigida a captar clientes, aunque yo no lo sabía. Tampoco pensaba para nada en la estratificación; en cómo podría sentirse el empleado número ciento uno. Yo nunca había trabajado en ningún sitio con una plantilla de cien personas; de hecho, ni siquiera en uno donde llegara a las veinte. Ciertamente nunca había trabajado en ningún sitio que quisiera malcriar a sus empleados y que tuviera los medios para hacerlo. Qué generosos, pensé. Su determinación me resultó encantadora.

Cuando llegué a la sede de la startup de análisis de datos, me sorprendió descubrir que la empresa era minúscula. Las oficinas, sin embargo, eran enormes; más de doscientos metros cuadrados, con suelos de cemento pulido y sin apenas muebles. Había unos quince empleados apiñados en la otra punta de la sala, todos mirando fijamente sus monitores. Algunos estaban de pie frente a escritorios elevados, con las piernas firmemente separadas y los pies descansando en esterillas de goma. Cada escritorio tenía su propio desorden variopinto: macetas con cactus y con otras plantas moribundas, figuritas de anime, pilas de libros, botellas de licores pijos. En uno de ellos se erigía un obelisco de latas vacías, carcasas de la misma bebida energética alta en cafeína. El diseño diáfano del espacio le daba pinta de aula. No había nadie que aparentara más de treinta años.

Me quedé en la puerta y conté a las mujeres. Había tres. Llevaban vaqueros, deportivas y chaquetas de punto holgadas por encima de camisetas. Yo me había vestido con esmero, con vestido recto azul, botas de tacón y una americana ligera. Era lo que llevaba siempre en las entrevistas, y me parecía que indicaba profesionalidad y seriedad. En el mundo editorial, un conjunto así quedaba bien y al mismo tiempo era lo bastante desaliñado como para no resultar amenazador. Dentro de aquella startup, sin embargo, me sentí como una narcotraficante. Me quité la americana tan discretamente como pude y me la guardé en la bolsa de tela.

La primera entrevista fue con el responsable del equipo de soluciones, la división que trataba con los clientes. Era un tipo risueño e hirsuto, con vaqueros desgastados y una camiseta de la empresa que decía funciona con datos. Resistí la tentación de preguntarle si no debería decir «funciono», en primera persona. Se sentó en una de las sillas de oficina ergonómicas, se reclinó en el respaldo y rebotó un poco en él, como un bebé. A través de la puerta de cristal de la sala de conferencias, en la cual había pegado con cinta adhesiva un letrero escrito a mano que decía el pentágono, contemplé cómo un hombre nervudo con camisa de cuadros pasaba contoneándose a bordo de un monopatín RipStik, meneando un brazo para no perder el equilibrio y gritando con entusiasmo por un auricular telefónico dorado.

El responsable de soluciones apoyó los codos en la mesa, se inclinó hacia mí y me explicó que iba a lanzarme una serie de preguntas para que yo le demostrara cómo resolvía problemas.

—A ver —me dijo, como si me estuviera pidiendo que le revelara un secreto—. ¿Cómo calcularías cuánta gente trabaja para el Servicio de Correos de Estados Unidos?

Nos quedamos un momento sentados en silencio. No lo calcularía, pensé. Lo buscaría en internet. Me pregunté si no estarían poniendo a prueba mi tolerancia a las chorradas y la ineficacia, y si echarle morro no sería la reacción correcta. No tenía ni idea de qué quería el responsable de soluciones. A continuación me dio un rotulador y me señaló una pizarra blanca.

—¿Por qué no me enseñas en la pizarra cómo lo calcularías? —preguntó. Y no era una sugerencia.

Durante las cuatro horas siguientes, el responsable de soluciones y el hombre nervudo al que había visto antes pasar patinando, y que era ingeniero de ventas, me plantearon una serie de preguntas y acertijos. El ingeniero de ventas aparentaba mi misma edad y tenía un nada disimulado acento sureño y una energía frenética y contagiosa. Cada dos por tres soltaba algún aforismo rústico. «Ay, que me meo», me dijo cuando elogié la enorme hebilla de su cinturón. «¡Equilicuá!», dijo tras enseñarme a invertir una cadena de caracteres en la pizarra.

Tanto el ingeniero de ventas como el responsable de soluciones se referían al software de análisis de datos como «la herramienta» a secas. Los dos se dedicaron a hacerme preguntas embarazosas e irritantes:

—¿Qué es lo más difícil que has hecho en la vida? —me preguntó el responsable de soluciones, dándole vueltas y más vueltas a su alianza matrimonial—. ¿Cómo le explicarías la herramienta a tu abuela?

—¿Cómo le describirías internet a un granjero medieval? —me preguntó el ingeniero de ventas, abriendo y cerrando los botones a presión perlados de su camisa, y metiéndose la mano pensativamente por la parte de atrás de la cinturilla del pantalón.

Como la entrevista para la startup de libros electrónicos había sido relajada y cómoda, me había esperado lo mismo en la empresa de análisis de datos. Nadie me había avisado de que en San Francisco y en Silicon Valley las entrevistas eran un proceso punitivo, más parecido a una novatada ritual que a un sistema de selección eficiente. Uno de los principales buscadores, con sede en Mountain View, era famoso por las adivinanzas que planteaba en las entrevistas, y aunque ya había renunciado a aquella práctica tras descubrir que era inútil como indicador del futuro rendimiento de sus trabajadores, otras empresas insistían en consagrarla como tradición: el concepto de aprender de los errores de otra compañía adoptaba un nuevo sentido cuando aquellos errores habían resultado lucrativos. Por toda el Área de la Bahía a los solicitantes de puestos de trabajo se les hacía de forma rutinaria preguntas como: «¿Cuántos metros cuadrados de pizza se comen anualmente en Estados Unidos?» y «¿Cuántas pelotas de ping-pong caben en un avión?». Algunas preguntas, orientadas a determinar si la persona entrevistada encajaba en aquel mundillo, rezumaban espíritu kitsch preadolescente. «Si fueras un superhéroe, ¿cuál sería tu superpoder?», preguntaban con cara seria profesionales de los recursos humanos. «Cuando entras en una sala, ¿qué banda sonora suena?» La que me sonó a mí aquella tarde fue una marcha fúnebre.

Al cabo de unas horas entró en la sala de conferencias el socio cofundador del área técnica con el aire tranquilo de quien no se ha preparado nada. Dijo disculpándose que no había hecho demasiadas entrevistas y que no tenía ninguna pregunta que hacerme. Aun así, me explicó, le habían reservado una hora para que conversáramos.

Me pareció bien: imaginé que hablaríamos de la empresa, que yo le pediría que me aclarara algunas cuestiones, como solía hacerse, y que por fin dejarían que me marchara, como si yo fuera una alumna de primaria, y que la ciudad nos absorbería a mi humillación y a mí. Luego el cofundador del área técnica me contó que su novia quería entrar en derecho y que la estaba ayudando a preparar el examen de ingreso. De modo que, en vez de una entrevista convencional,

me dijo, iba a darme una sección del examen para que lo hiciera. Examiné su rostro infantil en busca de algo que me indicara que aquello era una broma.

—Si no te importa, me quedaré aquí leyendo correos —me dijo mientras me deslizaba el examen desde el otro lado de la mesa y abría un ordenador portátil. Puso en marcha el cronómetro de su teléfono.

Terminé antes de tiempo, como la estudiante aplicada que era. Repasé el examen dos veces. Le dije en broma que era lo más cerca que había estado nunca de intentar entrar en la facultad de derecho, y que mi madre estaría orgullosa. El socio cofundador del área técnica me dirigió una débil sonrisa, metió el examen debajo del portátil y abandonó la sala.

Después de que se fuera me quedé allí sentada, preguntándome a qué estaba esperando. No tenía ninguna duda de que no iba a conseguir el puesto. No solo había demostrado a las claras que no era apta para el trabajo, sino que estaba segura de haber sido la viva imagen de la licenciada en humanidades izquierdista chiflada y jipiosa; la antítesis de todo lo que defendía la industria tecnológica.

Aun así, pese a lo inútil de las entrevistas, habían conseguido estimularme. En la historia de cómo entré en el sector saltaba a la vista un defecto de carácter mío: siempre había respondido bien a que me trataran mal.

Pasaría años preguntándome si la startup de análisis de datos me había ofrecido el trabajo porque el proceso de selección había revelado unos niveles de obediencia deseables en una representante de atención al cliente, y en una empleada en general; si sabían que en última instancia iba a ser una persona pusilánime, leal y fácil de controlar. Al final me enteré de que me lo habían dado simplemente porque había sacado un diez en la sección del examen de acceso a la facultad de derecho que me habían hecho contestar. Saberlo hizo que me sintiera al mismo tiempo orgullosa y fuera de lugar, una persona de inteligencia superior y rematadamente tonta. Una parte de mí había confiado en que hubieran visto algún rasgo latente que se saliera de lo común, alguna clase de potencial. Siempre estaba dándole demasiadas vueltas a todo.

La oferta laboral incluía cobertura médica y dental, un plus de cuatro mil dólares por reubicación geográfica y un salario inicial de sesenta y cinco mil dólares al año. El responsable me informó de que el salario estaba por encima del mercado y no era negociable. Me costaba creer que fuera a ganar tanto dinero, no digamos que alguien fuera capaz de negociar para conseguir más. Con los talentos que tenía, si es que tenía alguno, no me podía creer que alguien quisiera pagarme semejante cantidad por el trabajo que fuera.

El responsable de soluciones no mencionó la posibilidad de concederme opciones sobre acciones de la empresa. Yo no sabía que tener derecho, de entrada, a opciones era una de las razones por las que la gente se unía a las startups; que era la única manera de hacerse rico que tenía alguien que no manejara un fondo de capital riesgo o no fuera un socio fundador. Yo ni siquiera sabía que existiera la posibilidad de pedir opciones. El responsable de selección de la empresa terminaría interviniendo para recomendarme que negociara incluir en mi contrato aunque fuera una pequeña cantidad. Su lógica fue simple: todos los demás la tenían. Nadie me dijo cuál era el capital de la empresa, ni cómo de grande era la participación que tenían los empleados, y no tuve el buen juicio de preguntarlo.

En pleno subidón de sentirme profesionalmente deseable, le contesté al responsable de soluciones que me lo pensaría.

La startup de análisis de datos me dio tres semanas para pensármelo. De regreso, en Brooklyn, invité a unos amigos a casa mientras guardaba mis cosas en cajas. Una noche, después de tomar unas copas, una buena amiga me preguntó si estaba segura de estar tomando la decisión correcta. Me había gustado trabajar en el mundo editorial, me recordó mientras reventaba absorta las burbujas del plástico de embalar con los dedos. ¿Quizás era prematuro tirar la toalla? Me prometió no juzgarme si en el último minuto decidía no ir.

—Análisis de dispositivos móviles —me dijo, probándose un par de zapatos de tacón de estilo retro que me había comprado en plena crisis de identidad—. ¿Qué es eso? ¿Es algo que te importe? Y la atención al cliente… ¿No te preocupa que te deshumanice?

Me preocupaban muchas cosas: la soledad, el fracaso, los terremotos. Pero mi humanidad no me preocupaba demasiado. Mi personalidad siempre había tenido dos caras. Una era sensata y organizada, apta para las matemáticas; amante del orden, la superación, la autoridad y las reglas. La otra hacía lo que podía para socavar a la primera. Me comportaba como si la cara responsable fuera la dominante, pero no lo era. Ya me habría gustado que lo fuera: el sentido práctico me parecía la mejor salvaguarda contra el fracaso. Y hacía más fácil moverse por el mundo.

Y sin embargo, me estaba costando admitir ante mi entorno que me iba a mudar a la otra punta del país solo para trabajar en una startup. Era embarazoso explicar lo emocionada que estaba por saber más de aquello de lo que hablaba todo el mundo; entre mis amigos creativos y contraculturales, sentir curiosidad por el mundo de los negocios se consideraba algo ladino y cínico. Me estaba vendiendo. En realidad no prestaba atención: quienes entendían nuestro momento cultural ya veían que venderse —los cargos, las sociedades, los patrocinios— pronto se convertiría en la gran aspiración de nuestra generación, en la mejor forma de que te pagaran.

Por entonces, sin embargo, no quedaba bien mostrar demasiado entusiasmo por la tecnología o internet. La mayoría de mis amigos se habían sumado tarde y a regañadientes. Tenían cuentas en la red social que todo el mundo odiaba pero solo las usaban para confirmar su asistencia a lecturas poéticas y a ferias de manualidades a las que no tenían intención alguna de asistir. Algunos usaban móviles de concha sin acceso a internet solo por llevar la contraria, y si estaban fuera de casa y necesitaban averiguar cómo llegar a algún sitio, llamaban a los que teníamos trabajos de oficina. Nadie usaba libros electrónicos. Ante la invasión de lo digital, mi entorno había decidido atrincherarse en el mundo tangible y material.

Para evitar las críticas, me ceñí a la explicación de que me mudaba a la otra punta del país para probar algo nuevo. Nunca había vivido fuera del área metropolitana de Nueva York. San Francisco tenía una escena musical increíble, le decía yo de forma poco convincente a quien quisiera escucharme. La marihuana para uso médico estaba autorizada. Trabajar en análisis de datos iba a servirme para ver cómo era separar mi vida profesional de mis intereses más personales. El curro de la startup no era más que un trabajo alimenticio, afirmé, algo que me pagaría las facturas mientras yo desarrollaba mi lado creativo por otro lado. Quizás empezaría el libro de relatos que siempre había querido escribir. Quizás me apuntaría a un curso de cerámica. Podía aprender por fin a tocar el bajo.

En cualquier caso, era más fácil inventarse una excusa romántica que admitir que era ambiciosa; que quería que mi vida cobrara impulso y se acelerara.

Cuando llegué a San Francisco, con un corte de pelo nuevo y un par de macutos raídos, me sentí una intrépida pionera. No sabía que antes de mí miles de personas habían puesto ya rumbo al oeste para vivir el nuevo sueño americano, y que llevaban años haciéndolo. En muchos sentidos, llegaba tarde.

Era un momento en que las corporaciones se postraban ante los jóvenes. Las empresas tecnológicas estaban importando a licenciados en informática recién salidos de la facultad de todo el mundo, instalándolos en apartamentos amueblados, pagándoles las facturas del cable, de internet y del móvil, y ofreciéndoles bonus de cien mil dólares a la firma del contrato como muestra de agradecimiento. Junto con los programadores había llegado una horda de oportunistas que aspiraba a ocupar cargos no técnicos: exalumnos de doctorado y profesores de secundaria, abogados de oficio y cantantes de música de cámara, analistas financieros y operarios de cadena de montaje. Y yo.

Había reservado alojamiento usando de nuevo la plataforma para compartir vivienda, esta vez en el barrio de South of Market, a unas cuantas manzanas de la oficina. Mi habitación estaba a nivel de calle, en la planta baja de un dúplex, junto a un patio de cemento, y se accedía a ella por el callejón donde estaban los contenedores. Estaba decorada con los mismos muebles ligeros y de automontaje que había en los dormitorios de mis amigos en Brooklyn. La mujer que gestionaba el alquiler de las habitaciones era emprendedora en el ramo de las energías renovables y se describía a sí misma como una persona que nunca estaba en casa.

Ya me habían llegado a la startup de análisis de datos unas cuantas cajas pequeñas de libros, ropa y sábanas, que se amontonaban en un armario del material de oficina. Me había dado vergüenza gastarme el plus por reubicación, quería ahorrarle dinero a la empresa. Me preocupaba un poco que me rescindieran la oferta si gastaba demasiado. No quería que mi nuevo jefe me considerara una persona poco formal. Había empleados que habían cargado a la cuenta de la empresa muebles nuevos, comidas y semanas enteras de alquiler, pero yo no lo sabía. Seguía comportándome de acuerdo con la austeridad del mundo editorial.

La plataforma para compartir vivienda ofrecía una fantasía al alcance de todos que me gustaba. Por todo el mundo había gente que estrujaba el tubo de pasta de dientes de personas que no conocía, que usaba su jabón de la ducha y se limpiaba la nariz en la funda de su almohada. Yo era la misma de siempre, pero dormía en la cama de una desconocida, colocaba torpemente el rollo de papel de váter en su soporte con muelle y compraba jerséis con su wifi. Me gustaba examinar los productos que los demás habían decidido comprar, evaluar la clase de objetos que acumulaban en sus casas. No me planteaba que la plataforma para compartir vivienda también estaba haciendo subir los alquileres, desplazando a los residentes o poniendo en peligro la misma autenticidad que pretendía vender. El hecho mismo de que funcionara, y de que nadie me hubiera asesinado, ya me parecía un milagro.

Me había dado a mí misma unos días para adaptarme antes de empezar en el trabajo. Por las mañanas me compraba el café en una lavandería autoservicio, consultaba una app de reseñas de usuarios en busca de sitios para comer y volvía a mi apartamento, donde pasaba el resto del día

leyendo documentación técnica del software de análisis de datos y sucumbiendo al pánico. La documentación me resultaba indescifrable. No sabía qué era una API ni cómo usarla. No sabía cómo iba a poder prestar asistencia técnica a los programadores; ni siquiera era capaz de fingir que lo sabía.

La noche antes de mi primer día en el trabajo, demasiado desquiciada y agobiada para dormir, miré en internet las reseñas que habían hecho de mi habitación sus anteriores ocupantes y me di cuenta de que el dueño del apartamento era uno de los socios fundadores de la plataforma para compartir vivienda. Busqué el nombre del socio en cuestión y leí una entrevista en la que animaba a otros diseñadores a seguir sus pasos y convertirse en emprendedores. Los llamaba «diseñaprendedores». Vi un vídeo en el que daba la charla inaugural de un seminario sobre tecnología; se oía cómo respiraba emocionado frente al micrófono. Me enteré de que los otros dos socios fundadores y él ya habían levantado más de cien millones de dólares, y de que los inversores perdían el culo por darles más.

Miré las paredes vacías que me rodeaban, la puerta del armario colgando torcida de sus goznes, las rejas de la ventana, ansiosa por identificar los indicios de su éxito. Pero hacía años que el diseñaprendedor no dormía en aquella habitación. Se había mudado a un rutilante almacén rehabilitado y lleno de obras de arte que quedaba cerca de su oficina. No había dejado nada atrás.

La startup de análisis de datos vendía algo que era como las piquetas durante la Fiebre del Oro, es decir, la clase de producto en el que a los inversores de capital riesgo les encantaba invertir. La historia había demostrado que la Fiebre del Oro era un ejemplo de todo lo que no había que hacer, pero en Silicon Valley se usaban sus metáforas con orgullo, siempre y cuando de ellas pudiera extraerse el mensaje adecuado. Las piquetas solían ser productos que un negocio vendía a otro. Eran infraestructura, no servicios. Igual que las startups de Nueva York se desvivían por usar el legado cultural de su ciudad y creaban servicios para los medios de comunicación y las finanzas —o, más a menudo, elegantes interfaces para vender cosas que costaría más tiempo, dinero, energía o gusto comprar en otra parte—, en el Área de la Bahía los programadores de software intentaban usurpar el lugar de las empresas tecnológicas más antiguas a base de construir herramientas para otros programadores de software.

Estábamos en la era del big data, conjuntos de datos complejos propiciados por el aumento exponencial de la potencia y la rapidez de los procesadores informáticos y almacenados en la nube tal y como dictaba la moda. El big data abarcaba industrias enteras: la ciencia, la medicina, la agricultura, la educación, las tareas policiales, la vigilancia. Cuando se daba en el clavo, los hallazgos podían ser valiosísimos, inspirar productos nuevos o revelar la psicología del usuario, o bien generar campañas publicitarias ingeniosas y ultrapersonalizadas.

No todo el mundo sabía qué necesitaba del big data, pero todo el mundo sabía que lo necesitaba. La sola idea bastaba para despertar la codicia de los responsables de producto, los ejecutivos publicitarios y los especuladores de la bolsa. La captación y mantenimiento de los datos estaban sin regular. Los inversores salivaban con los análisis predictivos, con el potencial lucrativo de la búsqueda de patrones al por mayor y con la idea de poner los algoritmos de aprendizaje automático al alcance de las masas; o por lo menos al de las empresas de la lista

Fortune 500. La transparencia no estaba hecha para las masas: era mejor que el gran público no viera lo que las empresas del sector de los datos sabían de él.

La startup de análisis de datos, más que revolucionar nada, lo que estaba haciendo era desplazar a las empresas ya existentes de gestión de macrodatos: lentos mastodontes corporativos cuyos productos carecían de sofisticación técnica y usaban interfaces de usuario que eran claramente de los noventa. La startup no solo permitía a otras empresas recoger datos personalizados sobre la conducta de sus clientes sin tener que escribir mucho código ni pagar almacenamiento, sino que también ofrecía las herramientas para analizar aquellos datos en un panel de control colorido y dinámico. Los socios fundadores habían priorizado la estética y habían contratado a dos diseñadores gráficos desde el primer momento: hombres con peinados muy particulares y cifras muy elevadas de seguidores en una red social para gente que se consideraba creativa y que se emocionaba con cosas como el tamaño de las fuentes tipográficas y las imágenes de cabecera de las webs. En general no estaba claro qué hacían todo el día aquellos dos diseñadores, pero nuestros paneles de control resultaban al mismo tiempo elegantes y fáciles de usar. El software tenía un aspecto especialmente agradable, e inspiraba seguridad y confianza. El buen diseño de interfaces era como la magia o la religión: provocaba una suspensión de la incredulidad colectiva.

A mí no me producía ningún reparo relegar a las corporaciones de análisis de datos ya existentes, no sentía ninguna nostalgia ni tenía ningún apego por las grandes empresas. Me gustaba jugar con el equipo más humilde. Me gustaba la idea de trabajar para dos chavales más jóvenes que yo que habían abandonado los estudios y le estaban dando la vuelta a la receta del éxito. Era emocionante, en ese sentido, ver a un par de veinteañeros enfrentándose a los líderes de mediana edad de la industria. Daba la impresión de que podían ganar.

Yo era la empleada numero veinte y la cuarta mujer. Antes de mi llegada, los integrantes del equipo de soluciones —cuatro hombres, incluido el jefe— se habían hecho cargo ellos mismos de las consultas de los clientes. Abordaban la cola de peticiones al final de la jornada, y hacían turnos para evitar que una sola persona tuviera que quedarse en la oficina hasta medianoche durante varios días consecutivos. Esa estrategia había sido efectiva durante un tiempo, pero la cifra de usuarios estaba aumentando exponencialmente. Ya no podían mantener aquel sistema; tenían otras cosas que hacer. Así que reorganizaron todo lo que tenían en sus escritorios para hacerme sitio.

Los hombres del equipo de soluciones no eran como los de la startup de libros electrónicos. Eran más excéntricos, impredecibles y graciosos, y costaba más seguirles el rollo. Llevaban botas de trabajo australianas, ropa de franela y chalecos deportivos de poliéster reciclado, bebían chupitos de bebidas energéticas a media tarde y tomaban suplementos de vitamina D por las mañanas para mantenerse centrados y alerta. Mascaban tabaco sueco en polvo, que envolvían en babas detrás de las encías. De sus auriculares enormes se escapaban sonidos de deep house y EDM. Cuando el equipo se juntaba bebían whisky a palo seco y a la mañana siguiente solían engullir un líquido viscoso cargado de electrolitos —que se vendía como remedio para los niños pequeños con diarrea— para quitarse la resaca. Habían ido a universidades privadas de élite y dominaban la jerga de los estudios sobre medios de comunicación y de la teoría literaria. Me

recordaban a mis amigos, los que habían dejado San Francisco, pero eran más versátiles, más oportunistas y más felices.

El responsable de soluciones me asignó a un compañero para que me ayudara con la incorporación. Se llamaba Noah y era un tipo de veintiséis años con el pelo rizado, un tatuaje en sánscrito en el antebrazo y una colección interminable de chaquetas de operario y forros polares. Noah era cálido y locuaz, animado y apuesto. Me pareció la clase de persona que invitaba a las mujeres a su casa a fumar porros, mirar libros de arte y escuchar a Brian Eno, y que luego dedicaba la velada a hacer de verdad todo eso. Yo había ido a la universidad con hombres como él: tipos que se sentaban cómodamente en el suelo con la espalda apoyada en la pared, se identificaban como feministas y nunca daban el primer paso. Me lo pude imaginar de inmediato haciendo salteado de seitán y sugiriendo un paseo bajo la lluvia. Acudiendo cuando se producía una emergencia, convencido de saber exactamente qué hacer. Noah hablaba en términos absolutos, usando el lenguaje del psicoanálisis, y ofrecía explicaciones definitivas de todo y de todo el mundo. Algo me decía que podría convencerme para hacer lo que fuera: cruzar América en bicicleta o meterme en una secta.

Noah y yo nos pasamos mis primeras semanas en diversos rincones de las oficinas, llevando con nosotros un cuenco rebosante de frutos secos y una pizarra blanca con ruedas, en la que él trazaba con paciencia diagramas de cómo funcionaba el seguimiento con cookies, de cómo se mandaban los datos al servidor, de cómo enviar una petición HTTP y de cómo evitar una condición de carrera. Era paciente y me animaba, me miraba a los ojos y los dos repasábamos series de preguntas hipotéticas de los clientes, situaciones diversas en las que el software —o, para ser más realistas, el usuario— sufría un colapso.

En la práctica el producto era tremendamente técnico, por mucho que la empresa hiciera énfasis en su usabilidad. La cantidad de información que yo necesitaba absorber, a fin de resultarles mínimamente útil a nuestros clientes, era intimidante. La curva de aprendizaje parecía inconquistable. Noah me ponía deberes y me daba ánimos. Me decía que no me preocupara. A media tarde mis compañeros de equipo me acercaban una cerveza y se mostraban tranquilos y seguros de que en el momento de la verdad me crecería. Yo confiaba plenamente en ellos.

Estaba contenta; estaba aprendiendo. Por primera vez en mi vida profesional no tenía que hacerle el café a nadie, sino que resolvía problemas. Mi trabajo implicaba examinar el código base de desconocidos y decirles dónde se habían equivocado al integrar nuestro producto con el de ellos, y cómo arreglarlo. La primera vez que miré un bloque de código y entendí lo que estaba pasando, me sentí poco menos que un genio.

No tardé mucho en entender la obsesión por el big data. Los conjuntos de datos resultaban hipnóticos: eran torrentes digitales de conducta humana, respuestas a unas preguntas que yo no era consciente de tener. Y a cada segundo llegaban más. Nuestros servidores, y la cuenta bancaria de la empresa, absorbían aquella oleada imparable.

La base de nuestro negocio era la interacción: la actividad del usuario nos mostraba cómo interactuaba con el producto. Esto suponía un cambio respecto al estándar de toda la vida del sector, que priorizaba parámetros como el visionado de páginas y el tiempo que el usuario pasaba en la web, parámetros que nuestro CEO llamaba morralla. La interacción, decía, se distinguía de la

morralla en que podíamos responder a ella. La interacción generaba un bucle de respuestas entre el usuario y la empresa. La conducta del usuario podía dictar las decisiones de los responsables de producto. Aquellas ideas se reintegraban en la app o la página web a fin de dictar o predecir la conducta posterior del usuario.

El software era flexible y servía tanto para pulseras de fitness o procesadores de pagos como para edición fotográfica y apps de transporte compartido. Se podía integrar en boutiques online, megacentros comerciales digitales, bancos, redes sociales, webs de streaming y de juegos. Recogía datos para las plataformas de reserva de vuelos, hoteles, restaurantes o locales para bodas; plataformas para comprar casa, encontrar personal de limpieza, pedir comida a domicilio o buscar tu media naranja. Los programadores, analistas de datos y responsables de producto insertaban fragmentos de nuestro código en sus códigos base, especificaban qué conductas querían investigar y empezaban a recoger datos de inmediato. Todo lo que hacían los usuarios de una app o de una web —hacer clic en un botón, tomar una foto, mandar un pago, desplazar el dedo a la derecha, introducir texto— se podía grabar a tiempo real, almacenar, agregar y analizar en aquellos bonitos paneles de control. Cuando se lo explicaba a mis amigos, me daba cuenta de que sonaba como el anuncio de un podcast.

Dependiendo de los metadatos, las acciones de los usuarios se podían escrutar hasta la médula, hasta el nivel más minúsculo imaginable. Los datos se podían segmentar en base a cualquier cosa que una app registrara —edad, género, tendencia política, color del pelo, restricciones dietéticas, peso corporal, nivel de ingresos, películas favoritas, estudios, vicios y propensiones—, además de algunos parámetros por defecto basados en la IP, como el país, la ciudad, el proveedor de telefonía móvil, el tipo de dispositivo y el código de identificación individual del dispositivo. Si las mujeres de Boise estaban usando una app de ejercicios concreta sobre todo entre las nueve y las once de la mañana, solo una vez al mes, principalmente en domingo, y durante una media de veintinueve minutos, el software podía saberlo. Si los usuarios de una web de citas románticas se rasuraban el vello púbico, mandaban mensajes a todas las personas de un radio determinado que practicaban yoga y solían ser monógamos pero buscaban un trío cuando iban unos días a Nueva Orleans, el software también lo podía saber. Lo único que tenían que hacer nuestros clientes era pedir un informe; bastaba con preguntar.

También ofrecíamos un producto secundario, una herramienta de análisis de personas, por la que algunos clientes pagaban extra. La herramienta almacenaba los perfiles individuales de los usuarios de las plataformas de los clientes. Esos perfiles contenían toda la actividad, que podía personalizarse y en la que se podía hacer búsquedas, y los metadatos identificadores. El objetivo de aquella herramienta era facilitar el contacto con los usuarios a partir de su conducta e incentivar la reanudación de su actividad. Una tienda podía consultar su base de datos para ver qué hombres solían llenar sus carros de la compra online de maquinillas de afeitar y aceite para barba pero nunca llegaban a pagar, y decidir mandarles a aquellos clientes un correo electrónico, ofreciéndoles un descuento o simplemente recordándoles, de forma pasivo-agresiva, que quizás fuera hora de afeitarse. Una app de reparto de comida a domicilio, cuando registraba que una usuaria llevaba seis noches seguidas encargando una bandeja de paleocomida, podía hacer aparecer una ventana dentro de la app para sugerirle que probara los hidratos de carbono. Una app para hacer ejercicio podía identificar que un usuario había abandonado una sesión de

entrenamiento en la sección de sentadillas con flexión y salto, y mandarle automáticamente una notificación para preguntarle si seguía con vida.

La herramienta era de tarifa plana hasta alcanzar cierto umbral, más allá del cual el precio crecía exponencialmente. Si nuestros clientes conseguían más usuarios, su volumen de datos aumentaba y sus facturas mensuales experimentaban una subida acorde. Esto significaba que la herramienta era inherentemente lucrativa, porque todas las empresas querían crecer. El supuesto subyacente era que si nuestros clientes obtenían más usuarios, también estaban ganando más dinero; que los ingresos y el uso estaban conectados.

Resultó que esa era una suposición generosa. Muchas startups no tenían un modelo de ingresos, y lo que hacían era optimizar recursos para ganar penetración en el mercado. En aquellos casos el capital riesgo hacía de sustituto provisional de los beneficios: las empresas adquirían más usuarios sin ingresar más dinero, como si fueran simples intermediarias entre nosotros y las cuentas bancarias de sus inversores. Nuestra estructura de pagos era clara, simple y astuta. Y habría sido también lógica en caso de que la lógica —o los fundamentos de la economía— tuviera algún gobierno sobre aquel ecosistema respaldado por las inversiones de capital riesgo.

Para hacer mi trabajo de forma eficaz, necesitaba poder ver el código de los clientes, así como sus paneles de control. Este principio se aplicaba a cualquiera que trabajara en atención al cliente: era casi imposible resolver los problemas de los usuarios si no tenías esos problemas delante. La forma más simple que tenía la startup de análisis de datos de hacer que eso fuera posible era proporcionarnos a quienes estábamos en el equipo de soluciones acceso a las bases de datos de todos nuestros clientes. Así podíamos ver la herramienta como si tuviéramos una sesión abierta en la cuenta del usuario y experimentar nuestro producto a través de sus ojos.

Algunos llamaban a este tipo de acceso el «modo Dios». No era la información de pagos, contactos y sistema de organización de nuestros clientes lo que se veía —aunque, si hacía falta, también podíamos acceder a esas cosas—, sino los conjuntos de datos que ellos recogían sobre sus usuarios. Se trataba de una posición privilegiada desde la que observar a la industria tecnológica, y tratábamos de no hablar de ello.

—No es que estemos vendiendo vaqueros a unos mineros —dijo Noah—. Es que estamos lavándole la ropa a todo el mundo.

El modo Dios era toda una lección sobre el funcionamiento de los negocios. Las mediciones de actividad podían contar la vida entera de una startup. Había startups de las que se rumoreaba que subían como cohetes y que en realidad apenas despegaban a trancas y barrancas. Las apps de juegos subían deprisa y se quemaban en cuestión de semanas. El descenso a la obsolescencia casi siempre lo paraban los cojines de capital riesgo, pero nosotros podíamos ver cómo les iban a ir las cosas.

Todos sabíamos que terminarían por instaurarse permisos internos que determinarían qué partes de los conjuntos de datos de los clientes podíamos ver. También sabíamos que, por lo menos de momento, aquellos permisos no eran una prioridad para nuestros equipos de programadores. Aquel nivel de acceso para empleados era normal en el sector, o por lo menos común en las startups pequeñas y nuevas cuyos programadores iban sobrecargados de trabajo.

Yo había oído decir que los empleados de las startups de transporte compartido podían buscar los historiales de trayectos de sus clientes y establecer los patrones de desplazamientos de famosos y políticos. Incluso la red social que todo el mundo odiaba tenía su propia versión del modo Dios: a los primeros empleados se les había concedido acceso a los mensajes privados y las contraseñas de los usuarios. Los permisos de uso eran, en la práctica, un rito de paso. Eran una concesión a las exigencias del crecimiento.

Además, en los primeros empleados se confiaba como si fueran de la familia. Se daba por sentado que solo íbamos a mirar los datos de nuestros clientes por necesidad y únicamente cuando nos lo pidieran ellos; que bajo ninguna circunstancia íbamos a buscar los perfiles individuales de nuestros amantes, parientes y compañeros de trabajo en las bases de datos de las apps de citas y los servicios de compra y las pulseras de fitness y las webs de viajes. Que no íbamos a ponernos a mirar por curiosidad sociológica los datos de las asociaciones de seguridad vecinal ni los programas online que ayudaban a los hombres cristianos a dejar de masturbarse. Que no íbamos a fisgar.

Se daba por sentado que no íbamos a investigar a nuestras antiguas empresas para ver qué tal les iba sin nosotros. Se daba por sentado que nunca íbamos a hablar de las contradicciones que había entre el discurso oficial de las startups que teníamos de clientes y las historias que contaban sus datos, que si leíamos artículos entusiastas y babosos en blogs de tecnología sobre empresas que sospechábamos que estaban en bancarrota, nos limitaríamos a sonreír y a cerrar la pestaña del navegador. Se daba por sentado que, si había una empresa cotizada que estaba usando nuestro software —de modo que, si nos apetecía, podíamos comprobar la salud general de aquella empresa a partir de su conjunto de datos, o construir nuestros propios modelos predictivos en relación a cuándo podía crecer o disminuir su valor global—, resistiríamos la tentación de comprar o vender acciones.

A nuestra diminuta empresa de veinteañeros se le suponía buena fe. En caso de que la buena fe no fuera suficiente, había un registro exhaustivo de toda la actividad de los empleados: los fundadores habían instalado un sistema en nuestros terminales que permitía rastrear los datos que habíamos buscado y los informes específicos que habíamos pedido. Pero nadie usaba jamás la expresión «tráfico de información privilegiada». Nadie tenía contactos en la prensa. No había una política a seguir en caso de filtraciones. Ni tampoco la necesitábamos: estábamos todos, tal como le gustaba recordarnos a nuestro CEO, Entregados a la Causa.

San Francisco era una ciudad de perdedores a la que le estaba costando absorber el flujo entrante de aspirantes a triunfadores. Había sido durante mucho tiempo un refugio para jipis y homosexuales, artistas y activistas, festivaleros y gays amantes del cuero, marginados y desubicados. Pero también había tenido un gobierno históricamente corrupto y un mercado inmobiliario que se había beneficiado de políticas racistas de rehabilitación —el valor del suelo se había incrementado tanto por las prácticas segregacionistas como por las estrategias discriminatorias de calificación urbanística y los campos de internamiento de mediados de siglo —, y todo ello, junto con la realidad de que el sida había acabado antes de tiempo con una generación entera, había hecho que dejara de ser en parte la meca de los libres y de los excéntricos, de los que vivían en los márgenes. Atrapada en la nostalgia de su propia mitología, la ciudad se aferraba a la alucinación de un pasado glorioso, y no se había contagiado del ímpetu reciente del triunvirato oscuro de la tecnología: capital, poder y una masculinidad heterosexual, insulsa y reprimida.

Era un lugar extraño para aquellos jóvenes y adinerados arquitectos del futuro. En ausencia de instituciones culturales vibrantes, el centro de placer de la industria parecía ocuparlo el ejercicio físico: la gente tocaba el cielo corriendo por la montaña o haciendo senderismo, plantaba sus tiendas en campings de lujo de Marin y alquilaba chalés en Tahoe. Muchos iban a trabajar vestidos como si estuvieran a punto de emprender una expedición por los Alpes: chaquetas de plumón de alto rendimiento, anoraks para el mal tiempo y mochilas con mosquetones de adorno. Parecían listos para ponerse a recoger ramas para el fuego y construirse una cabaña, más que para hacer llamadas de ventas o abrir solicitudes desde diáfanas oficinas climatizadas. Parecían disfrazados para ir a jugar a rol en vivo el fin de semana.

La cultura que aquellos residentes buscaban y promovían era un estilo de vida. Interactuaban con su nueva ciudad a base de evaluarla. Las aplicaciones de reseñas ofrecían oportunidades para asignarle una nota a todo: al dim sum, a los parques infantiles y a las rutas de senderismo. Los socios de las startups iban a un restaurante y confirmaban que la comida tenía exactamente el sabor que las reseñas aseguraban que tendría; posteaban fotos que nadie necesitaba de sus aperitivos y vistas detalladas de cada espacio. Buscaban la autenticidad sin darse cuenta de que lo más auténtico de la ciudad, llegado aquel punto, eran ellos.

El ambiente pasivo-agresivo, progresista y permisivo de la ciudad tenía tendencia a irritar a los recién llegados, pero los autodenominados representantes del mundo de la tecnología tampoco eran precisamente un encanto. Cada tres meses algún programador o aspirante a emprendedor, nuevo en la ciudad, posteaba una diatriba en una plataforma de blogs sin un modelo de ingresos. A veces el texto recriminaba a los pobres que se aferraran a los alquileres controlados e hicieran subir el precio de los apartamentos, o bien criticaba los poblados de tiendas de campaña que se levantaban junto a la autopista por afear el paisaje. Otras, sugería monetizar a los sintecho convirtiéndolos en puntos de acceso wifio arremetía contra los equipos deportivos locales, contra la abundancia de ciclistas y contra la niebla. «Es como una mujer que tiene síndrome premenstrual todo el tiempo», escribió refiriéndose al clima el socio de veintitrés

años de una plataforma de crowdfunding. Llevar al terreno del clima la misoginia de andar por casa resultaba creativo, pero a los embajadores digitales tampoco parecían gustarles las mujeres de verdad: se lamentaban de que en San Francisco eran todas cincos, no dieces, y de que no había suficientes.

Igual que la mayoría de corporaciones de hardware más grandes y antiguas, las grandes advenedizas de internet se habían instalado en las áreas residenciales de la península de San Francisco, cincuenta kilómetros al sur. En sus complejos de oficinas había tiendas de golosinas y rocódromos, tiendas de reparación de bicicletas y consultas médicas, cafeterías gourmet y peluquerías, nutricionistas y guarderías. No daban a sus trabajadores razón alguna para salir de allí. Se podía llegar a aquellos parques empresariales con el transporte público, pero el transporte público no ofrecía wifi. Así pues, todos los días laborables había autobuses lanzadera privados que recorrían los barrios residenciales de la ciudad y se detenían en las paradas del autobús público para recoger a los trabajadores.

Los trabajadores iban identificados con acreditaciones corporativas sujetas a las trabillas del cinturón o bien colgadas por encima de la chaqueta, como si fueran niños con miedo a perderse en el centro comercial. Hacían cola para coger las lanzaderas con sus mochilas y sus recipientes reutilizables para el café; algunos llevaban petates de ropa para lavar echados al hombro. Se los veía cansados, resignados y dóciles. La mayoría iban mirando sus teléfonos.

Los trabajadores de las startups llegados de otras partes se quejaban de la infraestructura de transporte, una red vieja y plagada de ineficiencias que cerraba casi del todo a medianoche, por mucho que nadie que ganara un salario de nivel medio en la industria tecnológica cogiera nunca el autobús. Para suplir a los lentos tranvías de San Francisco y a la poco fiable flota de taxis había brotado un maremagno de apps de transporte. La más extendida era una startup de transporte compartido bajo demanda, una empresa dispuesta a dominar el mercado a cualquier precio, incluso a costa de la rentabilidad.

El principal competidor de la startup de transporte compartido tenía un modelo de negocio casi idéntico pero una imagen corporativa mucho más simpática. El competidor simpático requería a sus conductores —trabajadores autónomos al mando de sus vehículos particulares— que colgaran en la rejilla delantera unos bigotes fucsia de gran tamaño, hechos de piel sintética, y que saludaran a los pasajeros entrechocando los puños. Y en contra de lo que cabría esperar, funcionaba. La empresa conocía a su público: los sanfranciscanos, en cuyos vecindarios no había ni una sola tienda que no tuviera un juego de palabras en el nombre, eran unos graciosillos.

Dejé de lado todas mis expectativas sobre cómo debía ser una ciudad. Los bares y las cafeterías abrían tarde y cerraban pronto; el tráfico parecía deslizarse hacia atrás, cuesta abajo. La ciudad ofrecía unos emparejamientos inverosímiles. Un estudio de yoga donde solo pagabas la voluntad compartía edificio, uno sin ascensor y de escaleras chirriantes, con la sede de una plataforma de comunicaciones encriptadas. Un colmado que vendía cigarrillos sueltos tenía encima un local de hackers anarquistas. Los edificios de oficinas más antiguos, regios y destartalados, con suelos de mármol y pintura descascarillada, albergaban a ortodoncistas y tratantes de libros raros junto con empresas de cuatro personas que intentaban ludificar las estrategias de recursos humanos o mercantilizar la meditación. Los analistas de datos fumaban hierba en Dolores Park en compañía de practicantes del *hula hoop* y adolescentes suburbanos colocados. Los cines independientes ponían anuncios de dispositivos de red y de software para

negocios antes de proyectar clásicos de culto de los años setenta. Hasta los percheros de la tintorería mostraban una ciudad en plena transición: uniformes de policía almidonados y prendas de piel sintética de pelo largo y colores fluorescentes colgaban, enfundados en plástico, junto a trajes a medida y jerséis que podían lavarse a máquina.

Los campamentos de los sintecho brotaban a la sombra de las urbanizaciones de lujo. Había gente durmiendo, cagando y chutándose en las estaciones de tren, tumbada debajo de los anuncios de cadenas de moda rápida y de apps para mejorar la productividad mientras oleadas de pasajeros los sorteaban con cuidado. Una mañana me despertaron los gritos de alguien que suplicaba compasión en la esquina de mi manzana: era una mujer que chillaba a pleno pulmón, renqueando y sin más ropa que una camiseta con el logotipo de una multinacional de aparatos electrónicos.

Aquella concentración de dolor público me resultaba nueva e inquietante. Nunca había visto una yuxtaposición tan desvergonzada de sufrimiento flagrante e idealismo adinerado. Era una disparidad de la que se hablaba mucho, pero aun así la había infravalorado. Como neoyorquina, me había creído preparada. Pensaba que lo había visto todo. Me sentía humillada e ingenua; y culpable, todo el tiempo.

Me mudé a un apartamento del barrio de Castro donde ya vivían un hombre y una mujer de veintimuchos que se las habían apañado para heredar un alquiler anterior. También trabajaban en el sector de la tecnología. La mujer era responsable de producto de nivel medio en la red social que todo el mundo odiaba; el hombre era analista de datos en una startup de energía solar que pasaba por dificultades. Los dos eran corredores de fondo. No tenían un gramo de grasa. Tampoco tenían cuadros en el apartamento. En la nevera había una colección impresionante de imanes graciosos colocados en forma de retícula perfecta.

El apartamento era un dúplex gigantesco con dos salas de estar y vistas a la bahía. Mis dos compañeros de piso afirmaban que querían vivir solos pero no querían dejar un piso de alquiler controlado. Con unos ingresos combinados que superaban con creces los cuatrocientos mil dólares —sin incluir las acciones de la responsable de producto—, no éramos precisamente el tipo de personas para las que estaba pensado el control del precio de los alquileres, pero allí estábamos. Cuando firmé un contrato de subalquiler y me dieron las llaves, mis nuevos compañeros de piso me felicitaron por mi buena suerte.

Me llevaba mejor con la responsable de producto, aunque pertenecíamos a ámbitos distintos: yo estaba en el mundo de las startups, la tierra de la juventud perpetua, y ella era una adulta como cualquier otra que trabajaba en una corporación, ascendiendo, haciendo lo que tocaba hacer, negociando para conseguir su sitio. Tenía formación de violinista clásica y coleccionaba libros antiguos encuadernados en cuero, como si fuera un personaje de Chéjov. Yo me sentía inculta a su lado, con mis ediciones de bolsillo modernas de colores chillones y mi gusto por el indie rock estridente. Parecía que yo le hacía gracia y le daba quizás un poco de lástima. Yo la admiraba sin entenderla. La mayor parte del tiempo hablábamos de hacer ejercicio.

El dormitorio que yo subalquilaba tenía un colchón de aire y una salida de incendios. Empecé a llevarme allí una por una las cajas que tenía en el armario de material de oficina de la

startup. Amontoné los libros en el suelo, eché una manta de acampada sobre la cama y colgué mis blusas y vestidos cruzados en el armario. Parecía la ropa de otra persona, seguramente porque lo era. Al cabo de unas semanas la volví a doblar y se la mandé a una amiga del mundo editorial de Nueva York que todavía se vestía para las demás mujeres de su oficina.

La escalera de incendios tenía salida privada a la azotea, y yo subía algunas veces para ver el paisaje. Contemplaba los edificios victorianos de colores pastel, los magnolios susurrantes, la niebla que se movía sobre las colinas, los cargueros que se deslizaban por la bahía. De vez en cuando sentía una oleada de afecto por San Francisco, una emoción parecida a la esperanza: un atisbo, por pequeño que fuera, de que algún día aquella ciudad podría convertirse en mi hogar.

Cuando la responsable de producto cumplió treinta años, montó una fiesta con vinos y quesos en nuestro apartamento. El analista de datos y yo estábamos invitados. Marqué la fecha en mi calendario como si fuera a olvidarla.

Los amigos de la responsable de producto llegaron temprano y con atuendos de cóctel. Ella intimidaba con su vestido de seda negro. Se había gastado cientos de dólares en queso y había puesto a sonar música clásica por la casa entera. Un hombre sacó una botella de champán, que nos aseguró venía de Francia. Hubo aplausos cuando la descorchó.

Con la sensación de ser una niña en la fiesta de mis padres, me mandé a mí misma a mi cuarto, cerré con llave y cambié mi ropa de trabajo —jersey holgado, vaqueros de cintura alta— por un vestido muy ceñido. Había subido tres, cuatro o cinco kilos de peso gracias al surtido de frutos secos. Cuando volví a entrar en la sala de estar, metí barriga y me colé entre las espaldas de la gente en busca de conversación. En el sofá, dos hombres con americana debatían sobre las oportunidades de negocio en el ámbito del cannabis. Todo el mundo parecía muy cómodo y nadie hablaba conmigo. Ladeaban las copas de vino en el ángulo correcto; se quitaban las migas de las palmas de las manos con elegancia. La palabra que más oí fue «ingresos». O quizás «estrategia».

Me di cuenta de que estaba entre la clase social incipiente de los neomillonarios. No eran todos ricos, todavía, pero iban camino de serlo. Mis compañeros de trabajo también eran ambiciosos pero tenían un estilo distinto. Ninguno de ellos se dejaría ver ni muerto con un traje a medida en una fiesta en casa de alguien.

Terminé en la azotea con un grupito de hombres. A lo lejos se veía la punta de la famosa bandera de arcoíris de Castro Street, ondeando. Sentí una punzada de morriña, la pena de estar a casi cinco mil kilómetros de mi madre.

—Estamos pensando en comprar en Oakland —dijo uno de los hombres.

—Demasiado peligroso —dijo otro—. Mi mujer no lo aceptaría nunca.

—Claro que no —replicó el primero, haciendo girar su vino en la copa con gesto ausente—. Pero no compras para vivir ahí.

Para cuando se marchó el último invitado, yo ya estaba en mallas y sudadera, medio borracha y limpiando: recogiendo cortezas de queso, lavando vasos de plástico y agenciándome porciones de pastel de chocolate con las manos húmedas. La responsable de producto vino a darme las buenas noches y estaba preciosa: entonada pero no borracha, radiante con un cierto

tipo de absorta benevolencia. Se retiró a su habitación con su novio. Desde el fondo del pasillo los oí desvestirse en silencio, meterse en la cama y darse la vuelta para dormir.

La mayoría de noches trabajaba hasta tarde. Apenas pasaba nadie por la zona en la que estaba la oficina cuando anochecía. En la esquina brillaban las luces de unos grandes almacenes de descuentos. Delante de la estación de trenes había hombres con pantalones andrajosos gritándole a nadie.

Me descargué apps de transporte compartido que todo el mundo me había dicho que me convenían pero a las que me había resistido hasta entonces. La premisa me daba grima: nunca había querido subirme en coches de desconocidos, odiaba hacer autoestop y toda la vida me habían dicho que no lo hiciera. Que te hicieran de chófer otros adultos en sus vehículos particulares no me parecía un lujo, me parecía simplemente compartir coche. Compartir coche, sin embargo, se suponía que contribuía al bien común y era bueno para el medioambiente. Pagar a una empresa privada para que forzara a la gente a compartir coche a base de poner más coches en las calles parecía cínico y retrógrado.

Pero los autobuses circulaban con retraso y se averiaban, y el tren ligero que volvía a Castro pasaba cada cuarenta minutos. El coche, en cambio, te llevaba a casa en un pispás. Me vi a mí misma metiéndome en sedanes de desconocidos todas las noches, ofreciendo dócilmente el puño para entrechocarlo y charlando de temas inanes desde el asiento de atrás. Agarrando bien fuerte las llaves y cruzando los dedos.

Como parte de mi proceso de incorporación, la responsable de operaciones me montó citas para almorzar con varios compañeros de otros departamentos de la empresa. Una fue con un gestor de cuentas que tenía su escritorio delante del mío. A menudo daba golpes de golf al aire para perfeccionar su swing mientras hablaba por teléfono con los clientes. Llamaba al barrio de Mission «el Mish», pero me caía muy bien. Era fácil hablar con él; se ganaba la vida a base de que fuera fácil hablar con él.

El gestor de cuentas y yo nos compramos dos sándwiches grandes y mal hechos y nos sentamos en una plaza que quedaba entre dos hoteles. Nos dedicamos a mirar lo mal vestidos que iban los turistas. Le pregunté cómo había acabado trabajando en la startup de análisis de datos; al fin y al cabo, él había estudiado historia. No era una carrera que yo asociara con vendemotos.

—Venga ya —me dijo—. Me enteré de que había una panda de veinteañeros petándolo en Silicon Valley. ¿Te parece que pasa muy a menudo?

Yo había dado por sentado que pasaba relativamente a menudo. La plaza estaba llena de gente con el mismo aspecto que nosotros: blancos, jóvenes y agotados, aguantando a base de cafeína y carbohidratos simples. El año pasado una startup de trece personas que había puesto en marcha una app para compartir fotos había sido adquirida por mil millones de dólares por la red social que todo el mundo odiaba. Su oficina quedaba a tres calles.

—Aquí la estrategia es enriquecerse deprisa —dijo el gestor de cuentas—. Hemos construido una herramienta que está cinco o diez años por delante de su tiempo. Nadie ha visto nunca nada parecido. El producto se vende prácticamente solo.

Yo no había entendido bien lo excepcional que era la startup de análisis de datos. El noventa y cinco por ciento de las startups fracasaban. Nosotros no estábamos simplemente superando las expectativas; las estábamos machacando. Teníamos lo que todo el mundo que emigraba al Área de la Bahía quería, pero en realidad pocas veces pasaba. El CEO de la startup de libros electrónicos tenía razón: la startup de análisis de datos era un cohete. A pesar de su tamaño y de los pocos años que llevaba en el mercado, ya estaba bien considerada y legitimada, y camino de convertirse en unicornio. Íbamos lanzados a una valoración de mil millones. Nuestros ingresos subían espectacularmente todos los meses. Ganábamos dinero e íbamos a ser ricos.

—Esta empresa va a valer una millonada —me dijo el gestor de cuentas mientras se metía en la boca una cucharada de ensalada de patata—. Estamos petándolo al máximo. Tenemos a la flor y nata. Estamos en una trayectoria imparable. Y estamos listos para hacer lo que sea para conseguirlo, joder. Lo único que se nos pide es que entreguemos nuestros corazones y almas a este coloso imparable. —Se terminó el café con hielo—. Francamente —concluyó—, me parece un buen trato.

Fui a otro almuerzo concertado, esta vez con el CTO, el responsable del área técnica. Nunca habíamos hablado; no sabía qué esperar. Según mis compañeros de equipo, el CTO era un tipo brillante y difícil. Autodidacta. No había terminado la secundaria pero era capaz de diseñar él

solo infraestructuras de bases de datos complejas que en otros lugares habrían requerido a un equipo entero de informáticos experimentados. Yo no sabía si esto era una hipérbole, pero no importaba: era el único empleado hacia el que los fundadores mostraban deferencia. Y no era solo por la supremacía que se suponía a los programadores, pese a lo extendido de esa idea. Sino porque era el único que realmente entendía los fundamentos técnicos del producto. La empresa no podría sobrevivir sin él.

El CTO tenía treinta y pocos años, una barba descuidada de tres días y unos ojos preciosos y muy separados. A menudo olía a caramelos mentolados. Mientras que los demás programadores tenían pisos de lujo en Marina o apartamentos renovados en los márgenes de Dolores Park, él vivía en Tenderloin, un vecindario con elevados índices de criminalidad donde abundaban las habitaciones de alquiler con baño compartido y los mercadillos de drogas al aire libre; y vivía allí *porque quería*, me había dicho una vez Noah, con las cejas enarcadas de admiración. El CTO entraba todos los días en la oficina arrastrando los pies y con los auriculares puestos, un café en vaso de plástico en la mano y sin mirar a la cara a nadie. Casi siempre llevaba una camiseta con el logo de la empresa y una sudadera con capucha azul marino sin ninguna marca visible.

Pedimos ensaladas en un falso café francés del distrito financiero y nos sentamos a una mesa tambaleante de la terraza, contemplando el flujo de hombres con maletines y mujeres con vestidos rectos de la hora de la comida. Parecían mucho mayores que nosotros, con sus prendas discretas y sus mocasines de piel de cocodrilo falsa. Parecían salidos de otra era, como de los noventa. Me pregunté cómo nos verían ellos: dos desarrapados mofletudos con camisetas y deportivas, comiendo rodajas de pollo a la parrilla como maleantes adolescentes que han robado una tarjeta de crédito. Empujé mi mochila con el pie debajo de la mesa, donde no se viera.

Mis compañeros de trabajo me habían avisado de que el CTO era inescrutable y reservado, pero al cabo de unos minutos empecé a preguntarme cuánto se habían esforzado por conocerlo. Me sorprendió descubrir que tenía un sentido del humor negro y sarcástico. Teníamos más en común —hábitos de lectura compulsiva, insomnio— de lo que habría imaginado. Aunque mientras yo me pasaba las noches en blanco mirando el techo y preocupándome por la mortalidad de mis seres queridos, él trabajaba programando proyectos particulares. A veces simplemente mataba el tiempo entre la medianoche y el mediodía jugando con un simulador de camiones de transporte de larga distancia. Le relajaba, dijo. Había una radio digital de banda ciudadana a través de la cual podía comunicarse con los demás jugadores. Me lo imaginé hablando en voz baja por aquella radio a oscuras.

La imagen del CTO despierto a las tres de la mañana, yendo a toda velocidad por una autopista digital, manipulando los controles de una cabina digital y hablando por radio con desconocidos me hizo preguntarme si no le iría mejor en un sitio como Brooklyn, en compañía de gente capaz de apreciar su curiosidad por hacer otras cosas que no fueran programar, y de animarle a hacerlas. Todavía me aferraba con condescendencia a la idea de que el arte puede ser una cura existencial. De que la música o la literatura son lo único que le hace falta al ser humano. De que en cierto sentido son actividades más genuinas y gratificantes que el software. No me planteé que quizás al CTO le gustara su vida, que quizás no querría que se pareciera en nada a la que yo había dejado atrás.

Mientras volvíamos a la oficina, le hablé de mis amigos de Nueva York y le conté que no parecían entender por qué quería yo trabajar en el sector tecnológico. En el ascensor bromeamos

con la idea de crear una app que les pudiera interesar, una en la que el algoritmo emparejara recetas de cócteles con obras literarias a partir de la atmósfera, la época y los temas de cada libro. Volví a mi mesa y no pensé más en ello; hasta la tarde siguiente, cuando el CTO me mandó un mensaje por el chat de la empresa para decirme que la había creado.

La startup organizaba cada mes un evento dirigido a gente interesada en el análisis de datos, una cita festiva con catering y presentaciones a cargo de responsables de producto y programadores —seleccionados entre nuestra cartera de clientes—, donde se explicaba la utilidad del análisis de datos a la hora de llevar a cabo test A/B, potenciar el crecimiento o monitorizar flujos de usuarios. Aunque en el pasado me había encantado ir a las fiestas del mundo editorial, donde los locuaces asistentes editoriales dejaban de lado el networking profesional nada más empezar y se dedicaban a cotillear y quejarse, a picotear pretzels rancios y galletas navideñas de supermercado y a beber demasiado vino barato —lo que hacía que una corriente subterránea pareciera recorrer siempre aquellas veladas, una corriente de una peculiar energía sexual—, nunca había asistido a reuniones de networking del sector de la tecnología, ni en Nueva York ni en San Francisco. El día de mi primer evento festivo del mundo del big data sentía curiosidad por saber quién podría querer pasar una velada en una oficina ajena escuchando una presentación patrocinada sobre análisis de dispositivos móviles.

El lugar estaba abarrotado. Casi todos los asistentes eran hombres jóvenes con el uniforme de las startups: sudaderas de empresa con la cremallera abierta que dejaban ver camisetas en las que también se veía el logo. En realidad yo no era quién para juzgar aquello, porque todos nosotros llevábamos nuestras camisetas corporativas, la mayoría mangadas del armario de material de oficina y con las líneas de los pliegues todavía visibles. En la cocina un pequeño equipo de catering disponía frenéticamente el queso en bandejas y rellenaba las cubiteras con cerveza y botellas de vino blanco local. Había un paquete de seis latas de zarzaparrilla para el responsable de soluciones, que era mormón. El detalle de la zarzaparrilla me pareció encantador.

Los hombres deambulaban en grupitos, como si fueran universitarios de primer curso durante la semana de orientación. Se ponían cerca de nuestras mesas del almuerzo cubiertas con manteles y llenaban platos biodegradables de embutidos y fruta, crudités y canapés: minihamburguesas de cordero, bollos chinos de cerdo a la barbacoa y diminutos rollitos de primavera de gambas. No había corrientes de peculiar energía sexual, ni energía sexual de ninguna otra clase; había una única razón por la que estar allí. Los asistentes tenían muy claro lo que querían: que sus empresas crecieran. Les emocionaba hablar de sus startups y cualquier conversación trivial era el simple preludio a un intento de vender lo que hacían. Yo también pequé de lo mismo: estaba orgullosa de nuestro trabajo y nos hacía mucha falta contratar gente.

Nuestro equipo estaba confinado en un rincón de las oficinas, en un grupo de mesas marcado con un letrero que decía ZONA DE SOLUCIONES. Yo esperaba en aquella zona, sintiéndome poderosa. Como los productos de nuestro trabajo eran intangibles, conocer a clientes nos resultaba increíble; nos validaba. Se acercaban, nos decían el nombre de su empresa y nos pedían ayuda para ejecutar informes de datos. No les pedíamos ni sus acreditaciones corporativas ni que se identificaran de ninguna otra manera, y ninguno de ellos preguntó nunca por qué nos resultaba

tan fácil obtener sus conjuntos de datos. Sus empresas también tenían equipos de atención al cliente.

La presentación de aquella velada era de primera categoría: una charla informal de dos inversores de capital riesgo, tan íntima que solo les faltaba estar sentados junto a una chimenea. Aunque, incluso sin fuego, a los dos se los veía sudorosos y a punto de que les salieran manchas de transpiración en la ropa. La oficina desprendía humedad, podía notarse desde la última fila. Yo nunca había estado en una sala con tan pocas mujeres, tanto dinero y tanta gente ansiosa por llevarse una parte. Era como presenciar una conversación entre dos cajeros automáticos. «Quiero big data sobre los hombres que hablan de big data», le susurré a uno de los programadores, que hizo ver que no me oía.

Después del evento nos trasladamos en masa a un bar que había a la vuelta de la esquina. Era un local situado en un sótano y diseñado para parecer un bar clandestino de la era de la prohibición, con pesadas cortinas de terciopelo, banda de jazz en directo y bármanes que preferían que los llamaras mixólogos. El falso bar clandestino, situado en la frontera de un vecindario lleno de oficinas que ya no usaban papel, rendía homenaje en su decoración a la prensa escrita. Las paredes estaban cubiertas de páginas de periódico con pinta de haber sido sumergidas en té negro. También había desperdigadas máquinas de escribir con fines decorativos.

A mis compañeros de trabajo se los veía lustrosos, agotados y orgullosos. Bebían chupitos, se daban empellones entre ellos y competían por la atención del CEO. No sé cómo, terminé sentada a una mesa de dos plazas con él, bebiendo una copa a la que le habían puesto mucha menta.

—Quiero que termines dirigiendo el departamento de atención al cliente —me dijo el CEO, inclinándose hacia mí—. Necesitamos más mujeres en roles directivos.

Disfruté de su atención. Cuando me terminé la copa dejé que se derritiera el hielo y luego me lo bebí también. No se me ocurrió mencionarle que si quería más mujeres en roles directivos, quizás debería empezar por contratar a más mujeres. Tampoco le dije que, incluso si contrataba a más, seguiría habiendo elementos de la cultura de nuestra empresa que podían resultarles incómodos a las mujeres. De hecho, solo le dije que estaba a su disposición.

Más tarde me puse en la cola del baño detrás de dos mujeres con tacones altos y vestidos aptos tanto para la oficina como para salir de fiesta. Aparentaban mi edad pero eran más refinadas, destacaban más. Parecían la clase de mujer que yo había querido ser cuando trabajaba en el mundo editorial, sin conseguirlo: dueñas de sí mismas, hábiles en cualquier situación social, de punta en blanco. Seguramente estaban teniendo una noche muy distinta a la mía. Estábamos las tres apoyadas en la pared de azulejos y manoseando nuestros móviles. Yo tenía la bandeja de entrada llena de emails de clientes. Intenté no mirarme la camiseta por fuera de los pantalones y las zapatillas de tenis, los michelines que me asomaban por encima de la cinturilla de los vaqueros y la acreditación que llevaba en el pecho y que decía: ¡soluciones! Intenté no ponerme en el lugar de ellas.

Cuando volví a entrar en el bar, bajo la por fortuna escasa luz me di cuenta de que nadie más de nuestro grupo se había molestado tampoco en cambiarse antes de irse de la oficina. Como campistas de excursión, todavía llevábamos las camisetas de la empresa. funciona con datos, le anunciaban nuestros torsos al mundo.

Todos los martes al mediodía más de un centenar de sirenas aullaban sincronizadas por todo San Francisco, un simulacro que ponía a prueba el sistema de avisos de emergencia de la ciudad. En la startup de análisis de datos, las sirenas también indicaban que había llegado la hora de nuestra reunión general semanal. Los más obedientes nos acomodábamos en los dos sofás que había en el centro de la oficina y el resto le daban la vuelta a sus sillas de oficina y rodeaban al CEO en semicírculo, como niños en un parvulario con un enfoque pedagógico moderno.

Al principio de cada reunión, la responsable de operaciones repartía unos dosieres con los resultados y las novedades de todos los departamentos: cifras de ventas, nuevos clientes y acuerdos cerrados. A todos se nos hacía partícipes de detalles y minucias de alto nivel, desde los nombres y el progreso de los candidatos a trabajar con nosotros hasta los ingresos previstos. Esta visión panorámica de la empresa hacía visibles las aportaciones individuales de cada cual; era agradable identificar y calibrar nuestro impacto. Al final de la reunión, los dosieres se recogían y se mandaban de inmediato a la trituradora de papel.

El punto álgido de la reunión era siempre la intervención del CEO, que nos ponía al día sobre la salud financiera de la empresa, la hoja de ruta de nuestro producto y sus planes a largo plazo. Tal como estaba de moda en el ecosistema, practicábamos la transparencia. Las decisiones verdaderamente importantes sin duda todavía se tomaban en el Pentágono, o en chats privados, pero aun así resultaba agradable que contaran contigo.

Nos estaba yendo bien; siempre nos iba bien. En un clima laboral en el que tener beneficios te daba derecho a fanfarronear, nos sobraban razones para ser arrogantes. Nuestras gráficas de ingresos parecían caricaturas de gráficas de ingresos. Los programadores habían diseñado una intranet en la que podíamos entrar a ver los ingresos en tiempo real. El mensaje estaba claro y era embriagador: la sociedad valoraba nuestras aportaciones y, por extensión, nos valoraba a nosotros. Parecía no solo inevitable sino también inminente que saliéramos a bolsa.

Aun así, el enemigo de una startup de éxito era la complacencia. A fin de combatirla, al CEO le gustaba meternos miedo. No tenía una presencia física formidable; llevaba el pelo engominado y de punta y era pequeño y flaco; a menudo llevaba una chaqueta verde dentro de la oficina, presumiblemente para combatir el frío. Y sin embargo, era capaz de provocarnos terror. Hablaba en términos militares. «Estamos en guerra», decía, plantándose delante de nosotros con los brazos cruzados y la mandíbula en tensión. En la otra punta del mundo, Siria, Irak e Israel ardían. Y aquí estábamos nosotros, en guerra con nuestros competidores por las cuotas de mercado. Bajábamos la vista hacia nuestras botellas de kombucha o de zumo de naranja y asentíamos gravemente con la cabeza.

El CEO no era un tipo particularmente inspirador, pero sí que imponía. No solo por el hecho de ser la persona más poderosa de la sala; aunque lo era, por supuesto: siempre era la persona más poderosa de la sala. También porque todo lo que tocaba parecía convertirse en oro. Cuando nos señalaba a alguno por hacer algo bien, cosa que pasaba muy poco, resultaba profundamente gratificante. Éramos capaces de cualquier cosa por complacerlo. No parábamos ni un minuto. Estábamos Entregados a la Causa.

Entregados a la Causa: la expresión figuraba en las ofertas de trabajo que publicábamos y en nuestras comunicaciones internas. Significaba que estabas poniendo a la empresa por encima de todo y era el mayor elogio que se te podía hacer. El santo grial era que te diera las gracias el CEO en persona —y mejor todavía, que te las diera en el chat de la empresa— por estar Entregado a la Causa (EALC). Eso pasaba de vez en cuando, si alguno de nosotros hacía algo especialmente útil que iba más allá de las tareas de su cargo. Y si el CEO estaba de buen humor. Y si teníamos suerte.

La camaradería nos salía de forma natural. Las oficinas eran lo bastante grandes como para evitar a los demás si queríamos, pero aun así hacíamos piña. Todos sabíamos quién tenía resaca. Todos sabíamos si el estrés le estaba provocando a alguien síndrome de colon irritable. Nos guiábamos por lo que llamábamos en broma el índice del culo en la silla: nuestra presencia era la prueba. Hacer el vago era impensable. Si alguien faltaba, algo iba mal. Los estudios mostraban poca correlación entre la productividad y el hecho de alargar las jornadas de trabajo, pero la industria tecnológica se regodeaba en la idea de ser excepcional; los datos no encajaban con nosotros.

Además, nos lo estábamos pasando bien. Pasábamos de los protocolos y de la mojigatería del mundo corporativo: siempre había oportunidades para pisar el acelerador y dar el salto a puestos de dirección, como quien se salta un curso o tres. Nos vestíamos como nos daba la gana. Se nos perdonaban nuestras manías. Mientras fuéramos productivos, podíamos ser nosotros mismos.

El trabajo se había infiltrado en nuestras identidades. Éramos la empresa y la empresa era nosotros. Los pequeños fracasos y los grandes éxitos reflejaban por igual nuestros defectos particulares o nuestra brillantez individual. El ímpetu era embriagador, igual que la sensación de que todos éramos indispensables. Cada vez que veíamos a un desconocido en el gimnasio que llevaba una camiseta con nuestro logo, cada vez que se nos mencionaba en las redes sociales o en el blog de algún cliente, o cada vez que recibíamos un mensaje positivo de los usuarios, lo compartíamos en el chat de la empresa y nos sentíamos orgullosos, genuinamente orgullosos.

Empecé a llevar camisas de franela. Me compré unas botas de trabajo australianas e iba a trabajar en bicicleta con ellas, sudando. Incorporé la vitamina B a mi dieta y empecé a sentirme más despierta y de mejor humor. También empecé a escuchar ocasionalmente EDM, un vestigio del festival Burning Man que en el Área de la Bahía nunca había pasado de moda, igual que el baile extático, las esculturas recubiertas de luces LED o las mallas psicodélicas.

Escuchar EDM mientras trabajaba me provocaba delirios de grandeza, pero también me ayudaba a mantener el ritmo. Era el género musical de mi generación: la música de los videojuegos y los efectos digitales, la música del ajetreo las veinticuatro horas, la música de venderse con orgullo. Era decadente y se gastaban muy poco en hacerla, era música ahistórica o de la globalización, o quizás del nihilismo, pero era divertida. Me hacía sentir como si acabara de esnifar cocaína, solo que más feliz. Me hacía sentir que estaba yendo a alguna parte.

¿Es así como se sentía alguien avanzando por el mundo con total confianza en sí mismo?, me preguntaba, presionándome las sienes con los dedos. ¿Era así como se sentía un hombre? El

puro éxtasis de los cambios de ritmo hacía que todo lo que me rodeaba pareciera formar parte de un anuncio de zapatillas para correr o de coches de lujo, aunque no me imaginaba a mí misma poniéndome EDM de fondo para conducir, ni siquiera para hacer la compra por internet. No me imaginaba poniéndosela a mis padres. De pie ante mi escritorio de altura regulable bailaba mientras tecleaba vigorosamente correos electrónicos, meneando la cabeza en solidaridad con el resto del equipo. Podría haber estado perfectamente haciendo girar el mundo con mis pies.

Mis compañeros de equipo eran todos expertos en maniobrar con los monopatines RipStik. Patinaban por las oficinas, virando y agachándose con los portátiles en las manos, contestando llamadas de clientes con sus móviles particulares, yendo de su escritorio a la cocina y a la sala de conferencias.

Dominar el RipStik era un rito de paso, y yo no pude superarlo. Después de unas semanas de intentarlo, me compré por internet un monopatín convencional diminuto, una plancha de plástico verde fosforito que se veía más molona cuando no ibas subida en ella. Iba a la oficina en fin de semana para practicar con el monopatín y perfeccionar mi equilibrio. Era rápido hasta extremos peligrosos. La mayor parte del tiempo lo tenía debajo del escritorio regulable y me subía a él, bamboleándome de un lado a otro mientras trabajaba.

Nuestros usuarios más importantes eran programadores y analistas de datos, y casi todos, por la naturaleza misma de la industria, eran hombres. Me acostumbré a hablar con ellos de tecnología sin entender realmente la tecnología en sí. Terminé hablando llena de confianza sobre cookies, mapeo de datos y la diferencia entre trabajar desde el servidor y trabajar desde el cliente. Solo hay que añadir lógica, les aconsejaba en tono risueño. Para mí ese consejo no significaba nada, pero en general era bien recibido por los programadores.

Dos veces por semana impartía webinarios de formación en directo para clientes nuevos. Compartía mi pantalla con grupos de desconocidos y movía el cursor por una serie de paneles de control en los que aparecían supuestos conjuntos de datos de empresas que en realidad no existían. «No os preocupéis», les aseguraba yo, introduciendo variaciones a un guion cansino, «son datos inventados». Les pedí a mis padres que se apuntaran, como intentando demostrarles que me había alejado de ellos para hacer algo útil, y una mañana se nos unieron. Después de la sesión mi madre me mandó un correo electrónico para transmitirme sus impresiones. «¡Mantén ese tono alegre!», escribió, para mi desconsuelo.

La herramienta tendría que haber sido sencilla y clara. En teoría era lo bastante simple como para que la usara un responsable de marketing. Por lo menos eso decían mis compañeros de trabajo: que era una bendición dentro del software moderno. Durante años la coletilla había sido «tan fácil que lo podría usar tu madre», pero el comentario se había vuelto zafio y políticamente incorrecto, una frase a ser usada solo en las reuniones donde no había ninguna mujer, que eran muchas. Aun así, nuestros usuarios mostraban una creatividad infinita a la hora de poner en práctica las instrucciones de forma incorrecta. Activaban su código solo para descubrir que el nuestro no respondía. Comprobaban sus paneles de control, volvían a cargar la página y reiniciaban los navegadores. Y luego mandaban correos electrónicos incendiarios.

«No veo ningún dato», me escribían. Querían saber qué le pasaba al software. ¿Nos estaban fallando los servidores? ¿Sabíamos que nos estaban pagando una millonada? ¿Para nada? Estaban convencidos de que la herramienta se había averiado; estaban convencidos de que la culpa no podía ser de ellos. Sus mensajes rezumaban ansiedad. Había clientes a los que les entraba el pánico, que lanzaban acusaciones y hablaban mal de la empresa en las redes sociales. Había una pequeña parte de mí que disfrutaba de su frustración: sabía que se lo iba a arreglar. No había problemas irresolubles. Quizás ni siquiera hubiera problemas, solo equivocaciones.

Mi trabajo era hacerles ver que el software funcionaba a la perfección; que nuestro software no fallaba nunca. Paso a paso, me dedicaba a deshacer lo que habían hecho mal. A veces eso requería examinar el código fuente o los datos de un cliente; una vez dentro, podía empezar a corregir sus errores. Era como desenredar un collar: un proceso lento, minucioso y en el que a menudo se recaía en los mismos errores. Con discreta satisfacción, les explicaba a los clientes exactamente dónde se había torcido todo y luego encontraba maneras de asumir la responsabilidad de sus errores. Los tranquilizaba diciéndoles que nuestro producto era complicado, por mucho que no debiera haberles resultado complicado a ellos. Les reconocía que nuestra documentación debería ser más clara, por mucho que aquellos documentos los hubiera escrito yo misma. Me disculpaba una y otra vez por equivocaciones que habían cometido ellos. «¿Se me entiende?», les preguntaba cada dos minutos, con amabilidad, casi como una profesora particular, dándoles la oportunidad de depositar en mí la culpa de nuevo.

Para los casos particularmente difíciles, recurríamos al teléfono. No teníamos teléfonos de mesa, de manera que le daba al cliente mi número de móvil particular. En una industria basada en la palabra escrita, hablar por teléfono creaba una intimidad sorprendente. A menos que el cliente se expresara de un modo agresivo, me gustaba. La mayoría entendían que la atención al cliente no venía de una centralita externa en mitad de Indiana; venía únicamente de mí. Yo hacía rodar una silla de oficina hasta el cuarto del servidor, donde el aire acondicionado estaba a tope, bebía té y repetía lo mismo una y otra vez, hasta que llegábamos a entendernos. A veces el cliente y yo optábamos por la videollamada y la pantalla compartida, pero me parecía que aquello era exponerme demasiado, que me individualizaba demasiado. Siempre me ponía nerviosa cuando me conectaba a la reunión y veía mi cara flotando encima de la cabeza pixelada de un desconocido que parpadeaba conmigo.

Fuera de internet, lejos de las frías vías de acceso que eran sus bandejas de entrada y de nuestros formularios de solicitud de asistencia técnica, los clientes solían meterse en terrenos más personales. En el equipo de soluciones a menudo nos planteábamos cómo «sorprender y deleitar» a nuestros usuarios —una consigna de la atención al cliente que promovía la supertienda online—, pero a veces eran nuestros usuarios quienes me sorprendían a mí. Se ponían a hablarme de sus problemas laborales, de sus divorcios y de sus citas románticas por internet.

Uno de los clientes me invitó a que mirara su blog, cosa que hice de inmediato, y estuve ojeando sus posts sobre las vacaciones y sus ejercicios de musculación mientras le daba instrucciones por teléfono sobre cómo usar nuestra API de exportación de datos. Le aclaré de qué manera se formateaban los parámetros de petición mientras miraba fotografías de su exmujer comiendo bocadillos de carne de langosta, plantada con los brazos en jarras en montañas diversas y sosteniendo en brazos a su gato, que luego se había muerto. Al cabo de unos días

iniciamos una correspondencia no profesional por email —sobre cuánto echaba yo de menos Nueva York y los reparos que le causaban a él las citas por internet—, pero me retiré cuando la cosa se puso demasiado íntima. Nunca llegamos a conocernos en persona.

Había días, mientras ayudaba a aquellos hombres a resolver problemas que habían creado ellos mismos, en que me sentía también yo un programa de software, un bot, solo que, en vez de una inteligencia artificial, yo era un artificio inteligente, un fragmento de texto empático o una voz cálida, que daba instrucciones y a quien resultaba reconfortante explicarle tus problemas. En el encabezamiento de cada email que recibían aquellos hombres, mi avatar, una foto que me había hecho una buena amiga en Brooklyn, sonreía con timidez desde detrás de una cortina de pelo.

Dos veces por semana, sobre las seis o las siete de la tarde, salían del ascensor los empleados de una app de reparto de comida, empujando varios carritos atiborrados de unos recios recipientes de latón. La responsable de operaciones ponía los recipientes en fila sobre una encimera que había junto a la cocina y en cuanto les quitaba las tapas de papel de aluminio mis compañeros de trabajo se levantaban de un salto de sus mesas y corrían para ponerse los primeros de la cola para servirse. A mí me daba igual que aquellas cenas en la oficina no tuvieran como objetivo estrechar lazos ni fueran un gesto desinteresado de la empresa, sino que constituyeran un incentivo para quedarnos en la oficina, hacer más horas y seguir currando; es decir, una estrategia puramente empresarial. La comida era baja en carbohidratos y deliciosa, mejor todavía por el hecho de no pagarla yo y más sana que nada de lo que yo jamás hubiera cocinado. Me gustaba compartir aquellas cenas con mis compañeros de equipo. Nos sentábamos felices a las mesas del almuerzo y engullíamos sin miramientos.

Una tarde, mientras cenábamos, el CEO me animó a que me abriera de miras: a que aprendiera a programar y empezara a hacer cosas que se salieran de las tareas de mi cargo.

—Hazlo de tal manera que no les quede otra alternativa que ascenderte —me aconsejó.

¿A quiénes no les quedaría otra alternativa?, me pregunté. ¿No era él quien podía decidir ascenderme? Me dijo que si era capaz de construir un juego de damas en red para dos jugadores me ascendería a arquitecta de soluciones. Cuando volvió a su mesa, me mandó por email el PDF de un manual de programación para principiantes que prometía enseñarte a dominar el JavaScript en un fin de semana.

Los programadores que yo conocía me contaban cómo el mundo se había puesto a sus pies la primera vez que habían escrito una línea de código funcional. Ahora el sistema les pertenecía; el ordenador obedecía sus órdenes. Tenían el control. Podían crear todo lo que siempre habían imaginado. Hablaban de entrar en *flow*, un estado sostenido de absorción mental y concentración gozosa, como el subidón que experimenta un corredor pero sin necesidad de hacer ejercicio. Me encantaba que usaran aquel término. Sonaba súper menstrual.

Trabajar en tecnología cuando no tienes formación técnica es como mudarse a un país extranjero sin conocer el idioma. De modo que decidí que no me costaba nada intentarlo. Programar era tedioso pero no era difícil. Podía disfrutar hasta cierto punto de lo claro que resultaba todo; era como las matemáticas, o como corregir textos. Había un orden, estaba clara la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto. En la agencia literaria, en la época en que yo corregía

manuscritos o comprobaba los datos que mencionaban, me guiaba principalmente por el instinto y las sensaciones, y nunca me libraba del miedo a estropear la labor creativa de otra persona. El código, en cambio, respondía a tus órdenes y no le importaba nada. A diferencia del resto de realidades de mi vida, cuando me equivocaba me lo comunicaba de inmediato.

Me pasé un fin de semana completando con diligencia ejercicios de programación mientras pensaba en todo lo que preferiría estar haciendo, como por ejemplo leer una novela, escribir postales a mis amigos de Nueva York, o explorar un vecindario nuevo con mi bicicleta. No me emocionaba tener el control de la máquina. No entraba en *flow*. No había nada que yo necesitara ni deseara del software. No había nada que quisiera hackear o construir. No necesitaba delegar otra parte de mi vida a una app, y no jugaba jamás a las damas. La parte de mi cerebro que disfrutaba programando era la misma que se nutría de la conducta obsesivo-compulsiva y del perfeccionismo. No era la parte de mi cerebro a la que quería darle alas.

Más adelante les conté el desafío a nuestros programadores y se quedaron horrorizados: las damas en red, me dijeron, no eran una tarea para principiantes. El CEO me había encomendado una misión imposible. Pero, por entonces, mi falta de interés por aprender JavaScript me pareció un fracaso moral. Regresé el lunes siguiente y le dije al CEO que me veía incapaz. En aquel contexto, la incapacidad parecía menos mala que la falta de voluntad.

Cuando llevaba unos dos meses en la empresa, el responsable de soluciones me llevo a pasear por el vecindario. Deambulamos por un parquecito ideal para un almuerzo rápido con un compañero de trabajo o para romper con una pareja que no te importaba demasiado. Pasamos por un club de striptease que era bastante popular durante los congresos de programadores y que mis compañeros de trabajo afirmaban que tenía un bufet de mediodía excelente. Pasamos por delante de personas que comían ensaladas de dieciocho dólares; esquivamos a otras que dormían sobre rejillas de las que salía vapor.

El responsable de soluciones me dijo que estaba orgulloso de mí, que había aprendido muy deprisa: ya era capaz de responder la mayoría de preguntas que llegaban a la bandeja de entrada, podía defenderme ante una cagada en la implantación del código y estaba proporcionando una excelente atención a nuestros clientes. La empresa consideraba que había hecho una buena inversión conmigo. A modo de muestra de buena fe, me dijo, me iban a subir el sueldo. Me miró con ojos tiernos, como si me hubiera dado a luz.

—Te vamos a dar diez mil dólares más —dijo—. Porque queremos que te quedes.

Dejé el apartamento, el alquiler controlado y el barrio de Castro, y me mudé a un apartamento de una habitación en la primera planta de una destartalada casa eduardiana de la parte norte de la ciudad, donde menos niebla solía acumularse. Me subí a la parte de atrás del camión de mudanzas con un colchón, dos macutos y mis seis o siete cajas de pertenencias, y recorrimos casi un kilómetro por Divisadero y luego otro más por Haight. Los empleados de mudanzas tardaron media hora de puerta a puerta: fue una mudanza tan pequeña y patética que cuando llegó el momento de pagar insistieron en hacerme un descuento.

El estudio era diminuto, luminoso y mío. El ventanal tenía rejas pero no me importaba; había un ventanal y tenía vistas a un árbol de té australiano viejo y retorcido. En el baño había una cabina de ducha tan estrecha que dentro me sentía como una de las vacas de Damien Hirst. Una puerta trasera llevaba al sótano, a través del cual podía acceder a un jardín compartido con una secoya y una palmera regia y agonizante.

El alquiler eran mil ochocientos dólares al mes, que equivalía más o menos a un cuarenta por ciento de mi sueldo mensual limpio. No tenía planeado quedarme más de un año: mi intención era reinventarme profesionalmente y volver a Nueva York con un cargo directivo de nivel medio y el tipo de habilidades que se valoran en el mercado laboral. Además, nunca había vivido sola y ahora tenía veinticinco metros cuadrados para mí. Eso me daba una sensación de intimidad absoluta. La puerta tenía cuatro cerraduras.

El agente inmobiliario que me enseñó el apartamento me había pedido que nos encontráramos a primera hora de la mañana, y cuarenta y ocho horas después de que me entregara las llaves entendí por qué. El apartamento daba a la calle y siempre había alguien en la esquina tocando la guitarra, buscando pelea u ofreciendo, en fuertes susurros, drogas a los transeúntes. Se agachaban junto al árbol de té y tan pronto se chutaban como rompían con sus parejas, armaban bronca y meaban. Algunos estaban en plenos viajes de ácido, largos y chungos, y hablaban a gritos de Dios o bien llamaban a sus madres. Otros se repanchingaban delante de un viejo cine que había a la vuelta de la esquina y que tenía una nueva vida desde hacía poco como comuna moderna al servicio de los nómadas digitales, y acariciaban a sus perros mientras pedían limosna. Un vecino se refirió a ellos como «niños bien con fondos fiduciarios».

—Es fácil ver por los dientes cuáles son los que han llevado ortodoncia —dijo, poniendo los ojos en blanco mientras sacábamos el correo de nuestros buzones contiguos. No entendí si se refería a los milenials que vivían en la calle o a los nómadas digitales, y tampoco se lo pregunté.

Por la noche, cuando llegaba a casa, casi me daba la sensación de estar en una ciudad distinta. Apenas había vestigios del ecosistema tecnológico. Los microbarrios de San Francisco estaban entregados a unas identidades perfectamente establecidas: Castro, una larga avenida de tiendas de atmósfera sexualmente sugerente que arrancaba de una plaza donde los nudistas bebían café en terrazas de restaurantes con los genitales metidos en calcetines de deporte, había sido para mí un curso acelerado en cierto estilo de nostalgia revisionista. Pero Haight, con sus tipos colocados hasta las cejas que te lanzaban piropos por la calle y sus proveedores adolescentes de marihuana kush púrpura, era quizás el que más entregado estaba a su identidad.

En aquel vecindario se había incubado la contracultura de los sesenta, y casi cincuenta años más tarde nadie parecía dispuesto a renunciar a ella. Llegaban visitantes de todo el mundo como si vinieran en peregrinación, en busca de algo que quizás no hubiera existido nunca. Las familias deambulaban por la avenida, entraban a curiosear en las tiendas de fumetas y en las de ropa de segunda mano y se hacían fotos delante de murales que representaban a músicos famosos muertos largo tiempo atrás. Esquivaban a los adolescentes que había tirados en la acera de delante de la clínica gratuita y evitaban mirar las furgonetas que había aparcadas en la calle, con las ventanillas de cierre manual tapadas con toallas y papel de periódico.

Al ponerse el sol, en los portales de comercios que vendían mallas psicodélicas y postales de los pioneros del ácido los sintecho se hacían un ovillo en tiendas de campaña de segunda mano y cajas de cartón, una opción ligeramente menos peligrosa que dormir en el parque. Era posible que los turistas que paseaban por la avenida comercial creyeran que la epidemia de sintecho que asolaba San Francisco era en realidad un elemento más de la estética jipi de la ciudad. También era posible que los turistas no pensaran para nada en la epidemia de sintecho.

Los fines de semana, cuando no tenía que trabajar, se me hacían bastante cuesta arriba. A veces quedaba con mis compañeros de la oficina, pero tenía que llenar la mayor parte del tiempo por mi cuenta. Me sentía libre, invisible y muy sola. Por las tardes, si hacía buen tiempo, iba al Golden Gate Park, me tumbaba en la hierba a escuchar música dance y fantaseaba con que salía a bailar. La gente tiraba pelotas de tenis a sus perros en las franjas soleadas y a mí me entraba la envidia. Veía brincar a los grupos de aficionados al deporte y me preguntaba si alguien como yo sería capaz de hacer amigos y sentadillas al mismo tiempo.

Los espacios verdes de la ciudad rebosaban de parejas heterosexuales que corrían en tándem y pedaleaban el uno al lado del otro en bicicletas con las alforjas a juego. Era imposible cruzar un parque en el que no hubiera algún hombre con camiseta color gris claro haciendo carreras cortas e intensas o ejercicios para trabajar los oblicuos. De puertas afuera reinaban unos niveles insondables de salud y buena forma.

Hacía largas y solitarias excursiones en bicicleta. Sacaba a mi móvil a cenar. Paseaba por la curva de Lands End, escuchando a Arthur Russell y compadeciéndome a mí misma. Un día fui andando hasta un cine independiente de Japantown para ver aparecer en su primera película a una buena amiga de la universidad. Sus labios gigantes se abrieron en la pantalla; di un trago largo a un refresco en vaso de plástico y me aguanté las lágrimas.

En los parques y restaurantes prestaba atención furtivamente a las conversaciones, escuchaba con ansia cómo los desconocidos de mi edad cotilleaban sobre otros desconocidos. Escribía largas y detalladas descripciones de nada y se las mandaba por email a mis amistades. Iba a conciertos sola y trataba de aguantarles fijamente la mirada a los músicos. Me llevaba revistas a los bares y me sentaba junto a las roñosas chimeneas eléctricas, esperando y al mismo tiempo no esperando que alguien hablara conmigo. Nadie lo hizo nunca.

Mis compañeros de trabajo solteros estaban en múltiples apps de citas románticas y me animaban a que hiciera lo mismo. Pero me había vuelto desconfiada y sentía cierta reticencia a revelar datos íntimos. El modo Dios me había puesto paranoica. El problema no era que se quedaran con mis datos, porque a eso ya me había resignado. Lo que me inquietaba era la gente

que los podía ver desde el otro lado, la gente como yo. Nunca iba a saber con quién estaba compartiendo mi información.

En vez de postear en la app una fotografía de mi cara, subí un collage con la de un filósofo esloveno responsable de reintroducir el marxismo en cierto sector de mi generación —sobre todo hombres cuyas salas de estar albergaban extensas colecciones de vinilos y pequeñas bibliotecas orgullosamente abarrotadas de libros de teoría crítica e historia del arte que habían leído a medias en la universidad— superpuesta a un traje de astronauta de color naranja. Había hecho el collage hacía años, probablemente para hacerle saber a algún chico que me gustaba que era una persona seria y al mismo tiempo divertida, la clase de persona con la que un hombre podía hablar durante horas sobre redes topológicas de biorracismo o sobre la necropolítica del reciclaje.

Me pasaba horas en la cama, bebiendo café y toqueteando mi teléfono. Hice planes con dos hombres distintos de aspecto aburrido e inofensivo, aunque bien versados en teoría social, antes de decidir que aquello no tenía ningún sentido: ¿qué clase de sociópata, me pregunté, se vería atraído por mi perfil? Dejé de responderles y borré la app.

Al cabo de unos días me alarmó ver que uno de los hombres me había mandado un mensaje por la red social que todo el mundo odiaba. Yo nunca le había dado mi nombre completo, y siempre iba con cuidado de reducir mi huella digital. Intenté desandar mis pasos para averiguar cómo me había encontrado y no pude.

No había sido nada difícil encontrarme, me aseguró el hombre. Desperdiciaría horas de mi vida intentando averiguar cómo.

Un amigo del instituto me mandó un email para ponerme en contacto con un programador al que conocía, y el programador y yo acordamos quedar para tomar una copa. No estaba claro si era una cita romántica o profesional; no estaba claro si había mucha diferencia entre ambas cosas. Por si acaso, me puse un vestido. Con escote en forma de ojo de cerradura. Y pantalones cortos de ciclista debajo.

El programador era muy guapo y afectadamente amable, la clase de hombre que seguramente pasaba tiempo en la web para gente que se consideraba creativa. Trabajaba para una red social muy grande, y había llegado a la empresa lo bastante temprano como para hablar de ella dándoselas un poco de propietario. Nos contamos la versión oral de nuestros currículums respectivos mientras comíamos tonkatsu en platos biodegradables.

Después de recoger nosotros mismos la mesa, el programador sugirió que nos trasladáramos a una coctelería diminuta de Tenderloin. Al pasar junto a un mercadillo de drogas al aire libre, pensé en el CTO. Me pregunté si en caso de encontrárnoslo se sentiría decepcionado al ver que pasaba mi tiempo libre con otro programador y no con todos los amigos contraculturales de los que me había jactado en nuestro almuerzo.

El empapelado de las paredes del bar tenía relieve y su portero estaba esquelético. No se podían hacer fotografías, lo cual significaba que querían que la imagen del local se filtrara a las redes sociales, una estrategia de marketing de guerrilla. Dentro del bar todo el mundo parecía muy orgulloso de sí mismo.

—No hay menú, así que no te puedes pedir por ejemplo un martini —me dijo el programador, como si yo me fuera a pedir algo así—. Tienes que decirle tres adjetivos al barman

y él te personaliza una bebida a partir de ellos. Llevo todo el día pensando en mis tres adjetivos.

Me pregunté qué se sentiría al ser una persona divertida. ¿Có-mo sería la sensación de merecerse aquel apelativo?

Pedí algo ahumado, salado y rabioso, confiando en ser capaz de hacer que el sistema jugara a mi favor y me hicieran mezcal, y funcionó. Nos apoyamos en una pared y bebimos a sorbos. El programador me habló del loft que tenía en Mission, de sus bicicletas de diseño personalizado y de los viajes de acampada que solía hacer entre semana. Hablamos de cámaras réflex digitales y de libros. Parecía la típica persona que tiene opiniones sobre tipografías.

Cuando el programador se fue al cuarto de baño, miré su perfil en la app para compartir fotos y examiné su álbum: niebla en Land's End, niebla en Muir Beach, olas rompiendo, colinas cobrizas, el Golden Gate Bridge al amanecer, al ponerse el sol, de noche. En la mitad de las fotografías se veía o bien su bicicleta o bien un tramo de carretera vacía. Tuve que admitirlo: estaban a altísima resolución.

Me parecía estresante cultivar una imagen pública o una estética personal; era como esa mentalidad que lleva a una persona a preocuparse por si la luz es lo bastante cinematográfica cuando está follando. Yo era consciente de no encajar en el cuidado plan que el programador había diseñado para su vida. Sabía que nunca volveríamos a salir juntos, aunque también sabía que yo haría algún intento por que pasara. Aun así, volví en bicicleta a casa aquella noche con la sensación de haberme quitado de encima un peso, por pequeño que fuera.

Resultó que la novia del CEO también andaba necesitada de amistades. De amistades femeninas, me aclaró. «¿Por qué no montáis una noche de chicas?», escribió al presentarnos por email. Lo único que yo sabía de su novia era que también era programadora de software en unos estudios de animación digital famosos por sus películas infantiles de gran calidad; que los dos vivían en el mismo edificio —decidieron que habría una planta de separación entre sus apartamentos, lo que me pareció una genialidad— y, por supuesto, que él la quería.

Quedamos en un bar de vinos que había a la vuelta de la esquina de la startup de análisis de datos y nos acomodamos en unas otomanas de cuero blanco, cerca de la puerta. El bar parecía un vestigio del primer boom tecnológico, todo microfibra y cromados, con luces empotradas: un compendio de inspiración noventera. La música lounge lo invadía todo. Había una parte del bar acordonada para un evento corporativo organizado por una empresa de capital riesgo. Un grupo de hombres con vaqueros japoneses, camisas de vestir blancas y acreditaciones gesticulaban entre ellos, mientras por encima del hombro de su interlocutor trataban de averiguar si había alguien mejor con quien deberían estar hablando. Yo estaba contenta por el mero hecho de no estar en el despacho.

La novia del CEO era una mujer serena, elocuente, sincera y equilibrada. Tenía melena de anuncio de champú y llevaba un blazer fino y discreto. Dijo que su trabajo era interesante y divertido. Los productos que contribuía a crear hacían feliz a la gente, me contó. Todo sonaba muy simple.

Mientras intercambiábamos observaciones cautelosas acerca del hecho de ser mujer en el sector tecnológico, intenté imaginarme una vida en la que nos hacíamos amigas. Podía verla sin problemas visitándome en el hospital en caso de tener yo una enfermedad terminal, pero me

costaba más imaginarnos a las dos juntas fumándonos un porro y pintando acuarelas, o bien yendo a una performance de danza experimental. ¿Qué íbamos a hacer, hablar de sexo? ¿De sexismo?

Intenté imaginarme una vida en la que ella, el CEO y yo hacíamos planes juntos, conmigo de carabina. La novia y yo nos sentaríamos juntas a un lado de la pista de baloncesto de Potrero Hill y lo veríamos jugar con los chavales del barrio. Ella me enseñaría a darle forma a mi pelo con el secador, y no solo por delante. Nos imaginé yendo de vacaciones los tres juntos, bebiendo refrescos y debatiendo sobre programación funcional. Quizás, si alternaba con ejecutivos presentes y futuros, yo también pudiera llegar a ser una ejecutiva. Estaría en una posición ventajosa. Podríamos organizar escapadas de fin de semana a Sonoma, alquilar casas enteras en la plataforma para compartir casa y juntarnos alrededor de islas de cocina de mármol bebiendo vinos biodinámicos y compartiendo nuestras ideas de negocio. Era tan inconcebible como imaginarnos medio sudorosas viendo un espectáculo en un sótano o intercambiando reflexiones de fumetas acerca de si el pasado era un lugar.

Cuando la novia del CEO me preguntó por mi trabajo, cambié de tema. El trabajo era el tema de conversación por defecto, y para mí lo abarcaba todo, pero no estaba segura de cuánto quería saber realmente ella, ni de cuánto ya sabía. No estaba segura de si le iba a contar a su novio algo de lo que yo le dijera. Esa posibilidad le confería a la velada el cariz de una evaluación no oficial de desempeño; aunque la posibilidad de que no dijera nada era todavía peor.

El CEO estaba con nosotras sin estar con nosotras, y eso me impedía tanto mostrarme a mí misma como verla a ella como a un ser humano independiente. Me daba vergüenza no ser capaz de valorarla por lo que era. No me gustaba que mi marco de referencia principal a la hora de relacionarme con ella fuera su condición de novia de alguien, ni relegarla a un papel de simple secuaz, a un apéndice, pero me veía incapaz de superar mi ansiedad laboral. Quizás el deseo de tener amigas no bastara para entablar una amistad. Quizás simplemente no tuviéramos mucho en común.

Nos bebimos una copa de vino cada una, dando sorbitos pequeños y lentos. Hablamos de libros que estábamos leyendo o que habíamos comprado con la intención de abrirlos en cuanto tuviéramos tiempo. Acordamos, pero las dos mentíamos, que asistiríamos juntas a una reposición teatral. Sonreímos como disculpándonos un poco durante los silencios de la conversación mientras paladeábamos el vino, como si estuviéramos bebiendo algo más sofisticado que el blanco de la casa. Por fin nos terminamos las copas y haciendo gala de una intimidad implícita e impecable, ambas declinamos el ofrecimiento que hizo el camarero de servirnos otra.

A mediados de verano salió a la luz que el trabajador de una subcontrata de la NSA, la Agencia de Seguridad Nacional, había filtrado información clasificada sobre los enormes y tentaculares programas de vigilancia del gobierno estadounidense. A la hora del almuerzo mis compañeros de trabajo y yo hicimos caso omiso de las apps de noticias que saturaban nuestros teléfonos de notificaciones automáticas sobre el tema y nos enzarzamos en una discusión sobre dónde comprar comida para llevar: ¿en la zona de restaurantes del centro comercial que había en mitad de la manzana o en el mexicano? Regresamos con comida tailandesa pasable y fideos ramen con un alto contenido en sal y nos sentamos a las largas mesas comunitarias, donde hablamos de podcasts y de series televisivas de prestigio, de citas chungas y de las vacaciones que se avecinaban. Luego volvimos a nuestras mesas y seguimos construyendo, vendiendo y promocionando nuestro software, y asegurándonos de que nuestros clientes supieran usarlo.

El denunciante revelaba, entre otras cosas, que la NSA estaba leyendo las comunicaciones privadas de los ciudadanos: sus emails, sus mensajes de texto y sus mensajes directos de las plataformas de redes sociales. La agencia había recopilado listas de contactos y creado mapas de comunicaciones, para hacer un seguimiento de dónde, cuándo y con quién se reunían los ciudadanos de Estados Unidos. Estaba hurgando en la actividad de internet del público sin su conocimiento ni su consentimiento. Y lo hacía a través de las cookies, que permitían monitorizar las conductas de los usuarios y conectarlas por toda la red. De cookies yo sabía bastante: eran una tecnología crucial para el software de análisis de datos.

A fin de obtener parte de toda esa información, la NSA había recurrido a la nube. La idea de la nube, su transparencia y fugacidad implícitas, escondía su realidad física: la nube no era más que una red de hardware que almacenaba datos de forma indefinida. Y todo hardware se podía hackear. El gobierno se había infiltrado en los servidores de las empresas de tecnología global y los había saqueado. Había quien decía que las empresas tecnológicas habían cooperado deliberadamente creando puertas traseras. Otros defendían su inocencia. Costaba saber con quién simpatizar o a quién tener miedo.

La parte de la noticia que me llamó la atención era un detalle menor, prácticamente un despiece. Había salido a la luz que los empleados de bajo nivel de la NSA, incluyendo a los de las subcontratas, tenían acceso a las mismas bases de datos y podían hacer las mismas búsquedas que sus superiores de mayor rango. Los agentes espiaban a los miembros de sus familias y a las personas en las que tenían algún interés amoroso, a sus némesis y a sus amigos. Se mirara como se mirara, era una situación de pesadilla. Y sin embargo, no era difícil imaginársela.

En la startup de análisis de datos no hablamos ni una sola vez del denunciante, ni siquiera durante nuestro simposio mensual. En general casi nunca comentábamos las noticias, y ciertamente no íbamos a empezar con aquella. No considerábamos que estuviéramos participando en la economía de la vigilancia. No nos planteábamos si estábamos facilitando o normalizando que se crearan bases de datos de la conducta humana no reguladas y en manos privadas. Solo estábamos haciendo posible que los responsables de producto mejoraran sus test A/B. Estábamos ayudando a los programadores a construir apps mejores. Todo era muy simple: a

la gente le encantaba nuestro producto y lo empleaba para mejorar los suyos, de tal manera que a la gente también le encantaran. No había nada perverso en ello. Además, si no lo hacíamos nosotros, lo harían otros. No éramos ni mucho menos la única herramienta de análisis de terceros que había en el mercado.

El único dilema moral de nuestro sector que reconocíamos abiertamente era la disyuntiva de si vender o no los datos a anunciantes. Era algo que nosotros no hacíamos, por una cuestión de principios. Éramos una simple plataforma neutral, un vehículo.

Cuando alguien manifestaba preocupación acerca de la cantidad de información que nuestros clientes estaban recogiendo o sobre la posibilidad de que se hiciera un mal uso de nuestro producto, el responsable de soluciones nos recordaba que no éramos vendedores de datos. No construíamos perfiles transversales. No involucrábamos a terceros. Puede que los usuarios no supieran que había alguien espiando sus movimientos, pero eso era un problema entre ellos y nuestros clientes.

—No os olvidéis de que estamos en el bando correcto —nos decía el responsable de soluciones, sonriente—. Somos los buenos de la película.

Estábamos sobrepasados de trabajo, inundados de clientes nuevos. Faltaba personal en todos los equipos. La bonificación que recibíamos por cada empleado nuevo que incorporábamos a la empresa subió de cinco mil dólares por contratación a ocho mil. Noah empezó a sacarse unos sustanciales ingresos extra a base de traer candidatos, y tenía a sus hermanos pequeños y a sus padres ayudando en las tareas de reclutamiento.

El CEO era muy exigente con las nuevas contrataciones: los primeros cien empleados de la empresa marcaban la tónica del futuro, decía. La cultura corporativa se creaba desde arriba. Era crucial que marcáramos su rumbo con cuidado. Aquello ayudaba a que nos sintiéramos aún más importantes y agradecidos por trabajar allí: éramos los elegidos, la élite. Pero también significaba que hacer crecer la plantilla no era fácil.

Entrevisté a docenas de candidatos para el equipo de soluciones. ¿Cómo le describirías internet a un granjero medieval?, les preguntaba a los candidatos a ingenieros de atención al cliente en el tono más autoritario posible. ¿Qué es lo más difícil que has hecho nunca?

Casi ninguno de ellos convenció a los socios, que empezaron a irritarse; les estaba haciendo perder el tiempo.

—No contrates a nadie peor que tú —me instruyó el CEO. Lo decía como un cumplido.

El CEO y el responsable de soluciones estaban de acuerdo en que necesitábamos más mujeres en atención al cliente, pero no contrataron a ninguna. En su lugar, incorporamos a una cuadrilla de milenials sobrecualificados y prófugos del derecho, las finanzas, la enseñanza y el espíritu emprendedor propio de las residencias universitarias. Uno era un exanalista de capital riesgo, recién llegado de Nueva York, que me llamaba «cielo» y que con su forma de vestir parecía querer rebelarse, de un modo algo adolescente, contra Wall Street: botas de combate, vaqueros de pitillo y jerséis mullidos y holgados. Otro había sido profesor de matemáticas en una escuela pública de Boston; en comparación, el trabajo en la startup era, decía, como unas vacaciones. Un tercero acababa de doctorarse en biología computacional por una universidad de

la Ivy League y se refería a sí mismo como doctor. Y no lo decía del todo en broma. Con la excepción del doctor, todos eran, nuevamente, más jóvenes que yo.

Los chicos tenían más dominio de la tecnología del que había tenido yo cuando había empezado —eran mejores que yo—, lo cual hacía que me sintiera algo acomplejada. Aun así, no nos costó compenetrarnos. Admiraban mi veteranía y elogiaban mi inteligencia emocional. Ellos me corregían las secuencias de comandos y yo les corregía la gramática. Eran competitivos y buscaban sin parar el reconocimiento y el respeto del CEO. Yo me sentía responsable de ellos. Despertaban mi instinto protector.

Cuando algunos de los ingenieros de atención al cliente empezaron a mostrar indicios de estar quemándose, le dejé caer al CEO que sería de mucha ayuda que alguien elogiara su trabajo. No les iría mal el chute de ego. Un poco de refuerzo positivo no haría daño a la productividad; quizás incluso lo viéramos reflejado en las cifras de cada uno de ellos, que yo me encargaba de presentar a la empresa durante las reuniones de los martes. Odiaba las cifras que medían el éxito, pero me gustaba monitorizarlas.

El CEO y yo no siempre hablábamos el mismo idioma. A mí me interesaba hablar de empatía, la palabra de moda, usada hasta la saciedad, y enseñar al equipo de ingenieros de atención al cliente el uso correcto de la puntuación. A él le interesaba realizar un análisis pormenorizado de los resultados de nuestro equipo y que cada uno de los muchachos rindiera cuentas por lo que había hecho. Yo hablaba de hacer un análisis compasivo. Él hablaba de optimizar recursos. Yo quería un equipo de buenas personas. Él quería un equipo de máquinas.

—¿Por qué iba a darte las gracias por hacer bien tu trabajo? —me preguntó el CEO, con el ceño fruncido—. Para eso te pago.

Era fácil darse cuenta de que en Silicon Valley a quienes no eran programadores se los presionaba para que demostraran su valía. Contratar al primer empleado no técnico siempre marcaba el fin de una época. Los que no éramos programadores hinchábamos las nóminas, rebajábamos el nivel de las conversaciones de la hora del almuerzo, creábamos procedimientos y burocracias, pedíamos clases de yoga y departamentos de recursos humanos. Solíamos hacer mejorar los indicadores de diversidad, eso sí.

En la startup de análisis de datos la jerarquía era omnipresente, y arraigaba con la falta de interés del CEO por el marketing y con su insistencia en el hecho de que los buenos productos se vendían solos. Lo que se reflejaba en nuestros salarios y en las opciones sobre acciones que se nos adjudicaban. Pese a que la inteligencia emocional, a diferencia de los lenguajes de programación o el desarrollo ágil de software, no podía enseñarse —no en vano la compasión era un obstáculo considerable para las inteligencias artificiales—, las habilidades sociales no se valoraban lo bastante.

Nuestra responsable de operaciones, que había sido abogada de oficio antes de inmigrar a Estados Unidos, llevaba las nóminas, planificaba los eventos, hacía de reclutadora técnica suplente, se encargaba del interiorismo, le hacía de asistente al CEO y era, a fin de cuentas, quien llevaba el departamento de recursos humanos. También charlaba en español con el personal de mantenimiento y preparaba los materiales necesarios para las reuniones del consejo, además de aguantar las quejas por la selección de aperitivos de la oficina y llevarse broncas por poner

toallitas húmedas en el lavabo de hombres. Una vez me contó que los socios la habían contratado porque sabían que con ella las cosas se harían, y no se habían equivocado: era ella quien conseguía, con su trabajo en la sombra, que todo funcionara. Yo no sabía por qué aquella serie de competencias tenían que ser menos valoradas, a nivel social o monetario, que la capacidad de crear una app con Rails.

Aun así, yo también era susceptible al mito. Buscaba a personas a las que no tuviera que formar desde el punto de vista técnico. Priorizaba a quienes tenían curiosidad por programar. «Ha aprendido a escribir código por su cuenta durante el verano», me oí decir a mí misma una tarde, refiriéndome a un candidato. La frase me salió de la boca con el tono de admiración de quien está contando un milagro.

La dirección organizó una actividad para fomentar el trabajo en equipo una noche de entre semana. Calentamos motores bebiendo en las mesas del almuerzo de las oficinas, con poca luz y mucha música. El responsable de soluciones se pimpló animosamente sus zarzaparrillas. El pez luchador del equipo de programadores se desplazaba con un movimiento pulsátil por su acuario de aguas turbias.

Caminamos en manada a un local diminuto para eventos que había en la entrada del túnel de Stockton. Una pareja rubia y enérgica, hombre y mujer, nos entregó unas bandas elásticas de colores con el logo estampado. Los dos eran atractivos y atléticos, y llevaban las piernas musculosas enfundadas en mallas de licra y minishorts. Nosotros éramos sus comparsas: un ejército de barrigas fofas y cuellos doloridos, con las manos agarrotadas y al borde del síndrome del túnel carpiano. Noah se los quedó mirando: el hombre rubio había sido amigo suyo en el instituto. A mí la situación me habría matado de vergüenza, pero ellos se abrazaron y se rieron, la viva imagen de cierto tipo de despreocupada amistad masculina californiana.

El local de eventos se fue animando a medida que la gente se emborrachaba y se movía por la sala, haciéndose selfis con el CEO y entrechocando los puños con los fundadores con verdadero sentimiento. Jugamos a juegos de feria, lanzamos pelotas de baloncesto diminutas a aros de baloncesto diminutos. Nos apiñamos junto a la barra y tomamos otra ronda, o dos.

Al final nos enviaron a hacer una yincana por la ciudad. Salimos en tromba del edificio y nos desperdigamos por San Francisco en plena hora punta del tráfico, en busca de lugares señeros. Construimos pirámides humanas en el centro de Union Square, jugamos con las bandas elásticas de los demás, nos fotografiamos en pleno salto en la escalinata de un banco antiguo y regio. Pasamos a toda velocidad entre turistas y atosigamos a taxistas, cabreamos a porteros de edificios y nos tropezamos con vagabundos.

Fuimos la peor versión de nosotros mismos, corriendo por la ciudad y gritando disculpas por encima del hombro. Sudados, competitivos… y hasta contentos, quizá contentos.

Una mañana apareció misteriosamente una reunión en todas las agendas. La última vez que había pasado algo así nos habían entregado unos formularios para que puntuáramos una serie de valores en una escala del uno al cinco: nuestro deseo de liderar un equipo, la importancia de

conciliar trabajo y vida. Yo les había puesto un cuatro a las dos cosas y me habían dicho que no las deseaba lo suficiente.

A la hora señalada entramos arrastrando los pies en una sala de conferencias, sin saber qué esperar. La sala de conferencias tenía unas vistas increíbles del centro de San Francisco pero dejamos las persianas bajadas. Al otro lado de la calle un percusionista callejero le arrancaba a unos cubos un latido irregular.

Nos sentamos en una hilera, de espaldas al ventanal y con los portátiles abiertos. Paseé la mirada por la sala y sentí una oleada de afecto por aquellos hombres, por aquel grupito de inadaptados que eran las únicas personas que entendían el meollo de mi nueva vida. Al otro lado de la mesa, el responsable de soluciones caminaba de un lado a otro, pero estaba sonriendo. Nos pidió que apuntáramos los nombres de las cinco personas más listas que conociéramos y mis compañeros se pusieron a ello con diligencia.

¿Listas de qué manera exactamente?, me pregunté, poniéndole y quitándole el tapón a mi bolígrafo. No estaba acostumbrada a ordenar a mis amistades por inteligencia. Apunté cinco nombres: una escultora, un pintor, un físico y dos estudiantes de posgrado. Miré la lista y pensé en lo mucho que los echaba de menos y en lo poco que me había esforzado en devolverles las llamadas y los emails. Me pregunté cuándo había dejado de encontrar tiempo para las cosas y la gente que realmente me importaba. Sentí que me subía la sangre a las mejillas.

—Muy bien —dijo el responsable de soluciones—. Y ahora decidme: ¿por qué no trabajan aquí?

¿Por qué las personas más inteligentes que conocía no trabajaban allí? Era duro hacer frente a aquella pregunta, pero no porque fuera difícil.

A mis amigos no les habría llenado ni les habría resultado interesante el trabajo que hacíamos. No les interesaban las cifras de los negocios de otras empresas. No les interesaba la tecnología y a la mayoría tampoco los motivaba el dinero, al menos de momento. Quienes sí estaban motivados por el dinero podían ganar más haciendo otras cosas: finanzas, medicina, derecho, consultoría. Y ya las hacían.

La cultura de las startups no era para ellos. Con solo echar un vistazo a la web de la empresa habrían tenido suficiente. En la página de las ofertas de empleo había fotos de grupo en las que todos llevábamos las camisetas de FUNCIONA CON DATOS, fotos en las que aparecíamos sentados sobre los hombros de los demás y hacíamos muecas simpáticas. Fotos del CEO y de mis compañeros participando voluntariamente en una actividad de resistencia basada en el miedo que se había celebrado cerca de Tahoe, en una gigantesca pista de obstáculos en la que habían nadado por contenedores de agua helada y recorrido campos enfangados mientras una serie de exdeportistas de segunda división universitaria les administraba descargas eléctricas. Fotos de mí haciendo de modelo de la camiseta de la empresa, con mi cuello grueso y una sonrisa.

Mis amigos eran personas trabajadoras y entregadas, pero sus vocaciones no estaban bien remuneradas, y debido a eso las vidas que habían elegido no resultaban nada impresionantes. Eran el tipo de personas a las que algunos trabajadores del sector tecnológico despreciaban por no contribuir de manera significativa a la economía; aunque el desdén era mutuo: si alguien de

nuestra edad se hubiera presentado como emprendedor, mis amigos habrían prorrumpido en risotadas de superioridad petulante.

En cualquier caso, el mundo de mis amigos era sensual, emocional y complejo. Era teórico y expresivo. A veces podía resultar caótico. No era el mundo que el software de análisis de datos promovía. Y era un mundo que yo ya no estaba segura de poder considerar el mío.

Si en Nueva York yo nunca me había planteado que hubiera gente detrás de internet, en San Francisco era imposible olvidarlo. Los logos joviales de las startups resplandecían en lo alto de los almacenes y de las torres de oficinas, y engalanaban las gorras, los chalecos y la ropa de ciclismo de los que iban a trabajar al centro.

La ciudad estaba salpicada de recordatorios de que también el lenguaje vivía una revolución. El tramo de autopista que recorría Silicon Valley, desde San Francisco hasta San José —donde el dinero empezaba a llover de verdad y donde más dinero costaba poner vallas publicitarias— estaba flanqueado de anuncios que vendían productos de software para programadores de software en un lenguaje que solo se parecía vagamente al habla moderna. Los anuncios trascendían todo contexto y estructura gramatical. ¡cena reparada! (reparto de comida). así funciona el futuro (almacenamiento de archivos). pregunta a tu programador (comunicaciones basadas en la nube). Comparados con los anuncios más convencionales, eran futuristas y extraños. Aunque las industrias más tradicionales estaban empezando a entender mejor su nuevo mercado objetivo. Una empresa de servicios financieros —una que llevaba más de un siglo en activo y ofrecía seguros de vida, gestión de inversiones y, en la década de los ochenta, un fraude descarado— se aferraba a las convenciones de la gramática, pero sostenía un espejo delante de un público que quizás no quisiera reconocerse. El anuncio decía: dona a una causa justa: tu jubilación.

Una noche, mientras bajaba las escaleras mecánicas de la estación de tren, me fijé en un anuncio que cubría el suelo del andén. El producto era una app de almacenamiento de contraseñas —la identidad como servicio—, pero la empresa no estaba vendiendo la app a los usuarios, sino que anunciaba sus puestos vacantes. Me los estaban anunciando a mí.

En el anuncio se veía a cinco personas en formación de V y con los brazos cruzados. Todos llevaban sudaderas azules con capucha idénticas. También llevaban máscaras de unicornios idénticas, hechas de goma. Me bajé de la escalera mecánica y pisé una de sus cabezas. El texto decía creada por humanos, usada por unicornios.

¿De qué estaba hablando toda aquella gente? Decían cosas como «coejecutar» y «precargar»; «peticionar», «espamear» y «trolear». En lugar de inesperado o sorprendente, decían «random». Usaban memes virales para socializarse. Empleaban la jerga de internet como si constituyera un vocabulario, como si las siglas no estuvieran ya reemplazando a palabras.

—¿Conoces ese GIF animado del monigote? —me preguntó un compañero de veintipocos años, para describirme su estado de ánimo.

Yo no lo conocía.

—Lol —me dijo él, sin reírse.

—Ja, ja —le dije yo, sin reírme.

Ninguna de las startups del ecosistema había sido bautizada pensando en la posteridad, y ciertamente tampoco en la historia. Los estándares para poner nombres los dictaba la disponibilidad de las URL, lo cual obligaba a las empresas nuevas a ser creativas. En alguna parte había una agencia de branding prosperando a base de convencer a los socios fundadores de las

startups para que parecieran analfabetos. Los emprendedores bautizaban sus sociedades de responsabilidad limitada con palabras compuestas inventadas, o con nombres sin las vocales. Me resigné a un futuro en el que, si tenía suerte, la matrícula universitaria de mis nietos me la pagaría alguna empresa con un nombre que sonara a metátesis accidental o a desliz freudiano.

A veces daba la sensación de que todo el mundo estaba hablando un idioma distinto, o bien el mismo idioma pero con reglas radicalmente distintas. No había un vocabulario en común. Lo que hacía la gente era usar una especie de no-lenguaje, que ni era bonito ni especialmente eficiente: un batiburrillo que mezclaba el habla empresarial con metáforas deportivas y bélicas, más bien pretencioso. Llamamientos a la batalla, el frente y las trincheras, maniobras de blitz. Las empresas no quebraban, morían. No competíamos, íbamos a la guerra.

—Estamos creando productos —nos dijo el CEO para motivarnos en una de las reuniones de los martes— capaces de llevar a la humanidad más allá.

Una mañana fría de finales de verano en la que aún no había desaparecido del todo la niebla estival hicimos una excursión para ver nuestras nuevas vallas publicitarias, recién colocadas. Todo el mundo llegó al trabajo temprano. La responsable de operaciones encargó zumo de naranja recién exprimido, bollos y yogures helados con capas de granola. En la mesa había una botella de champán sin descorchar.

Yo estaba orgullosa de nuestra responsable de comunicación y nerviosa por ella. No estaba claro qué cifras se podían asociar a una valla publicitaria en la autopista. De entrada el CEO no creía en el marketing. Creía en las redes. En el boca a oreja. Creía en hacer algo tan útil, necesario y bien diseñado que, por sí mismo, sin presiones externas, acabara infiltrándose en la vida de la gente. Las vallas publicitarias eran descabelladamente caras. Sería difícil, puede que imposible, demostrar la rentabilidad de la inversión.

Bajamos en manada por el barrio de SoMa, con las manos en los bolsillos. Nos hicimos una fotografía de grupo delante de uno de nuestros anuncios abrazados, sonrientes y orgullosos. Les envié la foto a mis padres a Nueva York, prometiéndoles, llena de culpa, que llamaría pronto a casa.

Noah me acogió bajo su ala. Conocer a sus amigos fue como abrir de par en par las puertas de un pedazo del Área de la Bahía del que creía haber sido expulsada. Conocí a chefs y trabajadores sociales, a académicos y músicos, a bailarines y poetas. Pocos de ellos trabajaban a tiempo completo. Practicaban la honestidad radical y creían en una espiritualidad no religiosa. Hablaban el idioma de los grupos de terapia. Se sentaban en el regazo de los demás y se daban arrumacos en público. Tenían baúles de disfraces. No era infrecuente, en plena fiesta, entrar en un dormitorio y encontrarse con alguien en plena terapia reiki.

Todos trataban de averiguar qué querían de la vida. Algunas de las mujeres habían instituido, con sus parejas masculinas, lo que parecían ser actos de desagravio de género. Había ateos recalcitrantes que se compraban barajas de tarot y se dedicaban a impregnarlas de energías poderosas, que hablaban de signos ascendentes y comparaban sus cartas astrales. Algunos iban a lugares remotos de Mendocino y cuidaban los unos de los otros mientras se embarcaban en largos viajes de LSD, que tomaban en dosis altas, a fin de revelarles sus niños interiores a sus yos adultos.

Escribían diarios y hablaban de lo que escribían en los diarios. Iban a retiros para liberarse de la tecnología, campamentos de verano en los que encerraban sus móviles bajo llave y cambiaban sus nombres legales por seudónimos relacionados con animales, bayas del bosque y fenómenos meteorológicos. Viajaban a plantaciones de meditación silenciosa ubicadas al borde de acantilados y después se pasaban días enteros deambulando absortos, con dificultades para expresarse y socializar. Oí que algunos hablaban de un famoso programa de liderazgo y autoayuda. Cuando lo busqué, descubrí que en casi todas partes estaba considerado una secta.

Más o menos la mitad de aquella nueva hornada de gente antigua parecía pasar la mayor parte de su tiempo libre tirada en sofás mullidos de segunda mano, bebiendo té y procesando las cosas. Procesar las cosas era una rutina diaria y una actividad de grupo. Se pedían consejo unos a otros sobre sus líos románticos, problemas financieros y hemorroides. Todo el mundo estaba siempre llamando a los demás para ver cómo estaban.

Quise integrarme, pero no era fácil. Probé el baile extático, pero me pasaba la mayor parte del tiempo a un lado de la pista, recolocándome los calcetines. Participé en cadenas de masajes, completamente vestida. Le pedí a una activista por los derechos de los animales sin talento para lo gráfico que me pintara la cara en una fiesta y estuve bailando, pero en los laterales, mientras intentaba expulsar a mi mente de mi cuerpo. Asistí a una fiesta-spa en una casa comunitaria y deambulé por el jardín en albornoz, evitando el jacuzzi, un baño a fuego lento de genitales.

Aquella afición por procesar las cosas me hacía añorar las patrañas frías e impersonales de la cultura empresarial. A menudo me daba la sensación de que la honestidad radical se cargaba la barrera entre subjetividad y objetividad. Y podía parecerse a la crueldad. Pero también parecía funcionar.

No quería juzgarlos. Admiraba su sentido de la colectividad, que me parecía saludable e íntimo. Aquella confianza entre amigos era familiar, empática y optimista. Había una comunidad verdadera. El futuro era borroso y el presente inestable. La vida se caracterizaba, hasta cierto

punto, por la precariedad permanente. Todo el mundo estaba haciendo lo que podía para mantener un pie en la ciudad, para conservar una parte de su cultura sacrosanta; para construir lo que creían que sería un mundo mejor.

En una fiesta de cumpleaños celebrada al norte del Panhandle, el compañero de piso de Noah, Ian, se me sentó al lado y me dio conversación. De repente me sentí muy guapa e interesante. Nunca en la vida había atraído a un hombre en medio de una sala abarrotada. Más tarde me daría cuenta de que aquella era simplemente la manera que tenía Ian de abordar las reuniones sociales: al ser un programador de software cuyo círculo social estaba formado casi exclusivamente por licenciados en humanidades, lo atraían las personas inadaptadas, y tenía cierta predisposición a buscar a la persona que parecía más aburrida en una fiesta y a hablar con ella. Yo llevaba rato sentada en el sofá, sin hablar con nadie, intentando no seguir con el pie el ritmo del house tropical que alguien tenía puesto en su teléfono y mirando la estantería de los libros: manuales de programación, libros sobre poliamor ético. Y él fue amable de un modo que me resultó natural.

Ian hablaba con voz suave y silbaba un poco cuando pronunciaba la letra ese. Tenía el pelo cargado de electricidad estática y una sonrisa estrecha y dulce. Hacía preguntas y contestaba a mis respuestas con más preguntas, toda una novedad. Tardé un rato en desviar la conversación hacia él. ¿A qué te dedicas?, le pregunté, como la arribista de la Costa Este que era. Trabajaba en robótica, me dijo, pero no le apetecía hablar de ello en una fiesta. Un hombre que trabajaba en el sector tecnológico y no quería hablar de tecnología: qué adorable.

Descubrimos que nuestras trayectorias habían sido asintóticas. Ian y yo teníamos amistades en común, sobre todo editores y escritores de Brooklyn a quienes él conocía de la universidad. Su banda había dado un concierto en el sótano del edificio de mi residencia universitaria cuando estaban en segundo de carrera. Me di cuenta de que incluso había estado una vez en su apartamento, durante una parada técnica de una salida nocturna especialmente alcohólica con el equipo de soluciones. Aquella noche él había estado en casa, me dijo, haciendo la cena en la parte de atrás. Cuanto más comparábamos apuntes, más raro se me hacía que no nos hubiéramos conocido antes. Me dieron ganas de ponerle las manos en el pelo.

Entramos juntos en la cocina en busca de más bebida. Había un grupo de gente sentada en el linóleo, bebiendo vino en frascos de conservas. «¿Cuál es el rasgo que más o que menos os gusta haber heredado de vuestros padres?», estaba preguntando uno de ellos con gran solemnidad. Un hombre que llevaba un mono de forro polar que le cubría también los pies se inclinó hacia delante y apoyó la barbilla en las palmas de las manos. «La resiliencia», dijo. Todo el mundo asintió con la cabeza. «¿Y crees que ellos la ven en ti?», preguntó otra persona.

Vaya pesadilla, pensé. Eché un vistazo a la puerta de atrás. La perspectiva de participar en una terapia mayéutica con un grupo de desconocidos me estresaba. No entendía que examinar mi relación con mis padres pudiera ser una forma de socializar. En comparación con aquella gente me sentía estirada, conservadora, reprimida y corporativa; pero también me sentía bien sintiéndome así. Ian agarró dos latas de cerveza y señaló el pasillo con la cabeza.

Cuando volvimos a la sala de estar, vimos que los invitados empezaban a movilizarse para ir al karaoke: apagaban con agua el carbón de las cachimbas, recogían vasos vacíos y envolvían cervezas para el camino con pañuelos y papel reciclado. Ian y yo seguimos hablando mientras la

fiesta desfilaba hacia Japantown. Me sentía tranquila con él, cómoda. Mientras serpenteábamos por Alamo Square Park, me cogió gentilmente la mano, se la metió en el bolsillo de la chaqueta y la retuvo allí dentro mientras caminábamos.

Ian y Noah vivían en la segunda planta de un antiguo parque de bomberos de Mission, en una calle de una manzana de largo encajada entre dos avenidas que representaban, de manera casi dickensiana, la división socioeconómica de la ciudad. En una dirección, Mission y la Dieciséis confluían en una plaza caótica —una aglomeración de gente de camino al trabajo, vendedores de rosas, personas sin techo, adictos, prostitutas, palomas y borrachos de ojos vidriosos— que daba a una bulliciosa avenida llena de tiendas de dónuts, panaderías mexicanas, pescaderías, iglesias pentecostales, tiendas de todo a un dólar, tiendecitas escondidas rebosantes de cajas de botas de fútbol, puestos de comida ambulante que exhalaban olor a salchicha y cebolla, tiendas de fumetas, restaurantes modestos y peluquerías con los letreros pintados a mano. En la otra dirección estaba Valencia Street, que en cambio era un diorama viviente de la gentrificación en su fase más tardía: cafeterías de café artesanal que vendían *paleo lattes*, bares de zumos que anunciaban chupitos de cúrcuma, australianas esqueléticas aferradas a bolsas de papel con logotipos de boutiques minimalistas.

El apartamento era cómodo y acogedor, y estaba lleno de artefactos extraños: un piano de pared con los martillos al descubierto, un maniquí sin cabeza cubierto de jeroglíficos dibujados a mano. En el cuarto de baño, una pequeña hilera de velas de havdalá medio derretidas recorría el borde de la bañera. El tercer compañero de piso era un médico residente que hacía horarios imposibles y solo aparecía de vez en cuando para hacer unas cazuelas generosas de avena o bien convocar reuniones masculinas en la sala de estar. Parecía la típica casa donde todo el mundo compartía toallas y usaba la que oliera menos a moho, y lo era. Me encantaba estar allí.

Aquel otoño Noah estaba experimentando con la vida comunitaria a gran escala y había subalquilado su habitación en el piso. Había puesto en marcha un espacio colectivo en Berkeley y durante las pausas del almuerzo me hablaba con gravedad de diagramas de tareas, calendarios sincronizados, parterres de verduras y reuniones con sus compañeros de casa. Su dormitorio era un cobertizo de herramientas, remodelado ilegalmente, delante del cual su hermano pequeño cultivaba setas. Me aliviaba no tener que preocuparme por encontrármelo en el apartamento de Mission, deambulando medio desnudos y derribando una barrera entre trabajo y vida ya de por sí bastante erosionada.

Ian no tenía somier ni colcha en la cama, y las paredes del dormitorio estaban pintadas de un azul primario que hacía daño a los ojos; pero él era daltónico y a mí me gustaba dormir cerca del suelo. Había pequeñas colecciones de objetos psicológicamente reveladores desperdigadas por la habitación: ramas de bellotero, casetes, postales, una caja de herramientas llena de componentes electrónicos. Por las mañanas nos quedábamos en la cama y mirábamos cómo se movían las luces por la pared, y, al verlo todo desde debajo del nivel del escritorio y de la mesilla de noche y de la estantería de los libros, me daba la sensación de estar debajo del agua. En el último momento posible nos poníamos la ropa y los cascos, bajábamos por la escalera con las bicicletas y nos separábamos en la puerta de entrada del edificio, pedaleando con cuidado por entre los charcos de cristales rotos.

Ian trabajaba en un pequeño estudio de robótica que tenía su sede en un almacén grande de Potrero Hill. El estudio estaba lleno de herramientas mecánicas, montajes experimentales, utilería y platós. En un espacio lateral dos empleados tenían una pequeña fábrica de cerveza. En la nave central había brazos robóticos de dimensiones humanas, de los que se usaban en las cadenas de montaje, que Ian y un pequeño equipo programaban para que hicieran operar las cámaras en películas y anuncios. El material que filmaban era bonito, íntimo y grandioso a la vez.

Aquel mismo año el estudio había sido adquirido por el gigante de los buscadores de internet. Uno de los socios había recibido unos altavoces de trescientos mil dólares a modo de regalo de bienvenida; cuando llegó al estudio un palé lleno de monopatines eléctricos, Ian y sus compañeros de trabajo supieron que se había cerrado el trato. La adquisición era parte de una serie de compras multimillonarias a las que se había lanzado el gigante para alimentar su nueva división de robótica, bautizada en honor a un androide de una película de ciencia ficción de los ochenta. A los programadores e inventores recién adquiridos, cientos de ellos, se les iba a pedir que construyeran el mundo físico, optimizado y autónomo del futuro.

Para algunos, la adquisición por parte del gigante de los buscadores era la meta última de Silicon Valley: una fantasía hecha realidad. Ian se sentía afortunado, pero también tenía dudas sobre la transición. No era casualidad que nunca hubiera buscado trabajo en ninguno de los grandes conglomerados de la industria y que prefiriera las empresas pequeñas. Le había gustado ser parte de una organización donde había más artistas, arquitectos, diseñadores y cineastas que programadores.

A pesar de sus reservas, parecía emocionado. El gigante de los buscadores de internet había adquirido un espectro impresionante de empresas de robótica.

—Creo que tenemos la oportunidad de participar en un proyecto que podría dejar huella —dijo una noche mientras hacíamos la cena en mi cocina—. Me da la impresión de que vamos a tener voz en algo muy grande.

¿Cómo de grande?, quería saber yo. Circulaban muchos rumores sobre lo que podría estar preparando el conglomerado de robótica, pero Ian tenía prohibido hablar de sus proyectos. Se negaba a confirmar mis conjeturas. ¿Estaba trabajando en los coches autónomos? Tenía tantas preguntas. ¿O en los robots de búsqueda y rescate? ¿En los drones de reparto? ¿En una lanzadera espacial? ¿Cuánto faltaba para que viéramos robots humanoides? ¿Deberíamos estar asustados?

—Todo el mundo me lo pregunta —dijo, frunciendo el ceño—. Para nada. En serio.

Más, le dije: dime más. En una ciudad donde los secretos de la industria flotaban sobre los bares y las cafeterías y las fiestas como nubes de palabras, aquella era una prueba del algodón muy específica. Pero incluso borrachos como cubas o dando resbalones en la ducha de Hirst, Ian seguía guardando los secretos de su empresa. Era fácil confiar en él.

A finales de otoño, Ian me llevó a una fiesta en las oficinas de una startup clandestina de hardware que tenía su sede en Berkeley, en un almacén de ladrillo cubierto de hiedras. Los drones zumbaban por encima de una multitud de jóvenes profesionales con calzado práctico y

chalecos de forro polar. Un niño correteaba por entre las piernas de la gente. Yo llevaba una blusa de mi era editorial que hacía que me sintiera fuera de lugar.

Después de saludar a todo el mundo, Ian desapareció con un compañero de trabajo para investigar un prototipo de mueble modular que se montaba solo, dejándome en un corro con media docena más de ingenieros robóticos. Di un sorbo de cerveza y esperé a que alguien se fijara en mí. Ellos, sin embargo, se pusieron a hablar de sus proyectos de trabajo usando nombres en clave y a analizar sus proyectos de investigación de doctorado. Uno se había pasado siete años intentando enseñar a una serie de robots a atar distintos tipos de nudos, como si fueran boy scouts. Le pregunté si estudiaba robótica en alguna de las universidades del Área de la Bahía. No, me dijo, mirándome de arriba abajo: era profesor.

Luego pasaron a hablar de coches autónomos. Uno de los ingenieros mencionó un reciente Día de Llevar a tus Hijos al Trabajo, en el que la unidad de coches autónomos les había pedido a los niños que estaban de visita que saltaran, bailaran y rodaran por el suelo delante de los sensores. Era una tecnología de primera clase, pero apenas se había probado con personas no adultas. Se trataba de un momento increíblemente emocionante para el mundo del transporte, dijo el ingeniero: los obstáculos que afrontaban no eran técnicos sino culturales. El mayor obstáculo era la opinión pública.

¿Hasta qué punto eran realmente posibles los coches autónomos?, pregunté en voz alta. Me había terminado la cerveza y estaba aburrida. Quería atención y algo de reconocimiento. Quería asegurarme de que todo el mundo sabía que yo no era la simple novia de un programador que en las fiestas se limitaba a estar por allí esperando a que él terminara de hacer el friki; aunque, claro, eso era exactamente lo que estaba haciendo.

Les dije a los hombres que era escéptica. Que el bombo mediático acerca de aquel tema me parecía exagerado: los coches autónomos formaban parte de una visión de futuro que no solo parecía inverosímil, sino también más allá de toda fantasía. ¿No acabábamos de dejar claro que los coches ni siquiera eran capaces de identificar a los niños? El grupo entero se volvió hacia mí. Pareció que al profesor y jefe scout le hacía gracia lo que yo acababa de decir.

—¿A qué has dicho que te dedicas? —me preguntó uno de los hombres.

Le expliqué que trabajaba para una empresa de análisis de dispositivos móviles, confiando en que dieran por sentado que era programadora.

—Ah —dijo él con generosidad—. ¿Y qué haces allí?

Atención al cliente, les dije. Los hombres se miraron entre ellos.

—Vaya —dijo el profesor. Y se volvió hacia los otros.

En el tren de vuelta a casa, acurrucada en un asiento tapizado que olía un poco a almizcle y orina, me apoyé en Ian y le conté la conversación. Menudos sexistas descarados, le dije. ¿Cómo se atreven a ser tan despectivos, solo porque soy una mujer; solo porque trabajo en atención al cliente y eso no se considera un trabajo técnico? Sus vidas no son mejores que la mía. Sus opiniones no son más válidas que la mía.

Ian hizo una mueca de dolor y me atrajo más hacia él.

—Esto no te va a gustar —me dijo—. Pero estabas hablando mal de los coches autónomos con algunos de los ingenieros que crearon el primero.

Una noche nos quedamos unos cuantos hasta tarde en el trabajo viendo una película de ciencia ficción sobre unos hackers que descubren que la sociedad es una realidad simulada. El CEO nos había dicho una vez que era su película favorita y que fue una de las primeras veces que vio a un hacker representado en la cultura popular. Todos habíamos oído al CEO ponerse a entonar rapsodias sobre sus correrías de adolescente y sobre la libertad que sentía cuando hackeaba partidas multijugador y les gastaba bromas a sus rivales en la red. A Noah aquello le impresionaba, pero a mí me parecía la conducta normal y corriente de un chaval aburrido que vive en un barrio residencial tedioso y tiene acceso al ordenador de la familia. La película se había estrenado el año en que él cumplía once.

El pase de la película había sido idea mía. Siempre estaba intentando ser la novia, la hermana y la madre de todos. El responsable de soluciones había venido a verme hacía poco y me había acusado de intentar agradar a todo el mundo. Y me había molestado que me lo dijera, porque era verdad.

Nos juntamos en los sofás del centro de la oficina, alrededor de un televisor de pantalla plana. El televisor estaba conectado a un portátil y la mayoría de los días los programadores hacían que emitiera imágenes en streaming sin volumen de documentales sobre naturaleza y de desconocidos jugando a videojuegos. Circularon las cervezas. El CEO se sentó con su portátil abierto y se dedicó a trabajar mientras veía la película.

La película era obviamente una variación sobre el tema de la caverna de Platón, o eso decía internet. Yo nunca había leído a Platón. También era una exquisita alegoría del tecnolibertarismo, y seguramente del LSD. Era fácil ver por qué la película gustaba tanto. En términos canónicos, lo que los hackers conseguían era la capacidad de vigilar sin consentimiento. Yo conocía la emoción genuina que producía ver fluir por un sistema a una muestra representativa de la sociedad; era como contemplar el panorama a vista de pájaro: el mapa completo, el tráfico, el torrente de datos que discurría por la pantalla. La película no solo pintaba a los hackers como gente que molaba. También hacía que pareciera atractivo saltarse las reglas, la búsqueda legítima de la verdad por parte de los marginados, y la superioridad y la omnisciencia de los inadaptados.

Miré al CEO. ¿Cómo podía aquella persona ser mi jefe? Si era un crío. Yo sabía que era estadounidense de primera generación, hijo de inmigrantes indios. A menudo nos contaba que sus padres todavía tenían esperanzas de que terminara la licenciatura. Me preguntaba qué pensaría de aquellos empleados suyos licenciados en humanidades que buscaban afirmarse y realizarse a través del trabajo; me preguntaba si yo le parecía malcriada e irritante. Si acaso pensaba alguna vez en sus empleados. Si alguna vez yo llegaría a entender lo que estaba en juego para él, o incluso lo que quería.

Confiaba en que valiera la pena. En la pantalla, dos hombres vestidos como esos tipos que se lían a tiros en las escuelas se movían con desparpajo por un universo distópico. A la luz de la pantalla nuestras caras se veían blandas y exangües.

Cuando se sentían especialmente crueles, cosa que no solía ocurrir, los hombres del equipo de soluciones bromeaban con la posibilidad de que el CEO hubiera usado la empresa para diseñar su propio círculo social. Al fin y al cabo, había llenado la oficina de hombres apuestos y con habilidades sociales de su edad. Estaban convencidos de que seguía lleno de rencor por sus años en el instituto; aunque en realidad ninguno de nosotros le había oído hablar nunca de sus años de instituto. Podría haber sido perfectamente el rey del baile de graduación.

Por mucho que lo intentáramos, no éramos los amigos del CEO: éramos sus subordinados. Él tumbaba nuestras ideas y nos denigraba en las reuniones privadas; nos tentaba con responsabilidades y prestigio, y luego se echaba atrás de forma inexplicable. Era incluso capaz de hacerles el vacío a sus empleados. Era controlador y vengativo y hacía que sintiéramos que éramos innecesarios e inútiles. Nosotros le llevábamos regularmente los comentarios de los clientes, como perros con pelotas de tenis entre los dientes, y con la misma regularidad él no nos hacía ni caso.

Las parejas de algunos de mis compañeros de equipo habían emitido moratorias sobre las conversaciones CEO-céntricas. Trabajar para él salía caro: por lo menos tres empleados de la empresa iban al psicólogo todas las semanas para hablar de la relación que tenían con él. No hacía falta decir que la obsesión no era mutua.

Algunos teníamos la hipótesis de que el sueño del CEO era que la empresa funcionara de forma completamente automática.

—Seguro que preferiría tener a muchos miles de clientes que le pagaran ciento cincuenta dólares al mes que tratar con un solo cliente de un millón de dólares —dijo un ingeniero de ventas—. Los clientes de un millón de dólares importan. Cuando tienes a un cliente de un millón de dólares, lo tienes que escuchar.

Igual que yo, los hombres del equipo de soluciones solo querían estar cerca de la luz del CEO. Por mucho que casi nunca se la viéramos, tenía una sonrisa magnífica. Era emocionante hacerlo reír, abrir una grieta en su fachada. Lo habíamos visto contento. Sabíamos que tenía buenos amigos, muchos de los cuales eran otros socios fundadores de su «promoción» en la aceleradora de startups. Todos habíamos celebrado el quinto aniversario de la empresa en la azotea de su edificio de apartamentos, donde el CEO le había metido en la boca un trozo de pastel al socio fundador del área técnica mientras este le metía otro trozo a él. Su psicología nos fascinaba. Queríamos entenderlo.

—Si tuviera que adivinar —dijo un ingeniero de ventas durante una noche de copas—, diría que los demás no lo trataron particularmente bien durante su infancia. Yo tampoco lo habría tratado bien. Y como nunca se sintió integrado, desconfía mucho de las motivaciones de la gente, y trata de defender como sea cualquier autoridad que pueda conseguir.

—No creo que le guste ver sufrir a los demás —dijo un gestor de cuentas—, pero sabe que producir sufrimiento en la gente es productivo.

—Buscad en internet «sistemas malsanos» —dijo Noah—. Buscad «lazos traumáticos». Es lo que hacen en las sectas: tenerte siempre tan ocupado que te olvidas de las partes de tu vida que has dejado atrás.

Todos sabíamos que el CEO tenía sus demonios. Seguro que estaba lleno de dolor y de miedo, como todo el mundo. Siempre dejaba caer la palabra «paranoico», pero era obvio que él

también tenía que estarlo por lo menos un poco; ¿cómo podía ser de otra manera? Seguramente se preguntaba a diario cuándo se le iba a terminar la racha; cuándo iba a dejar de convertirse en oro todo lo que tocaba.

Me resistía a aceptar la idea de que el CEO fuera ególatra o vengativo. Me caía bien. Tenía algo familiar que resultaba reconfortante. Me recordaba a los compañeros de clase que había tenido en mi instituto de Manhattan, una escuela especializada en matemáticas y ciencia que tenía alumnos matemáticamente brillantes pero socialmente patosos, a los que se animaba pero también se los infravaloraba y, en casi todos los casos, a los que se sometía a una presión increíble. Me gustaba que le entusiasmara la tecnología pese a ser consciente de cómo funcionaban las cosas. Estaba segura de que para él la motivación no era el dinero. Era hacer algo que tuviera un valor para los demás, resolver un problema nuevo, hacer que las cosas salieran bien. Di por sentado que tendría sus razones, algo que demostrar. Todos nuestros formularios de solicitud de asistencia técnica iban con copia oculta a una dirección de correo electrónico desconocida; el responsable de soluciones nos dio a entender que pertenecía a la madre del CEO.

En cualquier caso, yo siempre había sentido debilidad por las personas cuyos elogios y afectos costaban de ganar. Daba por sentado que el carácter reservado del CEO quería decir que no hablaba por hablar. Y daba por sentado que todo el mundo se esforzaba al máximo. Por entonces no me planteaba nada que tuviera que ver con el poder, la manipulación o el control.

Sentía un gran instinto de protección hacia el CEO, o por lo menos hacia la idea que me había hecho de él. Siempre le había tenido simpatía a la gente que yo imaginaba que no había tenido la oportunidad de vivir su juventud como la había vivido yo. El CEO nunca había tenido margen para cagarla. Llevaba desde los veinte años sometido a la presión —y hasta cierto punto a la vigilancia— del capital riesgo, de la prensa y de sus competidores en el sector. A la misma edad en que yo estaba emborrachándome con mis amigas con botellas de merlot, dando tumbos en conciertos, compartiendo cigarrillos de clavo de olor y yendo a sesiones abiertas de *slam poetry*, él se estaba preocupando por cuántos empleados podía tener y leyendo sobre economía unitaria. Yo estaba explorando mi sexualidad; él estaba comparando proveedores de seguros de salud y haciendo auditorías de seguridad. Ahora, con veinticinco años, era responsable del sustento de otros adultos. Algunos de mis compañeros y compañeras tenían familias, por mucho que intentaran no hablar demasiado de sus hijos en la oficina. Sin duda debía notar ese peso sobre sus hombros.

Tardaría un tiempo en darme cuenta de lo enrarecido que estaba el ambiente que rodeaba al CEO. Su entorno estaba formado por triunfadores y por personas que lo habían elegido a él. Por poderes en la sombra. Por gente a la que no le gustaba admitir la derrota. La comunidad del CEO era la comunidad empresarial, y siempre se haría cargo de él. No corría ningún peligro. Por mucho que la empresa quebrara, no le costaría recaudar fondos para montar otra, o en el peor de los casos, hacerse inversor de capital riesgo. A diferencia del resto de nosotros, nunca iba a retroceder.

Cuando vino a visitarlo su familia, el CEO les hizo una rápida visita guiada por las oficinas. Tus padres deben de estar muy orgullosos de ti, le dije cuando vino a nuestro grupo de mesas a contestar correos electrónicos. Yo era consciente de que el sentimentalismo no era su registro

emocional preferido. Sabía que me estaba poniendo demasiado tierna, pero no podía evitarlo: sentía una profunda compasión por él. Estaba *orgullosa* de él; aunque eso me lo guardaba.

El CEO se limitó a encogerse de hombros.

—Quizás —dijo.

Noah ya llevaba un año en la startup y se estaba preparando para su evaluación anual. Con antelación a la reunión me mandó la valoración que había hecho de sí mismo y un memorando que había escrito, para saber mi opinión. En calidad de empleado veterano y respetado, Noah recibía a menudo las quejas y preocupaciones tanto de compañeros de plantilla como de clientes. Y todas esas quejas y preocupaciones habían culminado en su memorando: Noah abogaba por cambios en el producto y cambios en la cultura de la empresa.

También quería cambios para él. Un cambio de título profesional, más autonomía, un ascenso y más opciones sobre acciones de la empresa. Quería un volumen de opciones que se correspondiera con su aportación, aproximadamente un uno por ciento de la empresa. Noah presentaba sus datos: el número de empleados que había traído a la empresa; las cuentas de clientes que habían logrado y hecho crecer tanto él como las personas contratadas gracias a él; la cantidad de dinero que calculaba que había generado para la empresa, tanto directa como indirectamente. Quería convertirse en responsable de producto, dirigir su propio equipo y tener la última palabra en todo lo que tuviera que ver con él. Y lo expresaba todo en forma de ultimátum.

Ponerle un ultimátum al CEO de la empresa era un acto poco profesional e insensato, por mucho que se lo estuviera poniendo uno de sus mejores empleados. Por otro lado, se trataba de una empresa de trabajadores veinteañeros dirigida por veinteañeros. El CEO nunca había tenido un trabajo a jornada completa, solo unas prácticas de verano. Vivíamos en un entorno laboral donde poner un ultimátum parecía estar dentro de las fronteras de la conducta aceptable. Nuestra empresa era un lugar extrañísimo para aprender a ser un profesional.

El memorando era apasionado; irradiaba frustración. Me lo leí dos veces. Y le contesté a Noah lo que me parecía de verdad: que era arriesgado pero también razonable. Que confiaba en que consiguiera lo que quería.

Al cabo de unos días, de camino al trabajo, recibí un mensaje de texto de Noah contándome que lo habían despedido. Cuando llegué a la oficina, en mi grupo de mesas el ambiente era fúnebre.

—Ni siquiera han intentado negociar con él —dijo un ingeniero de ventas, incrédulo—. No han tenido ni una sola conversación. Acaban de echar a uno de nuestros mejores empleados, y todo porque aquí nadie tiene ninguna experiencia directiva.

—No lo sé —dijo el gestor de cuentas, untando su tostada—. A mí me parece que es como cuando estás intentando romper con tu chica y te haces el escurridizo hasta que es ella quien rompe contigo. ¿Sabéis a qué me refiero?

Yo no. Recordé que le había dado el visto bueno al memorando de Noah y sentí náuseas de culpabilidad.

En despidos anteriores, toda la empresa había recibido un email colectivo con una cantidad seguramente inapropiada de detalles acerca de por qué se había echado al miembro del equipo.

En esa ocasión, sin embargo, en vez del email, los miembros más veteranos del equipo de soluciones tuvimos una reunión no programada con el CEO. A ninguno de nosotros nos correspondía que nos pusieran al corriente de un problema de personal, pero no teníamos departamento de recursos humanos. Además, queríamos saber. Todos nos preguntábamos si uno de nosotros sería el siguiente.

El CEO nos dijo que nos sentáramos. Se plantó al frente de la sala con los brazos cruzados.

—Si no estáis de acuerdo con mi decisión de despedirlo os invito a que presentéis vuestra dimisión —dijo, hablando despacio, como si lo hubiera ensayado. A continuación recorrió la mesa con la mirada, dirigiéndose a cada uno de nosotros de forma individual—. ¿Crees que es una mala decisión? —le preguntó al gestor de cuentas.

—No —dijo el gestor de cuentas, levantando las palmas de las manos como si lo estuvieran apuntando con una pistola.

—¿Crees que es una mala decisión? —le preguntó al ingeniero de ventas.

—No —dijo el ingeniero de ventas. Parpadeó. Parecía que se encontraba mal.

—¿Crees que es una mala decisión? —me preguntó el CEO. No, le dije. Pero claro que lo creía; obviamente no estaba de acuerdo con el despido. Siempre que me preguntaba si me había equivocado al pasarme a la industria tecnológica, pensaba en Noah. En la empresa reinaba el descontento, sí, pero yo miraba de vez en cuando a mi alrededor, veía a Noah y pensaba: la cosa no puede estar tan mal si él sigue aquí.

Tras la reunión, la intranquilidad ya no nos abandonó. El mercado laboral jugaba a nuestro favor, comentamos en broma; era mejor largarse mientras el nombre de la empresa todavía quedara bien en el currículum. Redoblamos nuestra entrega cuando escribíamos emails a los clientes. Evitamos llamar la atención.

Por la noche unos cuantos nos fuimos a un bar al salir de la oficina. Especulamos sobre nuestra seguridad laboral, nos quejamos de las redundancias burocráticas y buscamos culpables de las trabas y de las malas decisiones a la hora de desarrollar el producto. Hablamos de nuestra salida a bolsa como si fuera el *deus ex machina* que bajaría de los cielos a salvarnos; como si fuera inevitable, como si nuestras opciones sobre acciones fueran a rescatarnos de nuestro miedo existencial. Siendo realistas, sabíamos que la oferta pública inicial podía tardar años en llegar, si es que llegaba. En el fondo sabíamos que el dinero era un ungüento y no una solución.

Empezábamos a darnos cuenta de que habíamos actuado con obediencia ciega y de que solo ahora éramos capaces de verlo. Nos habíamos sentido afortunados y cautivados y, sin darnos cuenta, nos habíamos vuelto simples burócratas, que fichábamos en nuestros ordenadores y nos dedicábamos a hacer inmensamente ricos a unos críos. Quizás nunca hubiéramos sido una familia. Sabíamos que nunca habíamos sido una familia. Quizás sí que la motivación del CEO fuera el dinero. No, me dijeron mis compañeros de equipo: el poder. El poder era más verosímil. Podíamos estar de acuerdo en que era el poder.

Nos centramos en no perder la esperanza. Nos dijimos que aquello era una simple fase. Que en todo arranque hay crisis de desarrollo. El problema, tal como discutimos entre caladas a nuestros cigarrillos, era que sí nos importaba. Nos importaba demasiado. Nos importábamos los unos a los otros. Y hasta nos importaba el CEO, aunque nos hiciera sentir como una mierda. Le deseábamos una buena vida, igual que queríamos tenerla nosotros: confiábamos en que tuviera ocasión de vivir el caos, la temeridad y la ambivalencia que se viven a los veintitantos años. No

admitíamos la posibilidad de que quizás él no quisiera aquello para sí mismo: de que no fuera como nosotros, no nos envidiara y no le importara nada de aquello.

Terminamos lo bastante borrachos como para cambiar de tema y acordarnos de nuestros yos más privados: de la gente que éramos en fin de semana, de la gente que llevábamos años siendo. Rememoramos cómo nos habíamos imaginado que seríamos en esta etapa de nuestras vidas. Más estables, menos ansiosos. Más dueños de la situación. También nosotros queríamos poder.

Tiramos las colillas en la acera y las aplastamos con el pie. Buscamos nuestros teléfonos y pedimos que un conductor viniera a recogernos. Apuramos los fondos de las latas mientras por la pantalla se acercaban unos dibujitos de coches. Nos dispersamos, listos para martirizar a compañeros de piso y de cama dormidos, para contestar un correo electrónico, quizá dos, antes de dormir.

Ocho horas más tarde ya estábamos de vuelta en la oficina, tomando café y saliendo a comprar sándwiches mustios para desayunar. Retocando secuencias de comandos mediocres, escribiendo emails con desgana y echándonos vistazos cansinos y cómplices de lado a lado de la mesa.

Ser la única mujer de un equipo no técnico de atención al cliente a programadores de software era casi una terapia de inmersión contra la misoginia adquirida. Me caían bien los hombres: tenía un hermano y tenía un novio. Pero estaban en todas partes: eran mis clientes, mis compañeros, mi jefe, el jefe de mi jefe. Y yo siempre se lo estaba arreglando todo, con cuidado de no herir sus vanidades, y animándolos. Validando lo que hacían, yendo con pies de plomo, compartiendo, colaborando. Defendiendo sus ascensos y encargándoles las pizzas. Aunque me identificaba como feminista, mi trabajo me obligaba a mostrar una deferencia incesante y profesionalizada al ego masculino.

De vez en cuando las mujeres de la oficina íbamos a un bar de vinos cercano que tenía chimeneas falsas y platos de embutidos húmedos y tratábamos de olvidarnos de todo bebiendo. Me gustaban aquellas salidas, por mucho que tuvieran ese sabor metálico del deber; por mucho que fueran más un reconocimiento mutuo que una red de apoyo. Las otras mujeres eran listas, ambiciosas y un poco payasas. Una de ellas, una gestora de cuentas nueva, trabajaba en un escritorio con cinta de correr y capitaneaba una sesión diaria de abdominales y flexiones de brazos para combatir el decaimiento y mantener el flujo de endorfinas. También era poeta, me enteré, lo que me llenó de entusiasmo. Deberíamos habernos llevado mejor de lo que nos llevábamos, pero parecía imposible traernos al trabajo nuestros intereses extracurriculares; se veían fuera de lugar y un poco tristes, como un atuendo que te queda impecable y chic al principio del día pero ridículo y pretencioso al anochecer.

A menudo me preguntaba cómo debía de ser el trabajo para nuestra responsable de comunicación, que tenía treinta y pico años y había llegado a la startup por recomendación de los inversores. Tenía muchísima más experiencia que nadie de la empresa, y nunca se quejaba ni participaba de los cotilleos; era demasiado profesional para eso. Se marchaba de la oficina cada día a las cinco en punto para recoger a sus hijos y yo sospechaba que aquello la penalizaba: marketing y comunicaciones no crecían al mismo ritmo que el resto de la startup. En su equipo no había nadie más. El CEO tenía un dibujo de sí mismo, hecho por uno de los hijos de ella, pegado con chinchetas a un tablero de corcho junto a su mesa.

Conocía a otras mujeres que trabajaban en oficinas dominadas por hombres y cada una tenía una estrategia distinta para lidiar con ello. Algunas se lo tomaban como una oportunidad para aprender y corregir su rumbo. A algunas les gustaba amenazar y avergonzar a sus colegas por su sexismo descarado. Otras disfrutaban de los flirteos en la oficina y de los juegos de poder que se derivaban. Una amiga me contaba que se metía con regularidad con su CEO por tener una polla gigantesca, algo que había descubierto al acostarse con él.

—Tienes que asumir tu poder sexual —me aconsejó—. Y usarlo para manipularlos.

Si yo tenía algún tipo de poder sexual, no quería hacerlo visible en la oficina. Solo quería ser una más. Aunque había una pequeña excepción: siempre que salíamos todos juntos, el gestor de cuentas se volvía hacia mí al final de la noche y me pedía que le arreara una bofetada en la cara. Yo sabía que aquello le debía de producir alguna satisfacción sexual, pero no me importaba; resultaba muy catártico. Y tampoco me estaba pidiendo que le escupiera en la boca.

Quería que los hombres de mi equipo vieran que era lista y dueña de mí misma, y que nunca me imaginaran desnuda. Quería que me vieran como a una igual; no me importaba tanto el hecho de que los hombres me aceptaran sexualmente como el hecho de que me aceptaran, punto. Quería evitar a toda costa ser la aguafiestas feminista.

El equipo de programación contrató a una programadora de servidores directamente de una universidad de élite: nuestra primera programadora mujer. En su primer día entró en las oficinas llena de confianza, con pasos elásticos y entusiastas, llevando un bolso de cuero que no era lo bastante grande como para llevar un portátil. Admiré esa capacidad de crear expectativas a través de sus accesorios.

El compañero que tenía la misión de ayudarla en su proceso de incorporación la paseó por las oficinas para presentárnosla. Mientras se acercaban a nuestro rincón, el gestor de cuentas se me acercó y ahuecó la mano para hablarme al oído: como si estuviéramos conspirando, como si tuviéramos cinco años.

—Me da lástima —me dijo, y sentí su aliento húmedo en el cuello—. Todo el mundo le va a tirar los trastos.

Yo era la aguafiestas feminista. No sabía callarme. Saltaba a la primera de cambio. Les pedí a mis compañeros que dejaran de usar palabras como «zorra» en el chat de la empresa. Expresaba mi indignación por que hubiera solo seis mujeres en una empresa de cincuenta personas. Manifestaba en voz alta que quizás fuera inapropiado conversar con todo lujo de detalles en aquellas oficinas sin particiones sobre los tríos que habías conseguido hacer gracias a una aplicación. Dejé de llevar vestidos para acallar el torrente de cumplidos extraños e inquietantes que no paraba de hacerme un miembro del equipo de contrataciones sobre mis piernas, de las que el tipo hablaba como si yo fuera un mueble. Una silla sin cerebro. Una mesa con patas bonitas.

El sexismo, la misoginia y la cosificación no definían el lugar de trabajo, pero estaban en todas partes. Como el papel de pared, como el aire.

El equipo de gestión de cuentas contrató a un hombre que hablaba en jerga incomprensible y mantenía una robusta flota de perfiles en las redes sociales; tenía miles de seguidores y se comportaba como si fuera un influencer. Se dedicaba a cambiar constantemente el nombre de su puesto de trabajo en una página web donde la gente posteaba de forma voluntaria sus currículums y se otorgaba a sí mismo ascensos a puestos que no existían. Nos confesó que tenía cuarenta y pocos años, no sin cierta reticencia. La discriminación por edad era salvaje en aquella industria, nos dijo. Los cirujanos plásticos de la zona se estaban haciendo de oro.

El influencer se trajo un patinete a la oficina y se dedicaba a rodar de un lado a otro, vociferando por unos auriculares inalámbricos consignas sobre técnicas de crecimiento acelerado: propuestas de valor, ventaja *first-mover*, tecnología proactiva, paralelización, soluciones de última generación, Santo grial. A mis oídos eran puras patrañas, pero los clientes lo amaban. Yo no me podía creer que le funcionara.

Una tarde vino rodando a mi mesa.

—Me encanta salir con mujeres judías —me dijo—. Sois muy sensuales.

¿Cómo sabía que era judía?, me pregunté; aunque era obvio: nariz grande y aguileña, ojos grandes de dibujos animados, pestañas lo bastante largas como para chocar con los cristales de mis gafas. Tenía la figura regordeta y el busto abundante característicos de mi sensual estirpe askenazí. ¿Qué quería que le dijera?, me pregunté, ¿gracias? Los judíos apreciamos mucho la educación, balbuceé.

Le mencioné aquel comentario al responsable de soluciones durante una de nuestras reuniones a solas, en las que aprovechábamos para dar un paseo. No estaba intentando causarle problemas a nadie, le dije mientras pasábamos por delante de una tienda de bocadillos de la que emanaba un aroma artificial a pan, y el comentario en sí no era demasiado ofensivo; pero tuve que pensar en las preferencias sexuales del influencer en mitad de mi jornada, y hubiera querido no tener que hacerlo.

Me sentí culpable por el mero hecho de mencionar aquello: el responsable de soluciones tampoco quería pensar en las preferencias sexuales de los miembros de su equipo. Nos metimos en un parque empresarial que tenía una fuente de estilo brutalista. Tuve una breve fantasía en la que me sumergía en la fuente y me alejaba flotando. Me acordé de la conversación en la que me había dicho que la empresa quería que me quedara, y de mi horripilante respuesta. «Gracias», le había dicho. «Me gustaría que me mantuvierais.» Me acordé de cuando me acusó de intentar agradar a todo el mundo. Quería intentarlo un poco menos. Pero no sabía cómo.

El responsable de soluciones pareció avergonzado.

—Siento mucho que haya pasado —dijo, con los ojos fijos en la acera—. Pero ya lo conoces. Él es así.

Por Navidad, la startup de análisis de datos alquiló el bar decorado con periódicos que había a la vuelta de la esquina. La fiesta estaba convocada para las cuatro de la tarde; nos llevamos la ropa de vestir al trabajo y nos cambiamos en el cuarto de baño de las oficinas, como alumnos de un instituto preparándose para un baile en el gimnasio. Estábamos entusiasmados y agotados, listos para la celebración.

Ya había hablado con algunas de las otras mujeres de hasta qué punto sería apropiado llevar un atuendo inapropiado y, aunque las demás habían optado por vestirse como siempre, yo había elegido un conjunto conservador: vestido negro con cuello, medias negras y botas negras. Me sentía un poco como si llevara un disfraz de Halloween ofensivo: menonita sexy, lubavitcher picante. Una de las nuevas responsables de gestión de cuentas, apiadándose de mí, me hizo tirabuzones con laca. Contemplé en el espejo cómo dibujaba halos de espray alrededor de mi cabeza.

Me desorientaba ver a mis colegas de punta en blanco. Conocía de antes a la mayoría de parejas de mis compañeros y compañeras de trabajo, pero otras eran un misterio. Me encantó ver a la gestora de cuentas fanática del ejercicio cogida del brazo de un hombre que llevaba unas zapatillas minimalistas, con dedos articulados.

Cócteles en mano, el CEO y el socio fundador del área técnica subieron al escenario y, enmarcados por unas cortinas abiertas de terciopelo, pronunciaron un discurso acerca de lo lejos que habíamos llegado.

—Un agradecimiento especial —dijeron, levantando sus copas— a las parejas, maridos y esposas. —Las parejas, maridos y esposas, que habían salido temprano del trabajo para asistir a la fiesta, aplaudieron educadamente y depositaron besos castos en las mejillas de sus medias naranjas. Me alegré de que Ian todavía no hubiera llegado.

Fuimos a un restaurante con estrellas Michelin que la startup también había reservado para toda la velada. Un contingente de camareros silenciosos con trajes oscuros nos sirvió cangrejo de Dungeness y lubina negra soasada, ternera wagyu y pastel de langosta, todo regado con botellas de vino. El bar estaba abierto. La gente se besuqueaba con sus parejas en una cabina fotográfica sin darse cuenta de que era digital: a la mañana siguiente todas las fotos le iban a llegar a la responsable de operaciones. En el cuarto de baño se materializaron chupitos de bebidas energéticas y rayas de cocaína. Bailamos con los ventanales del restaurante de fondo —las servilletas tiradas sobre las mesas y los zapatos por el suelo—, evitando las miradas de los camareros.

La gente salía en manada a fumar a la puerta del restaurante. Paré de bailar un momento y me encontré a Ian sentado solo, saboreando su postre.

—Es una de las cenas más memorables de mi vida —me dijo, apurando con la cucharilla los bordes del plato.

Nos habían servido meticulosamente los postres a todos los comensales y allí seguían, abandonados y sin comer. Di gracias avergonzada por tener allí a Ian. Sin darme cuenta había caído en la trampa de pensar pretenciosamente que aquel era mi sitio. Había estado tan ocupada

comiendo, bebiendo y actuando como si tuviera derecho a estar allí que ni siquiera había saboreado la comida.

El invierno avanzaba, y se esperaba que llegaran las lluvias. Y al final llovió, aunque muy poco. En la startup de análisis de datos habíamos estado deseando un diluvio, por mucho que la ciudad se viniera abajo en los momentos de clima adverso: el transporte público se ralentizaba o se detenía del todo, y la gente se levantaba tarde y llegaba tarde al trabajo, o bien fichaba desde sus apartamentos, y en general se comportaba como si fuera festivo. Plantados en la cocina, mientras esperábamos a que se nos secaran las deportivas, alguien comentaba siempre lo mal que estaba el tráfico, o cuánto rato había tardado en llegar el autobús.

—Sin embargo —replicaba de forma inevitable alguien más, recordando el calentamiento global y la sequía que afectaba a todo el estado—, nos hace falta. Nos hace falta.

Pero yo había confiado para mis adentros en que la sequía se prolongara. Porque si llovía en San Francisco sin duda habría nieve en Tahoe, y eso significaba que, como cada año, se haría el viaje a esquiar. Por muy bien que me cayera la mayoría de mis compañeros, no me apetecía pasar un fin de semana con ellos, y ya no digamos con los jefes. Para mí tenía más de riesgo que de premio: introducir dinámicas nuevas y extrañas en las relaciones laborales tenía demasiados números de acabar mal. No quería ver la pinta que tenía todo el mundo cuando se despertaba por la mañana, ni oír a un jefe de programadores gruñendo en el cuarto de baño. No quería escuchar a mis colegas más risueños hacer el mismo chiste sobre lo poco que les gustaba madrugar. A mí tampoco me gustaba. Imaginaba que me caía ladera abajo y tenían que ir a rescatarme; que me quedaba atrapada en un telesilla y me veía obligada a charlar de cosas banales con alguien mientras a los dos nos caía agüilla de la nariz. Las oportunidades para demostrar vulnerabilidad e individualidad se multiplicaban.

También odiaba el hecho de que pareciera que no teníamos otra opción: saltarse el viaje parecía indicar que no estabas EALC. Eso les daba un aire de vacaciones obligatorias, de diversión obligatoria. Aunque era una recompensa, un bonus, la excursión de empresa estaba programada para un fin de semana largo de tres días, algo que algunos podrían considerar su tiempo personal.

Nos congregamos en las oficinas a las siete de una mañana, pertrechados con café en vasos de plástico y abrigos de invierno. La responsable de operaciones repartió los forfaits y los bonos del alquiler del equipo y nos dijo en qué vehículo íbamos a viajar cada uno. Los coches pertenecían a los empleados que se habían presentado voluntarios para conducir, pero la dirección quería que nos mezcláramos todos con todos en los asientos de atrás. De manera que aceptamos que se nos asignaran los asientos. Se suponía que teníamos que reforzar nuestros lazos. Y la excursión era gratis.

La caravana no tardó en dividirse. Nuestro grupo se detuvo en un área comercial de carretera para comprar beicon, huevos y pan, bolsas de patatas fritas onduladas, cajas de cervezas light y garrafas de un licor oscuro. La mayoría de días estaba previsto que cada cual comiera por su cuenta, con la sola excepción de una cena simbólica, la última noche, en homenaje a los humildes orígenes de la startup: el CEO y el socio fundador del área técnica iban a cocinar personalmente para la empresa entera espaguetis con pan al ajo, lo mismo que habían comido ellos en los tiempos de vacas flacas. Mientras empujaba un carro de la compra por los pasillos

del supermercado y metía dentro cereales azucarados y barritas de proteínas, me sentí de repente como si estuviera de vacaciones con la familia de otra persona.

La startup había alquilado una hilera de apartamentos en un centro turístico de South Tahoe pegado al lago. Eran pisos rústicos, cómodos e impersonales, con paneles de madera en las paredes, moquetas permanentemente húmedas y cubertería despareja. Estaban decorados con un estilo americano clásico, variopinto y alegre. A pesar de ser un poco como una familia, no actuábamos con la naturalidad con la que actúan los parientes consanguíneos que se van juntos de vacaciones. La empresa había decidido también quién se alojaba en cada apartamento, sin consultar a los empleados. Algunos de mis compañeros y compañeras me caían mejor que otros, pero la cuestión de con quién íbamos a dormir me resultaba indiferente. Solo había una persona con quien no quería que me pusieran: varias semanas antes había compartido taxi con uno de los hombres del equipo de soluciones para volver al vecindario donde vivíamos los dos, después de habernos quedado hasta tarde y bebiendo en el trabajo. Durante el trayecto, él había deslizado la mano por debajo de la espalda de mi camisa, y cuando yo se la había quitado de allí, me la había metido por dentro de la cinturilla de los pantalones. Seguí conversando como si nada, mientras le apartaba las manos y me escurría hacia la ventanilla. En los días que siguieron no habíamos hablado del tema y yo no lo había mencionado; no había nada que decir y nadie a quien decírselo. Yo lo consideraba un amigo. Aun así, me alegró descubrir que la puerta del dormitorio tenía pestillo.

La primera noche paseé por los alrededores con Kyle, un esbelto programador de interfaces de usuario que había llegado a la empresa a través de Noah. Era humilde y tenía un talento brutal, y se rumoreaba que había tenido la suerte de ser uno de los primeros empleados de una empresa de videojuegos que había creado un simulador de granjas viral. Kyle era una de las personas más serenas que yo había conocido —me parecía que solo por tenerlo cerca ya se ampliaba mi esperanza de vida—, y en su tiempo libre creaba unos videojuegos preciosos e hipnóticos que no estaban diseñados para viralizarse. En la oficina nos gastábamos bromas, intercambiábamos dibujitos crípticos sobre post-its y jugábamos a hacer escaleras de palabras en el chat de la empresa. Íbamos y volvíamos del trabajo en bicicleta juntos. No me cabía duda de que a los demás les resultábamos muy irritantes, pero no me importaba; era agradable tener un amigo, una fuente de consuelo y alegría.

Nos fumamos un porro muy pequeñito, hicimos rebotar piedras en el agua y nos alejamos por la playa hasta llegar a un centro turístico colindante, y nos asomamos a sus ventanas. Pasamos junto al jacuzzi, donde los comerciales estaban bebiendo en vasos de plástico. Oí que el responsable de soluciones le preguntaba al doctor por sus tatuajes, que se le extendían por el pecho y los brazos. Viéndolos mecerse bajo los chorros del hidromasaje, fui consciente de las ganas que tenía el doctor de hacerse con cualquier liderazgo que yo tuviera en atención al cliente, por marginal que fuera. Y supe que lo conseguiría.

En la *happy hour* nos juntamos todos en uno de los apartamentos, donde varios gestores de cuentas preparaban rollitos de salchicha en cadena. Por un equipo de música laboriosamente trucado sonaba EDM; más tarde, la gente bailaría encima de los sofás, correría de un lado para otro y bajaría una bandera americana hecha de retales que colgaba patrióticamente de las vigas. Me senté a una mesa alargada con el responsable de soluciones, que se había traído una bolsa llena de juegos de mesa y estaba inmerso en una acalorada partida de Scrabble con el doctor.

El CEO entró y nos anunció que había cambiado el guion: para dar un poco de tiempo libre al equipo de atención al cliente, nuestro trabajo lo iban a hacer los programadores. Nos habíamos pasado la mañana en la carretera y el resto del día en la montaña, y la cola de solicitudes de asistencia de los clientes era de varias horas. La mayoría ya estábamos bebiendo. Algunos llevaban toda la tarde bebiendo. Aunque no quedaba claro si estábamos trabajando en plena fiesta o de fiesta mientras trabajábamos, lo que vino a continuación fue una escena en la que los programadores, con jocosa frustración, pasaban apuros para explicar su producto a los usuarios. Los chavales de mi equipo se burlaban de los programadores, ponían los ojos en blanco y se inclinaban sobre sus teclados para corregirlos. En aquel entonces, aquel reparto de tareas pareció un respiro feliz, una inversión de la estructura de poder. Más adelante, sin embargo, fui consciente de lo que se había sugerido allí: que nuestro trabajo era fácil y podía hacerlo cualquiera. Ellos lo podían hacer incluso borrachos.

Hablar de negocios era, para los hombres, un modo de hablar de sus sentimientos. Internet estaba abarrotado de hombres profesionalmente inexpertos y cegados por la ambición dándose los unos a los otros lecciones basadas en anécdotas y consejos organizados en forma de listas. «Diez lecciones esenciales sobre las startups que no se enseñan en la facultad.» «Diez cosas que sabe todo emprendedor de éxito.» «Cinco maneras de no dejar de ser humilde.» «Por qué el mercado siempre gana.» «Por qué el cliente nunca tiene la razón.» «Cómo aceptar el fracaso.» «Cómo fracasar mejor.» «Cómo mejorar gracias al fracaso.» «Cómo depurar tu rabia.» «Cómo darle la vuelta a tus emociones.» «Cómo hacerles el test A/B a tus hijos.» «Dieciocho topicazos que deberías pegar con cinta adhesiva encima de tu ordenador.» «Desarrolla tu inteligencia emocional.» «Cómo amar algo que no te ama a ti.»

Una tarde entré en un restaurante de comida rápida a la hora del almuerzo y me encontré al CEO sentado a solas, comiéndose una hamburguesa vegetal y mirando su teléfono. Me senté frente a él y me alcanzó sus patatas fritas por encima de la mesa. Estaba leyendo el libro de uno de nuestros inversores, me dijo. Yo lo conocía. Era un libro que te enseñaba a navegar las aguas revueltas de la emprendiduría y derrotar a los demonios de la inseguridad y de la presión externa. Hablaba de aprendizaje, batallas y viajes. Cada capítulo se abría con un epígrafe de un tema de rap. Era digno de ver.

Los hombres a los que el CEO parecía admirar eran los mismos a los que admiraban todos los demás hombres del ecosistema: empresarios, inversores, otros como ellos. Al que más era el socio fundador de la aceleradora de startups, un informático inglés que era lo más parecido a un intelectual que tenía el ecosistema de las startups. Era un generador de aforismos que blogueaba en abundancia, con un estilo retórico frío, racional y sin emociones. Siempre estaba pontificando sobre el conformismo intelectual. Tenía tendencia a trazar paralelismos, siempre favorables, entre los socios de startups y grandes hombres de la historia: Milton, Picasso, Galileo. Yo no cuestionaba su visión empresarial, pero no sabía por qué él parecía creer que eso lo capacitaba para ser un experto en algo más, o en todo lo demás.

Cualquiera que estuviera intentando encontrar respuestas en la vida contaba con mi solidaridad, y había una parte de mí que simpatizaba con el CEO: aunque jamás lo admitiría, debía de sentirse superado por los acontecimientos. Aun así, no me podía imaginar tener la vida de un inversor de capital riesgo como un ejemplo para la mía y no me podía imaginar leer un libro simplemente porque me lo había recomendado un intermediario financiero al que no conocía de nada. Aunque, claro, para el CEO no eran simples nombres insignes, porque los conocía en persona.

El CEO me dijo que era un buen libro. Estuve a punto de decirle: pues si te gusta, te va a encantar la terapia. Miré su teléfono. Estaba en la primera página de un capítulo titulado: «Prepararse para despedir a un ejecutivo».

—Es pura coincidencia —me dijo, mirándome a los ojos—. No te lo tomes muy en serio, o nada en serio. —Despedir a alguien era horrible, me contó. Era como pasar por una mala ruptura, pero peor; era una agonía. Le dije que no se preocupara, que solo era un libro.

Y en cualquier caso, no me lo podría haber tomado en serio. Tal como funcionaba la cosa, el CEO también era el director ejecutivo y el presidente de la junta de accionistas. Supervisaba los departamentos de proyectos, programación, soluciones y marketing. Era el único ejecutivo real que teníamos.

Noah y yo quedamos para tomar unas copas en SoMa, a unas manzanas de las oficinas. El bar olía a fritanga y del techo colgaba una flota de motocicletas. Llevaba sin ver a Noah desde su despido, y estaba nerviosa: ¿y si me culpaba? Nos abrazamos como miembros de una familia que llevan mucho tiempo separados.

Noah parecía más contento. Aliviado incluso. Había tierra en sus botas de trabajo australianas. Me contó que dormía mejor. Se estaba planteando abrir una tienda de bagels que fuera propiedad de los trabajadores —las cooperativas eran el único modelo de negocio ético— y estaba intentando eliminar la palabra «aplicación» de su vocabulario.

—Y app es peor —dijo Noah—, porque oculta el hecho de que es software. —Era una estrategia deliberada y malvada, me contó, que se reflejaba en los diseños coloridos y como de dibujos animados con que se presentaban los programas, por muy técnicamente sofisticados que fueran—. ¡No somos software! —dijo con voz aguda—. ¡Somos tus amigos!

Le hice un resumen de la situación: crecer era un proceso difícil, los ingresos entraban a espuertas, el viaje a Tahoe había sido extraño, lo echábamos de menos. Recreamos hasta el último detalle morboso de su despido. Me contó que había llegado un momento en que la oficina le había empezado a resultar muy claustrofóbica, un entorno artificial y estéril. Y sus responsabilidades laborales seguían siendo las mismas de siempre.

—Pensé: si voy a hacer este trabajo para siempre, más me vale ser rico dentro de cinco años —dijo—. Quería recibir mi recompensa. Era el empleado número trece. Quería trabajar allí y quería esforzarme más que nadie, pero también asegurarme de que al final iba a tener un porcentaje importante de la empresa.

Recordé, no por primera vez ni tampoco por última, que mi participación en la empresa era minúscula. En el momento de firmar la oferta el número de acciones me había parecido alto, pero no había tenido el buen juicio de preguntar cuál era el porcentaje reservado a los trabajadores. De producirse una adquisición decente, como mucho me podría sacar diez mil dólares. Di un trago a mi cerveza, largo.

Noah hizo una pausa para levantar la vista hacia las motos y luego me miró a mí.

—Se podría decir que mi posición no fue nada razonable — di-jo—. O bien se podría decir que pedí lo que me hacía falta, que era mucho más que lo que estaban dispuestos a darme.

En cualquier caso, me dijo, por lo menos tenía la conciencia más limpia. Le pregunté a qué se refería.

—Venga ya —me dijo—. Es una empresa de vigilancia. —Y sacó a colación al delator de la NSA, que volvía a aparecer a diario en los medios. Estaban saliendo a la luz más revelaciones: se habían publicado casi doscientos mil documentos. El dispositivo de vigilancia era más grande y complejo de lo que se había informado inicialmente, y Silicon Valley estaba implicado hasta las cejas—. Mientras trabajé allí no pensaba mucho en el tema, porque el producto está muy

orientado a empresas —me dijo Noah—. No lo veía necesariamente como un problema para la sociedad. Además, entonces no sabía que todo el dinero viene de la vigilancia.

Cuando hablaba de vigilancia, pregunté para aclarar, ¿se refería simplemente a tecnología publicitaria? Los anuncios digitales me resultaban molestos, pero nunca me habían parecido particularmente maliciosos; aunque gracias a nuestros clientes teníamos claro que los servicios gratuitos solían significar que a los usuarios se los explotaba de una forma u otra. La forma más directa de hacerlo, por supuesto, era por medio de la recogida voraz de datos.

—No veo ninguna diferencia entre una cosa y otra, en la práctica —dijo Noah—. Facilitamos la recogida de información y no tenemos ni idea de cómo se va a usar ni de quién la va a usar. Que sepamos, solo haría falta una orden judicial para que estuviéramos colaborando con las agencias de inteligencia. Si lo que se dice es cierto, la línea que separa la tecnología publicitaria y la vigilancia estatal es muy fina.

No supe cómo contestar. No quería llevarle la contraria. Quizás el hecho de que la recogida de datos no me pareciera uno de los grandes dilemas morales de nuestra época fuera un síntoma de mi miopía y de lo segura que estaba de lo que hacía. Pese a lo mucho que la industria hablaba de magnitudes, y de cambiar el mundo, yo no me planteaba las implicaciones a gran escala. Apenas pensaba en el mundo.

Fui a escuchar a la Orquesta Sinfónica con mi amigo Parker, un activista a favor de los derechos digitales al que conocía de Nueva York. Parker trabajaba para una organización sin ánimo de lucro dedicada a defender las libertades civiles digitales —la intimidad, la libertad de expresión, el uso legítimo—, que habían fundado en los noventa varios tecnólogos utópicos de sesgo ciberlibertario. En cierto sentido aquel era el vínculo del ecosistema con la historia. Sus oficinas estaban repletas de servidores polvorientos y de ordenadores anticuados que operaban con software decrépito de código abierto. Una vez me había explicado que la gente a la que realmente le importaba la tecnología nunca usaba nada nuevo. Su actitud por defecto era la desconfianza.

Unos años antes habíamos tenido una relación intermitente e informal, sin etiquetas, que había consistido básicamente en que él se dedicaba a aleccionarme y luego se disculpaba.

—El correo electrónico es igual de seguro que una postal —me había advertido mientras caminábamos entre las familias por el mercado de productos agrícolas de Fort Greene Park—. No esperas que lo lea el cartero, pero puede leerlo. —Yo lo había escuchado con paciencia mientras él intentaba aleccionarme sobre cuestiones como las criptomonedas, el futuro de las cadenas de bloques, los fallos de la autenticación en dos pasos, la necesidad del cifrado de extremo a extremo y la inevitabilidad de las fugas de datos.

El romance no duró, pero en su estela habíamos adoptado la costumbre de intercambiar emails no seguros sobre temas muy especializados, como el diseño de interfaces de los años ochenta, el código binario o el arte de dominio público, y de quedar ocasionalmente para llevar a cabo actividades culturales castas y geriátricas.

La sala de conciertos estaba llena a un cuarto de su capacidad. A medida que se atenuaban las luces, me hice a mí misma la promesa de dedicar más tiempo y dinero a las instituciones

culturales más antiguas de San Francisco. De participar en la vida cívica de la ciudad en la que vivía. Renunciaría a mi carnet de conducir de Nueva York. Me enteraría de quién era el alcalde.

Durante el intermedio bebimos vino blanco en vasos de plástico y compartimos una bolsa de golosinas. A Parker le estresaba que el principio de la neutralidad de la red se estuviera degradando. Estaba trabajando en una campaña para movilizar a los trabajadores del sector tecnológico, pero la campaña no estaba calando como él había esperado. Yo ya sabía algo del tema de la neutralidad en la red, pero le dejé que me lo explicara de todos modos. Nostalgia; por los viejos tiempos.

El problema, me explicó, era que los desafíos más importantes que afrontaba la industria tecnológica eran también los más tediosos. Por mucho que les conviniera luchar, los socios y trabajadores del sector tecnológico no sabían organizarse. No tenían la paciencia que se necesitaba para presionar a la clase política. No consideraban que su trabajo tuviera ramificaciones políticas, en realidad.

—Todos dan por sentado que esta situación va a durar para siempre —dijo.

Vimos pasar por delante de nosotros a una elegante pareja de ancianos, impecablemente vestidos para la velada. Me sentí un poco culpable por estropearles el paisaje.

—Lo peor —dijo Parker— es que la tecnología está empeorando a diario. Se está volviendo menos segura, menos autónoma, más centralizada y vigilada. No hay empresa de tecnología que no avance por uno de esos ejes, y que no lo haga en la dirección incorrecta.

Noté un reflujo ácido en la garganta. Oye, le dije, e hice una pausa. Parker me miró. Tenía el labio inferior sucio de azúcar. ¿Crees que trabajo en una empresa de vigilancia?, le pregunté.

—Qué gran pregunta —me dijo—. Ya era hora de que me la hicieras.

La startup estaba penetrando en el centro del mundo de los negocios. Estábamos vendiendo nuestro producto a grandes corporaciones de dentro y fuera del sector tecnológico. Estábamos vendiéndoselo al gobierno de Estados Unidos. Ya no podíamos negar nuestra responsabilidad.

La empresa estaba creciendo. Nunca había café. Nos apostábamos junto a la máquina, en actitud territorial, mientras se hacía. La responsable de operaciones instaló una cámara de vigilancia en la cocina y empezó a postear en el chat de la empresa capturas de pantalla que mostraban infracciones de las normas de convivencia: gente que metía las manos sucias en las cubetas de pretzels y patatas fritas, gente que sacaba el chocolate de la mezcla de frutos secos, gente que vaciaba los cuencos de leche con cereales en el fregadero embozado. Un día me resbalé y volqué accidentalmente un bote de granola, y las imágenes entraron de inmediato en los anales de la empresa en forma de GIF animado.

Las oficinas se habían llenado de comerciales: animales sociales bien acicalados, con la espalda muy recta y zapatos de vestir, que soltaban risitas y se peinaban hacia atrás con la mano cuando no conseguían conectarse con nuestra VPN. Acaparaban las salas de reuniones, se anexionaban el cuarto del servidor y contestaban a las llamadas en la escalera. Tenían las mesas llenas de obsequios de nuestros clientes, adhesivos, fundas para latas de cerveza y memorias portátiles USB. Se rumoreaba que sus salarios base eran más del doble de lo que cobraban los ingenieros de atención al cliente. Habían elegido dinero contante y sonante en vez de opciones sobre acciones y por esa razón no eran de fiar.

Los empleados veteranos éramos peligrosos. Habíamos vivido una versión temprana, más autónoma e insostenible de la empresa. La habíamos conocido antes de que hubiera reglas. Conocíamos demasiado bien el funcionamiento de las cosas, y sentíamos nostalgia y afecto por cómo había sido todo antes. No queríamos que la empresa se nos quedara pequeña, y sin embargo nos estábamos quedando pequeños para ella. Ninguno de nosotros había previsto que el éxito se produciría en detrimento de todo lo que había hecho que el lugar fuera especial; de todo lo que había hecho que lo sintiéramos como nuestro. Para los empleados nuevos, aquello era un trabajo cualquiera. Los empleados nuevos no tenían ni idea.

—Nuestra cultura empresarial se está muriendo —nos decíamos los unos a los otros en tono grave, como profetas apocalípticos, tostando bagels en la cocina—. ¿Qué podemos hacer?

Y no eran solo los comerciales, claro. Los comerciales eran al mismo tiempo una consecuencia y un presagio. Nuestra cultura llevaba meses desportillándose. El CEO no paraba de usar la palabra «paranoico». Nuestro inversor principal había financiado a un competidor directo. Eso es lo que se suponía que hacían los inversores, pero aun así nos parecía un agravio personal: papá seguía queriéndonos, pero quizás un poco menos. Teníamos miedo de que se avecinara temporada de tala y quema. Teníamos miedo de haber estado contratando a nuestros sustitutos sin saberlo. Reinaba la sensación de que algo acechaba.

Aun así, las semanas transcurrían sin incidentes. Todos los martes por la tarde la sirena de aviso de emergencias era el heraldo de buenas noticias: para nuestros ingresos, para nuestros inversores, para nuestra valoración en el mercado y, presumiblemente, para nosotros.

La reunión no vino precedida de ningún aviso ni invitación en el calendario. Un viernes por la tarde estaba recogiendo mis cosas para irme cuando el CEO me convocó a una sala de reuniones.

—Al principio me parecías una trabajadora increíble —me dijo, con las palmas sobre la mesa y en tono pausado—. Todas las noches te quedabas hasta tarde y eras la última en irte. Ahora, en cambio, me pregunto si quizás este trabajo no te habrá venido siempre grande.

Quería saber si estaba Entregada a la Causa. Porque si no estaba Entregada a la Causa, entonces había llegado la hora. Lo podíamos hacer de forma amistosa. Me quedé mirando las cuatro esculturas metálicas en forma de letras que había sobre una repisa del fondo de la sala de reuniones: E, A, L, C.

Le dije que estaba entregada, claro que lo estaba. Intenté no hacer girar mi silla ergonómica. Me importaba muchísimo la empresa, le dije. Y era verdad. No se me ocurrió defenderme ni señalar que la calidad de mi trabajo seguía siendo la misma. Mi trabajo se me daba bien. La reunión era una incursión por sorpresa; un intento de asustarme. Y funcionó.

Si no quería seguir en la empresa, me dijo el CEO, él personalmente me ayudaría a encontrar otro trabajo. Pero, en cualquier caso, no me iba a nombrar responsable del equipo de ingenieros de atención al cliente.

—He decidido que no eres una persona analítica —me dijo— . Creo que no tenemos los mismos valores. Ni siquiera sé qué valores tienes.

Por supuesto que soy analítica, pensé. Puede que no fuera capaz de abordar los problemas con un enfoque sistémico, pero podía deconstruir hasta la muerte. Y siempre había pensado que compartíamos algunos de los mismos valores, por lo menos de entrada: estábamos igual de desencantados con las jerarquías corporativas, nos gustaba defender a los débiles y los dos nos considerábamos feministas. Y nos gustaba ganar.

Por mucho que intenté contenerme, lloré dos veces durante la reunión y tuve que salir a mitad para coger pañuelos de papel del cuarto de baño, eludiendo las miradas de preocupación que me lanzaban los programadores. Me apoyé en el lavabo y me sequé la cara con un pañuelo de papel, igual que había visto hacer en un momento u otro a todas las demás mujeres de la empresa. Me acordé de mis amigos de Nueva York. Pensé en lo duro que había trabajado y en lo desmoralizador que era que te comunicaran que habías fracasado. Pensé en mis valores y lloré todavía más.

En la sala de reuniones, el CEO me esperaba sin impacientarse. Cuando volví, tenía exactamente la misma expresión.

En busca de verdades más elevadas, Ian y yo fuimos en coche a Mendocino para tomar éxtasis. Usando la plataforma para compartir vivienda, reservamos una suite para invitados en casa de una pareja mayor que parecía pasar el día gritándose de lado a lado de su gigantesca sala de estar de dos niveles. La suite tenía vistas a un valle: una hondonada llena de niebla. El paisaje goteaba.

Aunque ninguno de los dos tenía mucha experiencia con sustancias ilegales, Ian por lo menos confiaba en el proceso. Yo no confiaba en nada. Me senté en el lavamanos del cuarto de baño y leí varias páginas de comentarios de un foro de internet dedicado a documentar viajes

psicodélicos. Consulté la ubicación del hospital más cercano. Luego quité de mi teléfono el correo electrónico del trabajo para que me fuera imposible ponerme en contacto ni con el CEO ni con nadie más con quien pudiera arrepentirme de hablar mientras me encontraba artificialmente inundada de serotonina.

Nos tomamos la droga con zumo de naranja. Nos tumbamos en un sofá y escuchamos los ecos lejanos que nos llegaban de la pareja mayor en la casa principal. Pusimos un álbum de Karen Dalton, nos dimos friegas en la espalda y compartimos revelaciones sobre nuestras familias. Le conté a Ian mis peores secretos y me sentí feliz. No me sentía colocada ni extasiada; me sentía yo misma pero solo las partes buenas de mí. Yo misma pero menos ansiosa y con menos miedo. Quería repetir la experiencia con todas las personas a las que quería. Aquella era mi vocación suprema, pensé: sentarme en un sitio bonito y hablar. Quería hacer videollamadas con todos mis amigos a la vez.

La vida resplandecía en toda su simplicidad. Pensé en el curso de la historia, en la improbabilidad de la convergencia. Nada parecía imposible. Me había mudado a California para acelerar mi carrera y ahora estaba en un punto de inflexión histórico, barboteé: *estábamos* viviendo en directo un punto de inflexión histórico. Ian se había puesto unos pantalones de chándal y se lo veía feliz haciendo estiramientos delante de un espejo. Era la nueva economía, el nuevo modo de vida, le dije: estábamos en el inicio resplandeciente de un mundo nuevo y nos contábamos entre la gente que lo estaba construyendo. Bueno, él se contaba entre la gente que lo estaba construyendo. Pero yo estaba *ayudando*.

No sabía si me creía todo lo que estaba diciendo, pero me sentía de maravilla diciéndolo.

—Muy inspirador —me dijo Ian, sonriendo de oreja a oreja—. Tendrías que dar charlas. Nueva carrera: futuróloga.

A la mañana siguiente, condujimos a un manantial termal y nos dedicamos a flotar desnudos en una piscina de aguas sulfurosas en compañía de gente a la que ya le había empezado a fallar el cuerpo. En una sauna de madera reverberaban cánticos tradicionales de los nativos americanos que entonaban personas blancas y canosas. Yo quería vivir para siempre. Quería ver qué pasaba.

Mientras reculábamos de vuelta a la ciudad, con las sensaciones residuales del éxtasis convirtiéndose en bajón, hablamos de lo que íbamos a hacer a continuación. Ian me animó a que dejara el trabajo. Le estaba dando a la startup de análisis de datos todo el tiempo de mi vida que me estaba pidiendo y todavía más, me dijo. El trabajo me estaba haciendo infeliz. Me recordó que no era normal llorar en el cuarto de baño de la oficina.

Le expliqué que sentía que debía ser leal a la empresa. Que quería demostrarle mi valía al CEO. Quería demostrarle que se equivocaba.

—A él no le importas —dijo Ian—. Eres el menor de sus problemas. Puedes irte. No le afectará.

No era la primera vez que Ian sacaba el tema. Siempre lo hacía con buena intención, pero a mí me irritaba que me dieran consejos no solicitados, y no solo porque me negara a admitir que tenía razón.

Como programador de software, Ian nunca se había encontrado un mercado laboral donde no tuviera sitio. No conocía la sensación de no poder moverse o no tener alternativas o no

sentirse deseado. Le encantaba lo que hacía y podía sacarse fácilmente el triple de mi salario. Ninguna empresa le iba a escatimar opciones sobre acciones. Su seguro era ser quien era.

Quizás a mí me siguiera afectando esa miopía que sufrimos las personas cuyos talentos ni son extraordinarios ni muy demandados. La sensación de ser prescindible me había sido inculcada ya desde mis años en la industria editorial, y me parecía impensable dejar el trabajo sin tener algún plan. En mi currículum había constancia de todos los meses transcurridos desde mi graduación. A menos que fueras profesor universitario, los periodos sabáticos me parecían un concepto extravagante, que me generaba desconfianza.

Ian me quería de esa manera en que se quiere a alguien al principio de una relación: todavía creía que yo era alguien que no iba a dejar que la trataran mal, que la pisotearan. Me consideraba una persona recta y moral. Una persona que se valoraba a sí misma. Yo simpatizaba con su decepción. Yo también quería ser esa persona.

Entregada a la Causa: ¿cuál era la Causa? Nuestra causa era la empresa, pero la empresa también tenía causas. Promover la interacción; mejorar la experiencia del usuario; conseguir que cada proceso pueda hacerse en la menor cantidad de pasos posible; fomentar la dependencia digital. Estábamos ayudando a los responsables de marketing a conseguir que el texto de la línea del asunto en los test A/B aumentara los clics de respuesta en los emails masivos; ayudando a que los programadores de las plataformas de comercio electrónico consiguieran que a los usuarios les costara más abandonar sus carros de la compra; ayudando a los diseñadores a hacer más efectivo el bucle de retroalimentación de endorfinas.

Ayudar a los demás a tomar mejores decisiones, habíamos dicho siempre. Ayudarla a cuestionar las cosas que daban por sentadas. Contestar preguntas difíciles. Eliminar los sesgos. Mejorar los sistemas de selección de los destinatarios de nuestros mensajes. Aumentar las cifras de conversos. Mejorar las estadísticas clave de las empresas. Medir la eficacia de las estrategias de adquisición de usuarios. Priorizar el impacto. Aumentar la rentabilidad de las inversiones. Promover el crecimiento acelerado. Todo lo que se mide se gestiona, les decía yo a veces a los clientes, citando a un gurú de la gestión empresarial cuyos escritos no había leído nunca.

La meta final era la misma para todo el mundo: el crecimiento a cualquier coste. La escala por encima de todo. Revolucionar y después dominar.

Y al final de esa idea: un mundo mejorado por las empresas mejoradas por los datos. Un mundo de mediciones que permitieran dar respuesta al usuario, en el que los programadores nunca dejaran de optimizar y los usuarios nunca apartaran la vista de sus pantallas. Un mundo liberado de la toma de decisiones, de la fricción innecesaria de la conducta humana, donde todo —reducido a su versión más rápida, simple y aerodinámica— se pudiera optimizar, priorizar, monetizar y controlar.

Por desgracia para mí, me gustaba mi vida ineficiente. Me gustaba escuchar la radio y cocinar con demasiados trastos; laminar cebollas y desenredar hierbas mojadas. Darme duchas largas y pasearme fumada por los museos. Me gustaba ir en transporte público: ver a gente desconocida hablar con sus hijos; ver a gente desconocida contemplar la puesta de sol a través de la ventana y

contemplar fotos de la puesta de sol en sus teléfonos. Me gustaba dar largos paseos para comprar onigiri en Japantown, o bien dar largos paseos sin rumbo. Doblar la ropa limpia. Copiar llaves. Rellenar formularios. Llamar por teléfono. Hasta me gustaba la oficina de correos y el predecible descontento que me provocaba su burocracia. Me gustaban los álbumes completos y darle la vuelta al disco. Las novelas largas sin apenas trama; las novelas minimalistas sin apenas trama. Hablar con desconocidos. Disfrutarlo. Cerrar el restaurante, tomarme la última copa. Me gustaba ir a comprar comida: examinar la fruta y la verdura, ver masticar a todo el mundo en el pasillo de los productos a granel.

La ropa caliente de la secadora, la radio, esperar el autobús. Me podía sentir frustrada, extralimitada, abrumada e incómoda. A veces llegaba tarde. Pero aquellas ineficiencias banales me parecían lujos, privilegios de los que no tienen cargas. Tenía tiempo de no hacer nada, de dejar que mi mente se fuera a cualquier lado, de existir sin más. En el peor de los casos, aquellas cosas me hacían sentir humana.

¿Cómo era la vida fetiche sin fricción? ¿Un ir y venir interminable entre reuniones y necesidades corporales? ¿Un bucle continuo de productividad? Diagramas y conjuntos de datos. Para mí todo eso no era ninguna aspiración. No era ningún premio.

Una noche, al final de la jornada, mientras liberaba tensiones con vino y patatas fritas de bolsa, el CEO se me sentó al lado en una de las mesas de la cocina.

—Llevas un año con nosotros —me dijo—. Siempre le hago la misma pregunta a todo el mundo. ¿Ha sido el año más largo o el más corto de tu vida?

El más largo, le dije. Fue una respuesta automática y sincera. Se le entrecerraron los ojos y se rio a medias. Al final de la mesa, saltaba a la vista que el responsable de soluciones nos estaba escuchando a hurtadillas.

—Era una pregunta trampa —me dijo el CEO—. La respuesta correcta es ambas cosas.

Se acercaba mi evaluación anual y yo no sabía si sacar a colación o no la lista cada vez más larga de agresiones informales hacia las mujeres que le añadían una pátina indeseada a nuestro ambiente de trabajo. De los sesenta empleados que ya tenía la empresa, solo ocho éramos mujeres: una proporción decente para nuestro sector. Pero yo era una idealista. Creía que la podíamos mejorar.

Le hablé por correo electrónico a mi madre del compañero de la oficina que tenía una app en el *smartwatch* que no era más que una animación GIF de los pechos de una mujer brincando a perpetuidad, y de los comentarios que había ido recopilando sobre mi peso, mis labios, mi ropa y mi vida sexual. Le conté que el influencer había hecho una lista donde ponía por orden a las mujeres más follables de la oficina.

Era una situación complicada: me caían bien mis compañeros de trabajo y, cuando esas cosas ocurrían, trataba de darles a probar de su propia medicina. Todavía no me había pasado nada horrible, y prefería que la cosa siguiera así. No lo tenía tan mal en comparación con otras mujeres que había conocido. Pero el listón estaba bajísimo.

Mi madre había trabajado en banca de empresas cuando tenía mi edad. Yo daba por sentado que me entendería. Esperaba que me respondiera con palabras de apoyo y ánimo. Esperaba que me dijera: «¡Sí! Eres el cambio que necesita esa industria».

Me contestó al email casi de inmediato. «Nunca pongas por escrito quejas sobre sexismo», me escribió. «A menos que tengas a un abogado a mano, claro.»

Me ascendieron de ingeniera de atención al cliente a una cosa que en el sector se llamaba especialista en éxito del cliente. Ahora era responsable de éxito del cliente, o REC. De repente tenía siglas y clientes importantes. Tenía tarjetas de visita. En las tarjetas figuraban mi número de móvil particular y los eslóganes la interacción vale más que las páginas vistas y funciona con datos; la tercera persona me seguía irritando, pero aun así se las daba a todo el mundo que las quisiera.

El equipo de éxito del cliente era pequeño: éramos solo yo y un exgestor de cuentas que acababa de sacarse un MBA y que llevaba camisas de vestir y zapatos de piel con cordones. El responsable de soluciones me dijo que esperaba que hiciéramos un gran equipo. Me mostré de acuerdo: me caía bien el MBA, con su humor seco y cínico.

—Él sabe de estrategia —me dijo el responsable de soluciones, sonriendo de oreja a oreja— y tú amas a nuestros clientes.

Nuestros clientes. Mi bandeja de entrada y mi buzón de voz personal estaban llenos de exigencias de hombres prepotentes y obstinados a los que no conocía. Me acordé de todas las veces en que me habían infravalorado, hablado con condescendencia y despreciado durante el año anterior. Era verdad que me gustaba mediar entre el software y los clientes. Me gustaba dar la información masticada y clarificar los procesos técnicos, y era una de las pocas personas que

tenía aquel talento específico. Me gustaba decirle a la gente lo que tenía que hacer. Pero aquellos hombres… No amaba a ninguno de ellos.

Junto con el ascenso me dieron más opciones sobre acciones. Seguía sin saber cuánto valían aquellas acciones y me daba miedo preguntarle al MBA si le habían ofrecido más a él al ascendernos. Parecía razonable dar por sentado que sí. A fin de cuentas, su trabajo se consideraba estrategia y el mío se interpretaba como amor.

Aun así, incluso sin las opciones sobre acciones —que no eran más que dinero especulativo, tal como me aseguraba a mí misma— yo tenía veintiséis años y estaba ganando noventa mil dólares al año. Me conecté a internet y me compré unas botas de quinientos dólares que sabía que estaban de moda en Nueva York pero que resultó que me daba vergüenza llevar en San Francisco, de tan profesionales que se veían. Hice una pequeña donación a una ONG de salud reproductiva. Hice una pequeña donación a una organización de mi barrio que suministraba retretes y duchas portátiles a personas que vivían en la calle. Me compré un vibrador con puerto USB porque me hacía sentir más en contacto con la tecnología. Me matriculé en un gimnasio con piscina de agua salada en la que sabía que jamás tendría tiempo de nadar y reservé hora con una hipnoterapeuta recomendada por una plataforma de reseñas de usuarios. Me gasté doscientos dólares en una sola sesión, confiando en que me ayudara a dejar de morderme las uñas, pero en mitad de la sesión me quedé dormida sin querer y tuve un sueño nada erótico con el socio fundador de la red social que todo el mundo odiaba.

El resto de mi dinero iba directo a una cuenta de ahorros. Vas bien, vas bien, me repetía a mí misma en los días malos, escondiéndome en el cuarto del servidor y revisando mi saldo en el banco. Escotilla de salvamento.

En primavera la startup lanzó al mercado una nueva función, una herramienta llamada Adicción. Las gráficas de Adicción mostraban hora a hora la frecuencia con la que cada usuario interactuaba con una app, o sea que era como un informe de retención de clientes pero a lo bestia. Era un producto inspirado y ejecutado de manera brillante por los programadores. Toda empresa quería construir una aplicación que los usuarios consultaran múltiples veces al día. Todas querían que el usuario se enganchara, y que se enganchara al máximo. Las gráficas de Adicción cuantificaban y reforzaban esta ansiedad y obsesión.

Nuestra responsable de comunicación se había marchado a una empresa tecnológica más grande y con una política bien establecida de beneficios sociales para las familias y de apoyo a la conciliación, y no la había reemplazado nadie. Al marcharse ella, en la práctica yo había pasado a ser la redactora publicitaria de la empresa. Cuando pedí un aumento que reflejara aquel trabajo extra, me lo negaron de plano. «Estás haciendo esto porque te importa», me dijo el responsable de soluciones; y debía de importarme, porque lo seguí haciendo.

A fin de promocionar Adicción, escribí, haciéndome pasar por el CEO, un artículo de opinión que declaraba, en tono parco, la conveniencia de que la gente regresara a las mismas apps constantemente, varias veces por hora. «Adicción permite a las empresas comprobar hasta qué punto forman parte de la vida de sus usuarios», escribí, como si eso fuera bueno. El artículo se publicó en un blog sobre tecnología con muchísimo tráfico bajo el nombre del CEO y en el blog de nuestra empresa bajo el mío.

Adicción era una novedad emocionante, pero me intranquilizaba su premisa. La mayoría de los empleados de la empresa teníamos menos de treinta años y nos habíamos criado con internet. Todos nos comportábamos como si la tecnología fuera inevitable, pero yo empezaba a pensar que quizás hubiera otras formas de verlo. Me sentía demasiadas veces esclava de los subidones de dopamina: podía pasar que me mandara a mí misma por email enlaces o notas, sintiera una ráfaga de excitación cuando veía la notificación posterior y solo después me acordara de que acababa de provocármela yo misma. La adicción a las apps no era algo que yo quisiera incentivar.

Tampoco me gustaba el nombre. Conocía a bastantes personas que habían hecho las maletas rumbo a ubicaciones idílicas para superar la dependencia a la heroína, la cocaína, los calmantes o el alcohol, y esas eran las que habían tenido suerte. Las adicciones eran una epidemia generacional; un problema devastador. El barrio de Tenderloin solo quedaba a cinco manzanas de nuestras oficinas. Deberíamos poder hacerlo mejor. O por lo menos usar un nombre mejor.

Acudí con mis dilemas a Kyle. Era como si ninguna persona en la empresa hubiera conocido a nadie que consumiera drogas, aunque fuera esporádicamente, le dije. Era como si la adicción a las sustancias estupefacientes fuera un concepto abstracto, algo de lo que solo habían oído hablar por la prensa, si es que alguno de ellos se molestaba en leer las noticias. Llamar Adicción a la app no solo mostraba falta de tacto, sino que también delataba una actitud privilegiada, vergonzante y ofensiva. ¿Por qué no llamábamos a nuestros informes de embudo de ventas Anorexia?, le dije. ¿O a las tasas de cancelación de clientes Suicidios?

Kyle escuchó con paciencia mi diatriba. Se quitó la gorra de ciclista floreada que llevaba y se frotó la nuca.

—Entiendo lo que dices —respondió—. La cuestión de la adicción tiene mucho peso en el sector de los videojuegos. No es nada nuevo. Pero no veo por qué deberíamos cambiarlo. —Empujó el monopatín diminuto que yo tenía debajo de la mesa hacia delante y hacia atrás con la punta de la zapatilla—. Ya llamamos a nuestros clientes «consumidores».

Ser responsable de éxito del cliente era más interesante que ser ingeniera de atención al cliente, pero el título resultaba tan cursi y tan extrañamente afectado y embebido de seudosinceridad que no me atrevía a decirlo en voz alta. Y eso terminó jugando a mi favor, porque cuando cambié la firma del correo electrónico para que pusiera «gestora técnica de cuentas» empezaron a responderme clientes que hasta entonces jamás lo habían hecho: siempre programadores, siempre socios y, por supuesto, siempre hombres.

El trabajo se parecía al de atención al cliente, pero era menos técnico y estaba más orientado a la vertiente empresarial: a cosas de chicos mayores. Los REC custodiábamos una serie de relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas. Yo disponía de un listado de cuentas, empresas y corporaciones de arcas generosas interesadas en probar lo más puntero. Mi trabajo consistía en asegurarme de que aquellas cuentas le estuvieran sacando el rendimiento máximo a la herramienta. Y aunque esto incluía ayudar a las empresas recién incorporadas —a cambio de una suma estipulada de dinero—, también era una forma amable de decirme que, si no podía evitar que se nos marcharan clientes, estaba despedida.

Los clientes se marchaban por varias razones: porque se daban cuenta de que no necesitaban un producto creado por terceros, o bien se olvidaban de usar la herramienta, o se pasaban a un competidor. En este sentido, crecer era al mismo tiempo una suerte y una maldición. Significaba que estábamos ganando terreno, pero también que otras startups, más nuevas, nos tenían en su punto de mira. Llegaban competidores al mercado, empresas más pequeñas y ágiles, con menos empleados y financiación más reciente. Y capaces de ofrecer unos precios que nosotros, por ser una empresa un poco más sobredimensionada, no queríamos intentar igualar. Ellos podían arriesgarse más.

Pero la marcha de clientes no era una simple cuestión de precios ni de deslealtades. Como pasaba con cualquier producto para empresas, a menudo el problema era de dejadez, porque había empresas que se olvidaban de que les podía resultar útil una herramienta por la que estaban pagando miles de dólares todos los meses. Esta era la respuesta que nos dejaba en peor lugar, porque significaba que se habían olvidado de nosotros.

Yo me reunía con los clientes en sus oficinas —acuerdos de confidencialidad en la recepción, aperitivos y agua con sabores en la sala de reuniones, vistas de la Bahía desde las mesas de los programadores— y ellos me explicaban con total naturalidad que estaban pagando demasiado por un producto que sus programadores podían recrear. No sería igual de bonito, pero se lo podían apañar ellos, ingeniarse su propia solución. La supertienda online había empezado a vender infraestructura de servidores que hacía que esto resultara especialmente fácil. La nuestra era una gran herramienta, decían nuestros clientes, pero necesitaban reducir los costes.

Me resultaba difícil discutir con quienes estaban obligados a hacer recortes, pero no me importaba ir a sus sedes a intentarlo. Siempre lo vivía como una excursión. Visitaba las corporaciones ya consolidadas y admiraba el aire informal y despreocupado de aquella gente que solo trabajaba tres horas al día. Iba a las startups y declinaba sus ofrecimientos de té helado y palitos de queso. Volví a sacar la americana de lino. Pensé que me daba mucha autoridad.

No sabía que en las demás empresas los responsables de éxito del cliente solían ser mujeres jóvenes que conseguían que les sentaran bien los estampados de flores, que nunca salían de casa con el pelo mojado, nunca llevaban los calcetines desparejados, nunca hacían demasiadas bromas y siempre sabían qué contestar. Mujeres a quienes se les daba mucho mejor aquel trabajo que a mí; mucho más persuasivas. Mujeres a quienes resultaba imposible decir que no.

A mí era fácil decirme que no. Siempre me estaba quitando pelusa de la pechera y tratando de salir airosa a base de echarle buen humor. Cuando me reunía con mis clientes, era como si estuviera imitando a una directora comercial de los ochenta. Decía cosas como: «dime qué quieres de tus datos» y «definamos cuál es tu indicador principal». El indicador principal era siempre el mismo: aquello que hacía que entrara el dinero, y tanto como fuera posible. Me sentaba en aquellas salas de reuniones, me reclinaba en sus cómodas sillas y trataba de cultivar un aura de experta. No estaba claro de quién eran aquellos manierismos que había adoptado ni qué fantasía estaba representando.

Y aunque era consciente de no resultar convincente, aun así mi actuación parecía funcionar. Resultaba tranquilizador acordarse de que todos nuestros cargos eran inventos del siglo xxi. Puede que las funciones fueran genéricas —gestión de clientes, ventas, programación—, pero el contexto era nuevo. Yo me sentaba delante de programadores, responsables de producto y responsables de área técnica y pensaba: estamos todos leyendo un guion ajeno.

Ojeaba los emails de las empresas de selección y las ofertas de trabajo de la prensa como si fueran horóscopos, deteniéndome en los beneficios: salario competitivo, seguro dental y oftalmológico, plan de jubilación, gimnasio gratuito, almuerzo suministrado por la empresa, aparcamiento para bicis, viajes de esquí a Tahoe, excursiones a Napa, seminarios en Las Vegas, cerveza de barril, cerveza artesana de barril, kombucha de barril, degustaciones de vino, miércoles de whisky, barra libre los viernes, masajes en las oficinas, yoga en las oficinas, mesa de billar, mesa de ping-pong, robot de ping-pong, piscina de bolas, noche de juegos, cine-club semanal, karts, tirolinas. Las ofertas de trabajo eran el mejor lugar para empaparte de la idea de diversión que tenían los departamentos de recursos humanos y de la idea de conciliación entre vida y trabajo que tenía una persona de veintitrés años. A veces me olvidaba de que no estaba buscando unas colonias de verano. «Entorno personalizado: diseña tu estación de trabajo perfecta con el último grito en hardware.» «Cambia el mundo que te rodea.» «Trabajamos mucho, nos reímos mucho y nadie choca esos cinco como nosotros.» «No somos una app social más.» «No somos una herramienta de gestión de proyectos más.» «No somos un servicio de reparto más.»

Me corté el pelo. Pedí días de asuntos propios. Hice caso omiso de las miraditas de los comerciales cada vez que entraba en la oficina llevando algo más elegante que una camiseta y unos vaqueros.

Gracias a las visitas a mis clientes, sabía que las oficinas de las startups solían tener todas la misma pinta: muebles de imitación de estilo *mid-century*, paredes de ladrillo, bar de aperitivos, carrito de bebidas. Cuando los productos tecnológicos se proyectaban en el mundo físico, se convertían en una estética en sí mismos, como si insistieran en su propia realidad: la oficina de la plataforma para compartir vivienda reproducía con su decoración las habitaciones de las casas de invitados y de las segundas residencias de sus clientes; el vestíbulo de una startup de reservas hoteleras tenía un mostrador de recepción al que no le faltaba el timbre (pero sí el recepcionista); en las oficinas de una app de transporte compartido predominaban los mismos colores brillantes de la aplicación, incluso en el elegante vestíbulo de los ascensores. En una startup relacionada con los libros vi una pequeña y triste biblioteca, con los estantes medio vacíos, novelitas de bolsillo y manuales de programación caídos los unos sobre los otros; me recordó a la gente que se había vestido de Michael Jackson para asistir al funeral de Michael Jackson.

Una de las oficinas, la de la plataforma de blogs sin modelo de ingresos, me había resultado particularmente sexy —algo que una oficina no debería ser—, y me había acelerado mucho, mucho el ritmo cardiaco. Tenía vistas de la ciudad en todas las direcciones, mullidos sofás biplaza de cuero, guitarras eléctricas enchufadas a amplificadores y aparadores de madera de teca con tiradores blancos. Parecía el loft del novio músico que yo me había imaginado que tendría a los veintidós años pero al que por alguna razón nunca había conocido. Estar en aquel espacio me daba ganas de quitarme el vestido y los zapatos y tumbarme en la gruesa alfombra de lana de oveja, ponerme a engullir MDMA a puñados, hacerme un ovillo desnuda en la silla esférica de época y no marcharme nunca.

No estaba claro si yo había ido allí para almorzar o para una entrevista, lo cual era normal. Iba preparada para ambas cosas y vestida para ninguna. Mi anfitrión me llevó por la cocina comunitaria, avituallada igual que las de todas las demás startups: cubetas de plástico llenas de mezcla de frutos secos y galletitas saladas de queso, cuencos de patatas fritas y chocolatinas en miniatura. Había la caja de barritas energéticas de rigor y en la nevera botellas de agua de sabores, palitos de queso y cartones individuales de leche con cacao. Costaba saber si la empresa se estaba entrenando para una maratón o bien merendando al salir de la escuela. Pero no me era extraño: unos días antes había entrado en la cocina de la startup de análisis de datos y me había encontrado a dos responsables de gestión de cuentas engullendo unos cubos masticables de glucosa para practicantes de deportes de resistencia.

Mientras almorzábamos comida afgana proporcionada por un servicio de catering, conocí al equipo, incluyendo a un multimillonario que había hecho fortuna con la plataforma de microblogging. Me preguntó dónde trabajaba y se lo dije.

—Conozco esa empresa —me dijo, partiendo por la mitad un trozo de *lavash*—. Creo que os intenté comprar.

Ver de cerca las volátiles trayectorias de otras startups me había convertido en una persona desencantada y exigente. Tampoco demasiado exigente: solo quería trabajar para una empresa que fuera innovadora en vez de oportunista, que tuviera un modelo estable de ingresos y una misión con la que me pudiera identificar. Quizás que vendiera también piquetas, aunque también me habría conformado con un negocio normal. Algo útil. Algún sitio que me permitiera respirar un momento y ver dónde estaba.

Una amiga mía trabajaba para una startup que creaba herramientas para programadores —software destinado a programadores de software, para ayudarlos a crear más software— y decía que la empresa lo ponía muy fácil a la hora de conciliar trabajo y vida personal. Era una startup famosa, todo el mundo usaba sus productos, desde los inquilinos del parque empresarial de Silicon Valley hasta el gobierno de Estados Unidos, y eso hacía que a los programadores les resultara más fácil almacenar, buscar y compartir código fuente. La empresa también gestionaba una plataforma pública con millones de proyectos de software de código abierto, a los que todo el mundo podía contribuir y que todo el mundo se podía descargar gratis. Los excitables periodistas del sector tecnológico a veces se referían a aquella plataforma como la biblioteca de Alejandría del código.

—No te estoy intentando cazar, pero me parece obvio que encajarías de maravilla —me dijo mi amiga un día mientras comíamos, y procedió a alabar las virtudes de su empresa: doscientos empleados, ningún competidor real, cien millones de dólares de financiación. Mojó una patata frita en su batido—. Si quisieras dirigir un equipo, existiría esa posibilidad. Podrías probarlo a ver si te funciona. —Todo sonaba muy relajado.

Las cosas no habían terminado bien para la biblioteca de Alejandría original, pero aun así me sentía intrigada. La empresa tenía un modelo real de negocio —vender versiones de la plataforma, privadas y alojadas en servidores propios, a compañías que quisieran aplicar aquella estrategia colaborativa de código abierto a su propio software—, y su página web pública y gratuita me parecía una iniciativa revolucionaria. Ofrecía acceso sin restricciones a las

herramientas, el conocimiento y las comunidades online de la élite: un destino justificable para el capital riesgo. La startup rezumaba idealismo y espíritu tecnoutópico de la vieja escuela. Era un rincón de la industria que me parecía optimista, pionero y, sobre todo, que redimía al resto. Veía que de verdad podía convertir el mundo en un lugar mejor.

Había, por supuesto, una señal de alarma. Aquella primavera la startup había estado implicada en un escándalo muy difundido de discriminación por género. La primera mujer del equipo de programadores —programadora y diseñadora, mujer de color y defensora de la diversidad en el sector tecnológico— había denunciado en la plataforma de microblogging una serie de agravios. Afirmaba que la startup era un club de machos, una institución sexista hasta la médula: sus colegas la trataban con condescendencia, le deshacían y le borraban el código y habían creado un entorno de trabajo hostil. Describía una cultura corporativa en la que a las mujeres se les faltaba al respeto y se las intimidaba.

Los posts de la programadora se hicieron virales. La historia llegó a los medios de comunicación de tirada nacional. La startup llevó a cabo una investigación. Dimitió uno de los socios implicados y el otro se mudó a Francia. El inversor de capital riesgo que afirmaba que el software se estaba comiendo el mundo se puso a declararle su lealtad a la empresa en las redes sociales.

Todo esto me escamaba, pero también me pregunté si quizás no podría beneficiarme de algún modo el unirme a una organización inmediatamente después de un alboroto como aquel. No me esperaba una utopía feminista matriarcal —de acuerdo con la web de la empresa, las mujeres eran un veinte por ciento de los empleados—, pero quizás sí un club de machos de los de toda la vida en declive ante los efectos corrosivos de las habladurías y el escrutinio público. En el peor de los casos, supuse, el sexismo sería algo de lo que se estaría hablando abiertamente entre los empleados. Y era necesario que el sexismo formara parte de la discusión interna. Había leído a Foucault, hacía un millón de años: probablemente el discurso seguía siendo el poder. Y estaba claro que, después de lo sucedido, las mujeres tendrían voz y voto.

Llámese autoengaño o ingenuidad, estas conjeturas me parecieron estratégicas.

Me tomé un día libre sin justificarlo, un acto de desafío que me temí que resultara evidente, y programé una tarde de entrevistas en la startup del código abierto. Las oficinas estaban en una antigua fábrica de fruta deshidratada de tres plantas situada junto al estadio de béisbol. En la recepción había una colección de vitrinas museísticas de cristal que exhibían artefactos de la historia de la empresa. Eché un vistazo a un portátil desportillado que había pertenecido a uno de los primeros programadores de la empresa y traté de que me emocionara. Un guardia de seguridad que llevaba una camiseta con el logo de la empresa y la inscripción servicio secreto me acompañó a la sala de espera y me señaló un sofá amarillo. Tomé asiento, me alisé el regazo con las manos, miré a mi alrededor y tuve un momento de disociación.

La sala de espera era una réplica meticulosa del Despacho Oval. Hasta el papel de pared era el mismo. La moqueta, de un azul presidencial intenso, tenía estampada la mascota de dibujos animados de la startup, un animal imaginario —híbrido de gato y pulpo con tentáculos y ojazos enormes— que sostenía una rama de olivo por encima de las palabras en la colaboración confiamos. A un lado de la réplica de la mesa presidencial había una bandera americana, detrás

de la cual se proyectaba una animación de nubes pasando por encima de la Explanada Nacional. Unas puertas blancas con elaboradas molduras triangulares llevaban presumiblemente al Ala Oeste.

Aquello era la máxima expresión del capital riesgo, el otro extremo del ecosistema. La empresa parecía estar gastándose sus cien millones de dólares de financiación de la forma en que cualquier persona razonable esperaría que se gastaran el dinero ajeno unos emprendedores veinteañeros: despilfarrándolo.

No me hacía falta comparar aquellas oficinas con la tundra austera y fluorescente de la startup de análisis de datos, ni siquiera con el almacén de robótica molón y estilo industrial chic donde trabajaba Ian, para apreciar lo novedoso de aquel espacio de trabajo. Era un sueño febril, una fantasía, un parque infantil. Resultaba embarazoso y frívolo; más que excesivo. Cuando entré en un intimidador simulacro con paredes de cristal de la Sala de Crisis para realizar mi primera entrevista, y vi que la mesa estaba flanqueada por dos banderas que llevaban impresas las palabras en la meritocracia confiamos, me reí en voz alta. Delante de cada asiento había un tapete de cuero sintético con el pulpo-gato estampado. Todo era superliteral.

Lo más sorprendente era que me gustaba. Me excitaba todo aquel hedonismo. ¿Qué otras cosas pasaban allí?, me pregunté. ¿Qué otras cosas se les permitía a los empleados?

Después de varios meses de estar EALC, sin oír ni una sola vez la expresión «horas extras», también me emocionó la posición que parecía ocupar aquella empresa en el índice del culo en la silla: eran las seis de la tarde de un día laborable y reinaba un silencio mortal en las oficinas. A excepción de media docena de empleados que se estaban sirviendo cervezas y agitando cócteles en el bar, apenas quedaba un alma.

Tuve la premonición de que nunca volvería a trabajar en una startup cuyas oficinas dieran la impresión de poder desmontarse de la noche a la mañana, ni tampoco en la serie de despachos conectados entre sí que solía ocupar la industria cultural, con tazas de café desparejas y ventanas que no cerraban bien. No llevaría ropa de negocios informal de viscosa elástica. No vería ratones. Me realizaría a mí misma a base de conciliar trabajo y vida de forma saludable y permitiría que otros cuidaran de mí, como si hubiera hecho algo para merecerlo.

Si aquello era el futuro del trabajo, pensé, que contaran conmigo. Deseaba que todos los lugares de trabajo fueran así, y lo deseaba para todo el mundo. Creí que era sostenible. Creí que podía durar.

«Esperamos grandes cosas de ti, y grandes cosas para la empresa», decía la carta, con una condescendencia que solo me pareció vagamente ofensiva. «Tienes motivos para sentirte orgullosa.» Lo estaba y no lo estaba. Por encima de todo estaba quemada.

La empresa ofrecía cobertura médica completa y de primer nivel, contribución limitada a un plan de jubilación y vacaciones ilimitadas, aunque en ese caso debería asumir una reducción salarial de diez mil dólares y una degradación de título profesional. De entrada ni siquiera me mantendría en mi categoría laboral; aceptar un cargo estándar de atención al cliente suponía bajar escalafones. Se trataba de una maniobra desaconsejable en cualquier contexto profesional, y particularmente en el mundo de la tecnología: en calidad de empleada veterana de una startup prometedora, podría estar dejándome sobre la mesa opciones sobre acciones en la empresa de

mucho valor. Pero no tenía tantas opciones por las que valiera la pena preocuparme, y tampoco me importaban los sueldos enormes ni los títulos; lo cual era una suerte, porque el título profesional que figuraba en la carta de oferta era, en homenaje a la mascota de la empresa, Asistogato. Pasé por alto aquella humillación.

Lo que quería de un lugar de trabajo era simple. Quería confiar en mi jefe. Recibir una compensación justa e igualitaria. No sentirme objeto de extraños abusos por parte de un tipo de veinticinco años. Depositar cierta fe en la posibilidad de que un sistema —el sistema que fuera— asumiera sus responsabilidades. Tomármelo todo de forma mucho menos personal y no involucrarme demasiado.

Llamé a Parker.

—Bueno, al menos no es tecnología publicitaria —dijo, reflexivo—. Eso es bueno. Y a muchos frikis les encanta. Y ahora las condiciones de trabajo ahí, o en cualquier empresa tecnológica, son excelentes. Tomarán todas las decisiones por ti. Es como ir a un monasterio pero mejor pagado. La desventaja es que no te animan realmente a pensar en lo que haces. Pero eso ya lo sabes. Estoy seguro de que ya lo has pensado.

No lo había pensado. Pero creía en la misión, le dije. No le veía nada malo. De hecho, le confesé que le veía cierto potencial revolucionario a la plataforma de código abierto. Parker se quedó callado un momento.

—Para mí es un espectro oscuro de centralización —dijo—. En un mundo sin ella, podríamos hacer igualmente las cosas que permite hacer la plataforma y la gente sería más libre. —Suspiró—. Pero prefiero no avergonzarte, da igual adónde vayas. No existe prácticamente ni una sola empresa para la que puedas trabajar que sea buena. Quizás haya algunas ONG que no estén empeorando activamente la situación, pero nada más. Es una lista muy corta. Nada de lo que hagas va a ser más pernicioso que la radioactividad natural de SoMa.

Lo voy a aceptar, le dije.

—Sí —me dijo—. Lo sé.

Programé una reunión para avisar de que me iba. El responsable de soluciones y yo nos sentamos en el Pentágono y le recité las frases que había estado ensayando mentalmente: he aprendido mucho, he disfrutado de mi tiempo aquí y estoy agradecida de que me hayáis dado una oportunidad. Nada de todo aquello era mentira. La oportunidad me la habían dado. Y había disfrutado de mi cargo hasta cierto punto. Lo que había aprendido tenía un valor incalculable.

El responsable de soluciones se inclinó hacia atrás en su silla y asintió con la cabeza. Le dio vueltas y más vueltas al anillo de boda. Yo sabía que había llorado al despedir a Noah y me sentí un poco decepcionada por que no estuviera llorando por mí. Me preguntó, formulariamente, si había algo que pudiera hacer la empresa para convencerme de que me quedara. Le dije que no y los dos parecimos aliviados.

Creí que lo mejor era decirle en persona al CEO que me marchaba, como si ese fuera un protocolo sobre el que él pudiera haber leído en aquel manual empresarial de nuestro inversor. Pero el responsable de soluciones se me adelantó. Me pasé el día mirando de reojo al CEO

mientras él evitaba meticulosamente prestarme atención. Cada vez que me acercaba a él, giraba sobre sus talones y se alejaba mirando fijamente a la media distancia.

Aquella noche, desde el maravilloso aislamiento de una de las salas de reuniones, vi que el CEO atravesaba las oficinas en mi dirección. Evitando todavía mirarme a los ojos, entró en la sala de reuniones, se sentó y me dijo que se había enterado de mi noticia. Mi noticia: como si yo estuviera embarazada, o muriéndome, o como si fuera importante. Asentí con la cabeza y traté de no disculparme. Me dio las gracias por mi trabajo en el mismo tono con el que un alumno de teatro del instituto repasa sus líneas de diálogo.

—Siento haberte hecho llorar aquel día —le dijo a la ventana que había detrás de mí.

No había conseguido conocerlo, pensé. No éramos amigos. Nunca habíamos sido familia. Yo no entendía los sacrificios que él había hecho por la empresa, ni hasta dónde estaría dispuesto a llegar para protegerla. No sabía qué le tocaba la fibra. Había una frialdad en él que me asustaba.

Le aseguré que no pasaba nada. Era mentira, pero no se lo decía a él. Yo también necesitaba creérmelo.

A finales de agosto borré los archivos personales de mi portátil y me comí un último puñado de frutos secos. La responsable de operaciones estaba demasiado sobrepasada por su trabajo como para hacerme una entrevista de salida, cosa que agradecí. No me quedaba nada que decir. Me despedí con exceso de sentimentalismo de unas cuantas personas y firmé más documentos, ninguno de los cuales entendí, sin un abogado presente. No se me ocurrió que podría haber pedido más tiempo para firmarlos, o incluso negarme a hacerlo.

Después de devolver mi acreditación, me alejé en bicicleta de la oficina, sobreexcitada por las posibilidades que se abrían ante mí. La mochila, aligerada por la ausencia del portátil del trabajo, me golpeaba el espinazo mientras yo me alejaba con viento fresco por Market Street. Me sentía liberada, aliviada. En el Panhandle me crucé con un grupo de corredores con camisetas idénticas de una startup que trotaban por entre los eucaliptos como si fueran una hilera de ponis bien domesticados, y me dieron lástima.

Aquella noche Ian me recogió de mi casa en un coche de alquiler y fuimos a Berkeley, serpenteando por las colinas. Paramos en un mirador y nos sentamos en una roca a comer cuscús al curry y beber champán barato. Al otro lado de la bahía, San Francisco centelleaba. La niebla se asentaba sobre la ciudad y cubría como un manto los parques, las colinas y los muelles.

Durante todo aquel tiempo resulta que podría haberme marchado sin más. Que podría haberme marchado hacía meses. Durante casi dos años me había dejado seducir por esa confianza en sí mismos que tienen los hombres jóvenes. Hacían que pareciera muy fácil saber lo que querías y conseguirlo. Yo había estado dispuesta a creer en ellos, me había prestado a organizar mi vida en base a sus principios. Había confiado en que me dijeran quién era yo, qué cosas importaban y cómo había que vivir. Había confiado en que tuvieran un plan y había confiado en que fuera el mejor plan para mí. Creía que sabían algo que yo no sabía.

Ahora nadaba en alivio. Contemplando la ciudad, arropada con la chaqueta de Ian, no me daba cuenta de que mi caso era el de mucha gente: toda una cultura se había dejado seducir. Yo interpretaba mi fe ciega en los jóvenes ambiciosos, agresivos y arrogantes venidos de las áreas

residenciales de todo el país como una patología personal, pero no tenía nada de personal. Se había convertido en una enfermedad global.

Escala

La startup de código abierto era toda una institución. El software libre existía desde hacía décadas, desde mucho antes de que los socios fundadores de la empresa, cuatro programadores veinteañeros imberbes, revolucionaran —y monetizaran— el sector. La startup, sin embargo, hacía que el proceso fuera más rápido y más fiable, además de social. La plataforma realmente les facilitaba la vida a los programadores, que ya estaban predispuestos favorablemente a las soluciones simples y elegantes diseñadas por gente que pensaba igual que ellos. La empresa había dado beneficios casi desde el inicio, y era todo un modelo de buen encaje entre producto y mercado: un caramelito para inversores. Los socios decidieron cambiar la manera de hacer las cosas. Y no había nadie que se lo impidiera.

La empresa seguía el ejemplo de la comunidad del software libre, con sus valores subversivos, contraculturales y profundamente tecnoutópicos. Durante años, emulando los preceptos del código abierto —transparencia, colaboración y descentralización—, la startup había sido horizontal. No había jerarquía. No había organigrama. Los empleados decidían su propio sueldo, determinaban sus prioridades y tomaban decisiones por medio del consenso. Los socios no creían en la dirección sino en la meritocracia: creían que los mejores ascenderían de forma natural.

Se animaba a todo el mundo a trabajar como, donde y cuando lo hiciera mejor; daba igual que fuera a las tres de la madrugada en las oficinas de San Francisco, lo que llamaban la sede central, o en una hamaca en Oahu. Se los invitaba a ser cien por cien ellos mismos en el trabajo y se les recomendaba que se fueran de vacaciones también al cien por cien. La empresa no llevaba la cuenta de los días de vacaciones, que eran ilimitados. No había horarios de trabajo. La mitad de la plantilla trabajaba a distancia y el nomadismo digital era habitual.

La empresa estaba obsesionada con los programadores, y el sentimiento era mutuo. Los usuarios desplegaban un nivel de lealtad a la marca que bordeaba el fanatismo. Se tatuaban la mascota en el cuerpo y mandaban fotos al departamento de atención al cliente, con la piel roja e irritada y la tinta todavía fresca. La tienda online vendía tantos artículos promocionales —ropa con el logo, adhesivos, artículos de bar, juguetes, pijamas de una pieza para bebés— que podría haber sido un negocio independiente. Por la oficina se paseaban grupos de visitas guiadas procedentes del mundo entero, haciéndose selfis detrás de la mesa presidencial del Despacho Oval y al pie de una estatua del pulpo-gato de dos metros de alto que había en el lobby, hecha de bronce y en la postura de *El pensador*.

Había empleados de la empresa bastante conocidos en la comunidad del código abierto porque mantenían sitios populares de almacenamiento o bien habían creado lenguajes de programación. Otros utilizaban la startup como plataforma desde la que cultivar una marca personal, y blogueaban y se hacían un nombre como celebridades menores. Viajaban por el mundo en calidad de autoproclamados evangelistas corporativos, yendo de continente en continente por el circuito infinito de conferencias. Hablaban de marcos de programación en Tokio, de filosofía del diseño en Londres y del futuro del trabajo en Berlín. Se dirigían con la autoridad de un catedrático a un público entusiasta formado por programadores, diseñadores y

empresarios, océanos de hombres uncidos con pases de día plastificados. Daban charlas motivacionales sobre por qué las reuniones de trabajo eran tóxicas y se ponían poéticos hablando de la trascendencia de la colaboración. Traducían sus experiencias personales en forma de verdades universales. Cuando pasaban por San Francisco, se paseaban por SoMa llevando la sudadera corporativa y actuando como si la gente los fuera a reconocer. Y a veces los reconocía.

Pasé mi primera semana en el trabajo intentando pasar desapercibida, leyendo foros de discusión internos y retrocediendo hasta los comentarios más antiguos del chat. A pesar de la opulencia de la sede central, que se rumoreaba que había costado diez millones de dólares, la verdadera sede de una empresa como aquella, con el trabajo a distancia como prioridad, era la nube. Para asegurarse de que todos los empleados estuvieran al día de todo sin importar su ubicación geográfica, la mayoría de asuntos se trataban por escrito. Esto se hacía principalmente usando una versión privada de la plataforma de código abierto, como si la empresa en sí fuera una base de código. Todo el mundo documentaba obsesivamente lo que hacía, las reuniones que mantenía y sus procesos de toma de decisiones. Se podía acceder a todas las comunicaciones internas y proyectos desde cualquier parte de la organización. Debido a la naturaleza del producto, se conservaban todas las versiones de cada archivo. Habría sido posible reconstruir la empresa desde cero, en caso necesario.

Solo tenía doscientos empleados, pero en cierto sentido la startup había formado una comunidad privada dentro de internet. Todo el mundo se refería a los demás por el alias que usaba en la plataforma. Hasta el CEO firmaba los correos electrónicos y los posts internos con su nombre de usuario. El chat de empresa se iluminaba cada pocos segundos con datos, informaciones y realidades digitales efímeras; contenía multitudes. Había canales para lectores de ciencia ficción, para amantes de los cómics, para los que trabajaban mejor de noche y para yonquis de la po-lítica. Había un canal para postear fotografías de perros en la oficina y otro canal para postear fotografías de perros a los que se seguía en las redes sociales. Había canales para entusiastas de los pies descalzos, practicantes de artes marciales y personas con una carrera universitaria relacionada con la música que aún lo estaban superando. Para gente a la que le encantaba el karaoke, o el baloncesto, o los parques temáticos, o la comida sosa o las máquinas para cocinar al vacío. Para hablar de viviendas diminutas. Para gente que tejía. Había cuarenta personas en un canal dedicado exclusivamente a teclados ergonómicos de ordenador.

Mis compañeros eran fanáticos de los emojis y los empleaban en abundancia, como sustituto del lenguaje y herramienta de agresión pasiva. Una ballena diminuta, un cono de helado diminuto, una caquita humeante diminuta. Un pulpo-gato personalizado diminuto; una foto diminuta de la cara del CEO. Me avergonzaba la idea de usar mi portátil en sitios públicos: mi trabajo parecía un videojuego infantil.

El archivo de documentación institucional, sin embargo, era fascinante. A falta de un programa formal de incorporación a la empresa, me hice uno a medida. Leí lo que se decía en el chat en la época en que se habían hecho públicas por primera vez las acusaciones de discriminación de género, las transcripciones de las reuniones con toda la plantilla para tratar del escándalo y lo que recursos humanos conservaba de lo que se había debatido. Vi cómo mis compañeros habían reaccionado a tiempo real y a quién le había faltado tiempo para clavarle una

puñalada en la espalda a la primera mujer del departamento de programación. Me sentí un poco culpable por leer comentarios antiguos, pero fue una iniciativa útil, una forma de descubrir a quién evitar y en quién confiar.

En mi segunda semana volé a Chicago para participar en una *hack house*. Las *hack houses* eran habituales en la empresa: cada pocos meses, los miembros de un equipo se congregaban en una ciudad de su elección —Austin, Athens, Toronto, Tokio— para ponerse al día, planificar y beber. Mis nuevos compañeros, que eran asimilacionistas digitales o incluso nativos digitales, llamaban a esto quedar en el mundo de carne y hueso.

La empresa había alquilado una mansión en el barrio de Gold Coast, una villa enorme de estilo aerodinámico que había pertenecido a una heredera de la industria del calzado, pero que posteriormente había sido renovada y decorada en plan minimalismo chillón y que en consecuencia no podía parecer más que un decorado de cine porno: mobiliario geométrico, alfombras de piel de cebra, piano de cola de color blanco y un cabestro disecado de cuerpo entero. El cuarto de baño de mi habitación estaba separado de la cama por media pared de ladrillos de cristal.

La primera noche apoyé mi macuto contra la puerta del dormitorio, que no tenía pestillo. En algún momento antes del amanecer me despertó el ruido que hizo un ingeniero de atención al cliente, un tipo agradable y con fobia a volar que había hecho un trayecto de dieciocho horas en tren desde Colorado, al entrar cansinamente en la casa y desplomarse en la habitación de delante de la mía. A la mañana siguiente salí al pasillo y me encontré su puerta abierta; estaba tirado boca abajo en la cama, despatarrado, roncando.

Durante el día, el equipo de atención al cliente se pasaba las horas repanchingado en los mullidos sofás de cuero de la sala de estar, discutiendo sobre lo que pediríamos que nos trajeran para comer y contando chistes en el canal del chat mientras atendían a los clientes que solicitaban asistencia técnica. Por las noches, el grupo monopolizaba los restaurantes mejor valorados de comida neoamericana que servían productos locales del Medio Oeste y se desplazaba a teatros de escenografía sencilla para ver obras cómicas del Medio Oeste. Por las mañanas se despertaban tarde y vagaban por la mansión en pijama, friendo beicon y contestando solicitudes de asistencia técnica.

Aunque una fiesta de pijamas de una semana entera no era la forma que yo habría elegido para conocer a mis nuevos compañeros de trabajo, me sentí afortunada. Mis compañeros eran afables, divertidos y despreocupados. Casi todos eran mayores que yo y la mitad eran mujeres. Bastantes de ellos habían trabajado previamente de bibliotecarios o archivistas y se habían sentido atraídos por la startup de código abierto por razones parecidas a la mía: la promesa utópica de un conocimiento gratuito, de fácil acceso y bien organizado, un salario que permitía vivir y excelentes prestaciones sociales.

La compañera que iba a ayudarme en mi proceso de incorporación, una mujer sureña seria y concienzuda que venía de trabajar en una ONG de proyectos educativos, me enseñó a utilizar el software interno de solicitudes de asistencia. Me fijé en que los programadores de la empresa habían sido meticulosos: hasta la cola de peticiones estaba integrada con la plataforma de código abierto.

El software de solicitudes de asistencia lo había diseñado el primer asistogato, me explicó mi compañera, y en ocasiones tenía fallos.

—Si algo no funciona, ponle un mensajito —me dijo, y me dio el apodo que usaba en la plataforma el programador en cuestión, un apodo muy mono que evocaba a un osezno. ¿Cómo se llama en realidad?, le pregunté, y mi compañera sonrió.

—Se llama así —me dijo. Se inclinó hacia delante en actitud confidencial—. Se identifica como tanuki, el perro mapache japonés. Su nombre legal solo lo conocen los socios.

—Oh —dije, sintiéndome muy convencional.

—Va por la sede central a veces —me dijo—. Lo reconocerás por el rabo.

La segunda noche, mientras apuntábamos copas a la cuenta de gastos de la empresa en una taberna cercana a la mansión, el ambiente cambió y los asistogatos empezaron a despotricar. La empresa pasaba un momento delicado, me dijeron mis compañeros, por lo menos a nivel cultural. La startup había disfrutado de una adolescencia torpe y prolongada, y ahora tenía que crecer. El socio que se había marchado después del escándalo había sido el alma de la organización, y el CEO tenía buenas intenciones pero evitaba los conflictos. Por primera vez en la historia de la empresa había gente amenazando con despedirse.

Los trabajadores tenían muy presente lo que había pasado con la primera mujer programadora, me explicaron mis compañeros. Muchos se lo habían tomado como una afrenta personal. Los habían decepcionado personas que ellos consideraban su familia. Estaban destrozados. Habían sido cómplices y ni siquiera se habían enterado. Los aterraba que pudiera volver a pasar.

Pero también… era complicado.

—Por un lado, si tenemos un problema de sexismo o de acoso sexual, hay que intentar resolverlo —me dijo una compañera—. Por otro lado, esto hizo daño a todo el mundo.

Le pregunté qué quería decir, y ella se apartó el pelo a un lado.

—No sé si la empresa se llegará a recuperar de esto —me dijo—. Y para decirlo sin rodeos, ella no era la única con acciones.

Cuando volvimos a la oficina, se hablaba mucho de un grupo de trolls de internet que había puesto en marcha una campaña de acoso contra las mujeres en el mundo del gaming. Los trolls habían inundado las redes sociales de consignas racistas, misóginas y reaccionarias. Despotricaban contra las feministas, los activistas y contra todos aquellos a los que denominaban, de forma peyorativa, guerreros de la justicia social. Se los había expulsado de casi todas las plataformas y ellos habían reaccionado citando la Primera Enmienda y diciendo que se los censuraba. Aquello había llamado la atención de unos cuantos comentaristas de derechas y supremacistas blancos, que les ofrecieron su apoyo y su solidaridad.

En la plataforma de código abierto, los trolls mantenían un repositorio de recursos e información sobre una serie de mujeres a las que habían puesto en su punto de mira —fotos, direcciones, información personal—, y definían estrategias de acoso, persecución y presión mediática. Las cuentas que contribuían al repositorio se habían dado de alta en su mayoría utilizando nombres falsos, y estaban vinculadas a correos electrónicos de usar y tirar que

utilizaban una red superpuesta para camuflar las direcciones IP. Era imposible identificar y ubicar a quienes estaban detrás.

Mis compañeros no tenían claro hasta qué punto se tenían que tomar en serio aquella campaña. Ya estaban acostumbrados a ver a la gente utilizar las redes sociales como si fueran un arma, me dijeron: en todas las plataformas existían trolls y personas que posteaban mierda, y era mejor marcarlos como spam o no hacerles caso.

—No hay más que pasar cinco minutos en las comunidades de gaming para ver estas cosas —me dijo un miembro de mi equipo. Yo no había tocado un videojuego desde que era niña; no sabía que había comunidades—. Son una panda de tíos que viven en el sótano de sus padres —me dijo—. Ya se les pasará.

Aun así, admitió mirando aquel repositorio de plantillas de emails y guiones de llamadas telefónicas, era poco usual verlos tan organizados.

La empresa no tenía un departamento específico que se encargara de ese tipo de situaciones. Un grupo improvisado de ejecutivos, representantes de atención al cliente, abogados y curiosos había abierto un canal informal de toma de decisiones llamado «material peligroso» y en el que entre todos lidiaban con las polémicas que saltaban de vez en cuando y las crisis en la plataforma. Después de varias semanas de discusión interna, inacción y quejas por parte de la comunidad, el grupo de material peligroso desactivó el repositorio. Los empleados empezaron a ser hostigados inmediatamente en las redes sociales. La bandeja de entrada de atención al cliente se vio inundada de amenazas de muerte.

Le enseñé a uno de los programadores un mensaje particularmente hostil que había llegado. Buscamos la dirección de correo electrónico en nuestro sistema y encontramos la cuenta asociada. El perfil de usuario tenía un avatar en el que se veía a un hombre con bigotito fino y ojos muy abiertos.

—¿Este es el que te preocupa? —preguntó el programador—. Venga ya. Ya sabes quiénes son estos tipos. Duermen con almohadas dakimakura con agujeros por delante y por detrás. No te va a pasar nada. Su madre no lo va a llevar con el coche para que asesine a nadie.

El programador volvió rodando a su mesa y yo abrí una pestaña nueva para buscar «almohadas dakimakura». El mundo era enorme e incognoscible, pensé al ver las fotografías del producto. Me sentí muy inocente e ingenua.

Los que estaban detrás de las cuentas falsas no eran más que gilipollas, me dijeron mis compañeros de trabajo, posteando en el chat GIF animados de famosos poniendo los ojos en blanco. Eran inmaduros o estaban aburridos; seguramente debían de ser estudiantes: las denuncias por insultos y ataques siempre aumentaban durante las vacaciones escolares y los fines de semana largos. Una simple panda de alborotadores, me aseguraron, algo nada corriente en nuestra plataforma; no valía la pena perder más tiempo con ellos, no valía la pena que hiciéramos nada al respecto.

A modo de regalo de bienvenida, la startup de código abierto les regalaba a todos los empleados una pulsera que contaba los pasos: los trabajadores en buena forma eran más felices, y seguramente costaba menos dinero asegurarlos. Llevé la pulsera una semana y me dediqué a contar mis pasos y a controlar mi ingesta de calorías hasta que me di cuenta de que estaba al borde de un desorden alimentario.

El fetichismo del ecosistema por la cultura de la optimización y el aumento de la productividad —bloqueadores de distracciones, temporizadores de tareas, modo ermitaño, correo electrónico por remesas y compartimentación del tiempo— había dado lugar al llamado biohacking. Tanto en internet como en los mejores cafés de San Francisco, los gurús del pensamiento sistémico conversaban sobre cuántos suplementos nutricionales tomaban y en qué dosis. Optimizaban sus ciclos de sueño con luz roja y pulsos binaurales. Compraban café frío con mantequilla añadida, se inyectaban testosterona en los muslos y adquirían brazaletes de respuesta háptica para administrarse a sí mismos descargas eléctricas de 150 voltios.

El cuerpo era una plataforma, afirmaban los biohackers. Si había una actualización disponible para el sistema operativo de su portátil, no cabía duda de que se la descargarían en un santiamén. Pues lo mismo se aplicaba a sus organismos. A quienes pugnaban por alcanzar un rendimiento óptimo, nuevas empresas les vendían nootrópicos, unos estimulantes cognitivos sin regular que supuestamente llevaban tu capacidad de razonamiento a otro nivel.

Yo quería estar por encima de todo aquello, pero no lo estaba. Tenía demasiada curiosidad. Y sentía demasiada nostalgia de la medicación para el TDAH de mi compañera de habitación en la universidad. Encargué cápsulas de nootrópicos a una startup que afirmaba estar fabricando al ser humano 2.0. Las cápsulas no estaban aprobadas por las autoridades sanitarias, pero la startup recibía sus fondos de los mismos inversores que me pagaban el salario a mí. Me las tomé, esperando una productividad elevada, pero mi pensamiento siguió como siempre y no consiguió superar el rendimiento máximo habitual.

—No me gusta esta nueva fase —dijo Ian, examinando el envase de los nootrópicos. Las cápsulas traqueteaban dentro de su frasco de cristal, que tenía un relámpago en la etiqueta—. ¿L-teanina? Esto es lo mismo que te da el homeópata pero con diseño minimalista. —Y rechazó la gominola de cafeína con sabor a moka que le ofrecí.

Había algo un poco triste en la optimización corporal, pensé después de pasarme una tarde en el cuarto de baño con los párpados sujetos con cinta adhesiva, viendo tutoriales de maquillaje y tratando de perfeccionar un delineado de ojos espectacular tras un subidón accidental de nootrópicos. La meta no era el placer sino la productividad. ¿Y para qué? ¿A quién beneficiaba? Quizás buscar el máximo rendimiento a los veintitantos fuera una forma de comprimir los años de mayor productividad y así conseguir una jubilación anticipada con un cuerpo todavía juvenil. Aunque me parecía una desfachatez jugar a ser Dios con el tiempo.

Me parecía más probable que el biohacking fuera simplemente una modalidad más de la autoayuda, igual que los blogs sobre negocios. La cultura de la tecnología permitía a los hombres embarcarse en innumerables actividades codificadas como femeninas; entre ellas, al parecer, la

manipulación corporal. Supervisar tus parámetros corporales te proporcionaba una sensación de progreso y de empuje, eso podía entenderlo. Las tablas de clasificación y las aplicaciones de fitness promovían el espíritu comunitario a través de la competitividad. La cuantificación era un vector de control.

A mí también me atraía la superación personal. Me propuse empezar a hacer ejercicio más a menudo y tener cuidado con la sal. Quería ser más abierta y considerada, mostrarme más atenta y estar más disponible para mi familia, mis amigos e Ian. Quería dejar de usar el humor para esconder la incomodidad, la tristeza y la rabia. Quería un psicoterapeuta que se riera de mis chistes y me dijera que era emocionalmente estable. Quería entender mejor mis propios deseos, lo que yo quería; encontrar una meta. Pero la monitorización no médica de la variabilidad del ritmo cardiaco, la latencia del sueño, los niveles de glucosa y las cetonas… nada de todo esto te llevaba a conocerte. No eran más que metadatos.

Ir a trabajar a la oficina no era obligatorio, pero durante una temporada lo hice de todas maneras. Era un placer pasar tiempo en la sede central, de la misma manera en que lo sería matar unas cuantas horas en el lobby de un hotel boutique. Había máquinas expendedoras de teclados nuevos, auriculares y cables, y para conseguir que cayeran gratis solo había que tocar la máquina con la acreditación de empleado. Los ascensores nunca se averiaban. Se rumoreaba que uno de los programadores había vivido una temporada en las oficinas, en una salita que había encima de un contenedor naval instalado en el interior de la sede central —un juego de palabras visual que aludía al envío de código—, hasta que el equipo de seguridad lo había descubierto cuando se había traído a una chica.

Mis compañeros de trabajo actuaban como si aquel espacio fuera una mezcla de oficina y fraternidad universitaria. Había personas que iban descalzas, que hacían juegos malabares o que tocaban la guitarra. Otros llegaban vestidos con ropa expresiva e irónica: mallas de licra con emojis de unicornios, camisas en las que el estampado estaba formado por las caras de otra gente de la oficina, collares de *bondage* o complementos de piel típicos del Burning Man. Algunos jugaban a videojuegos mientras medio trabajaban, o bien echaban siestas en las cuevas para programar, unas cabinas oscuras y con cojines diseñadas para quienes trabajaban mejor en condiciones de privación sensorial.

Tenía la sensación de que la mitad de los programadores eran DJ; había un grupo de ellos que pinchaba regularmente en una sala de conciertos de Mission, acompañados de un analista de datos que proyectaba visualizaciones angulares y geométricas en una pantalla detrás de ellos. Algunos ensayaban en una mesa de mezclas que había delante del bar de la oficina, mientras rememoraban con orgullo las fiestas que habían montado en la oficina y todas las veces que los vecinos los habían amenazado con llamar a la policía.

A pesar de lo fabulosas que eran las instalaciones y de aquel espíritu de fraternidad, casi nunca te encontrabas las oficinas llenas. Las reuniones se hacían por videoconferencia, y la gente participaba desde donde fuera que estuviera: de fondo aparecían vehículos de transporte público, colchonetas de piscina, camas sin hacer o salas de estar con parejas durmiendo de fondo. Un programador se conectaba a las reuniones rápidas diarias desde una pared de escalada, agarrado a

una roca de plástico y con el arnés puesto. Por la sala de actos de la primera planta rodaba un robot de telepresencia, larguirucho y llamativo, haciendo de puente entre dos mundos.

Los trabajadores iban y venían, cada uno según el horario que más le convenía. Nunca sabía con quién iba a encontrarme en la sede central, ni si estaría trabajando sola. En todas las plantas había instalados televisores que mostraban mapas de calor y los avatares de los empleados que estaban en el edificio y dónde. Los mapas de calor me parecía que violaban mi intimidad: no sabía cómo escapar de aquello. Cada vez que entraba en el cuarto de baño miraba de reojo las pantallas y esperaba a que mi presencia allí, una mancha de color naranja radiante, hiciera lo mismo. Los mapas casi construían un sentimiento de cohesión empresarial. Cuando tu nodo se quedaba solo, resultaba sorprendentemente conmovedor.

Aun así, quería formar parte de algo. Me atrincheré en un escritorio de pie desocupado en medio de un grupo de programadores y dejé mis nuevas tarjetas de visita al lado del monitor: era un poco como plantar mi bandera. Decoré mi portátil con adhesivos del pulpo-gato de la tienda de la empresa. Acudí a la masajista de la casa y me hizo un masaje de espalda cauteloso y con toda la ropa puesta, un acto de hedonismo que me dejó el cuerpo temblando de vergüenza. Bebí whisky con mis compañeros de trabajo en una sala que había escondida detrás de las estanterías de la biblioteca, diseñada para parecer un salón de fumar victoriano: había un perchero lleno de chaquetas de terciopelo, un globo terráqueo donde la gente guardaba la maría y, encima de la repisa, una pintura al óleo del pulpo-gato caracterizado como Napoleón Bonaparte. Me dediqué a tropezar con el equipo de fútbol de la empresa, para ayudar a que las dos plazas reservadas a mujeres no se quedaran vacías. Usé el gimnasio de las oficinas y me duché ansiosamente en los vestuarios de las oficinas, y decidí que no iba a volver a desnudarme nunca en el trabajo. Me paseé orgullosa con la sudadera de empleada: mi nombre de usuario de la plataforma en la manga y la silueta de la mascota en el corazón.

Era la empleada doscientos treinta y algo. Llegado aquel punto, el número ya no importaba. No me costaba identificar a los empleados veteranos, y no solo porque algunos hacían constar su número de contratación en su biografía en las redes sociales. Reconocía a mi antiguo yo en su forma de monopolizar los chats, en su desdén por el crecimiento de los equipos no técnicos, en su nostalgia por cómo había sido todo antes.

Envidiaba a aquellos empleados veteranos, sus bromas privadas y su orgullo bien merecido. A veces, cuando leía las bromas que intercambiaban o veía fotos de sus hijos disfrazados del pulpo-gato para Halloween —o bien leía por encima las entradas de sus blogs personales, donde cantaban las virtudes de la colaboración asincrónica y el zen del código abierto—, me acordaba de la autoridad institucional que yo había perdido, o del montón de camisetas con el emblema FUNCIONA CON DATOS que todavía guardaba dobladas debajo de las toallas, y sentía una ráfaga de nostalgia. De deseo. De soledad corporativa. Echaba de menos aquel sentimiento de propiedad y de pertenencia, aquella identificación natural, aquella poderosa sensación de afiliación. Y luego me recordaba a mí misma: «Ahí estaría yo si no fuera por la gracia de Dios».

Atención al cliente se reunía una vez a la semana, durante una hora, por videoconferencia. Yo me preparaba para aquellas reuniones cepillándome el pelo, cerrando las cortinas de la calle y tirando frenéticamente sobre mi cama todos los trastos que tenía por ahí y cubriéndolos con una colcha.

—Quizás deberíamos repartirnos tu trabajo —me sugirió Ian una mañana, viéndome colocar el portátil de tal manera que no se viera el tendedero cubierto de ropa interior—. Podemos trabajar los dos a tiempo parcial, vivir con un solo sueldo y viajar por el mundo. ¿Quién se iba a enterar?

—Nadie —le dije. Y ya puestos, añadí, quizás él podía conseguir que nos ascendieran a programadores. Yo podía encargarme de los videochats y él de escribir el código.

Aunque mis compañeros y compañeras volaban a la sede central de vez en cuando, a mí se me hacía extraño verlos de cuerpo presente; me resultaba confuso que existieran de cuello para abajo. Nuestras relaciones, forjadas al calor del software, no tenían una correspondencia inmediata con la realidad física. En persona nos sentíamos todos más incómodos que en los chats de la empresa y en las videoconferencias, donde la conversación fluía.

Me gustaba la intimidad que era capaz de crear el vídeo: todo el mundo respirando, sorbiéndose la nariz, mascando chicle, olvidándose de quitarle el sonido al micrófono antes de sonarse. Me gustaban las bromas, las caras congeladas a media frase y la sorpresa de ver emerger a un animal por debajo de un escritorio. Me gustaba ver a los demás mirarse a sí mismos mientras todos fingíamos que mirábamos a los demás, un acto de vigilancia infinita. Los diez primeros minutos casi siempre había que invertirlos en arreglar problemas de conexión con el software de videoconferencias, y yo aprovechaba aquel rato para familiarizarme con los interiores de las casas de mis compañeros de equipo, con sus librerías ordenadas por colores y las fotos de boda, sus formales pósters tipográficos y sus cuadros de pintores desconocidos. Me enteraba de cuáles eran sus aficiones y conocía a sus compañeros de piso. Les cogía cariño a sus hijos y a sus mascotas.

Al inicio de aquellas reuniones me conectaba y me inclinaba sobre la pantalla, disfrutando de la camaradería y de la calidez de un equipo. Durante una hora, se me llenaba el estudio de risas y charla, de conversaciones que se entrecortaban cada vez que el software se colgaba o se encallaba. Al terminar me ponía de pie, me desperezaba, volvía a tapar con cinta adhesiva la cámara de mi portátil y abría las cortinas, acostumbrándome al silencio, a solas en mi habitación.

Había un foro, una web en la que se compartían opiniones y se recopilaban contenidos y que gestionaba la aceleradora de startups de Mountain View, que leían todos los programadores. El foro, de moderación estricta, lo frecuentaban emprendedores, trabajadores del sector de la tecnología, estudiantes de informática, libertarios y gente a quien le gustaba pelearse con todos los anteriores. Gente cuyo registro de conversación por defecto era el debate. La mayoría hombres. Hombres en ambos bandos de la discusión. Hombres de cabo a rabo en los hilos de comentarios.

Yo no estaba en ninguna de esas categorías, pero aun así lo leía. Me parecía el ADN masculino de la industria en estado puro, el coro griego de los perpetuamente conectados a internet. El creador de la página había decidido que el debate político destruía la curiosidad intelectual, de forma que las noticias sobre política y los debates sobre política se consideraban fuera de lugar y estaban prohibidos. Las normas decían que los usuarios debían centrarse en historias interesantes para los hackers. Yo siempre había considerado que el hacking era una actividad inherentemente política, las pocas veces que pensaba en el hacking, pero allí parecía un concepto secuestrado y neutralizado por la industria. Al parecer hackear ya no significaba eludir al Estado ni decirle la verdad al poder; solo significaba escribir código. O quizás simplemente sucediera que los aspirantes a hackers terminaban convertidos en programadores de las grandes corporaciones tecnológicas, donde tenían acceso a toda la información que quisieran. En cualquier caso, a mí qué más me daba: yo no era una hacker.

Los participantes en el foro experimentaban con ideologías nuevas que parecían haber descubierto en una wiki. En los hilos sobre noticias del sector, informes técnicos, anuncios de productos y posts de blogs ajenos intercambiaban sus puntos de vista sobre ética, filosofía y economía. «¿Qué libros componen el núcleo de vuestro sistema operativo?», se preguntaban los hombres entre sí, sin atisbo de ironía. Discutían acerca de cómo preservar los ciclos mentales y de cómo alcanzar un estado de Trabajo Profundo. Debatían sobre la conveniencia de un juramento hipocrático para programadores, la existencia de los monopolios naturales, el modo en que los cumplidos personales creaban valor y el rango que abarcaba la ventana de Overton. Hablaban del estoicismo como de algo que podía facilitarte la vida. Hacían equilibrios en el límite de la realización personal.

Los comentaristas del foro habían abordado la caída en desgracia de la startup de código abierto tras salir a la luz el caso por discriminación de género. Se habían quedado con un detalle de las informaciones que se habían hecho públicas, uno que mencionaba que los empleados masculinos solían mirar a sus compañeras bailar el *hula hoop* en las oficinas. La primera mujer del departamento de programación había contado que los empleados masculinos se comían con los ojos a sus colegas mujeres, como si estuvieran en un club de striptease. Tampoco se podía decir que mirar a chicas bailando el *hula hoop* convirtiera a los hombres en violadores, sostenía un comentarista; a fin de cuentas, ni siquiera los clubes de striptease convertían a los hombres en violadores.

Alguien preguntó si debía permitirse que los CEO llevaran a sus empleados a clubes de striptease. ¿Qué pasaba si era idea de los empleados, y si esos empleados eran mujeres, y si eran *ellas* quienes invitaban al CEO? Otro hombre intervino para sugerir que las mujeres del *hula hoop* habían montado un espectáculo: quizás querían que se las comieran con los ojos. Acordaos, los amonestó un embajador del país de la psicología evolutiva: el deseo es un imperativo de la evolución.

Surgieron varias conversaciones en paralelo sobre los aspectos forenses de deshacer el código ajeno. Algunos debatieron el rol que habían desempeñado en el caso los lenguajes de programación elegidos por la startup de código abierto. Quizás, postularon, el lenguaje de programación elegido por la empresa era un reflejo de las condiciones de trabajo. Alguien señaló que se tendía a confundir la desigualdad de género en el sector tecnológico —que era superior a la media, admitió— con su tasa de acoso sexual, que era difícil de juzgar en comparación con otros sectores.

«Hubo unos hombres que construyeron una empresa de mucho éxito en la que les encantaba trabajar, y ahora tienen que destruirla para que las feministas se sientan bienvenidas», escribía en tono enfurecido un prolífico comentarista.

Un hombre cuyo apodo rendía homenaje a un gato de los dibujos animados promovió un debate sobre las ventajas de un entorno laboral positivo: «¿Por qué —preguntaba— tiene que ser necesariamente malo un lugar de trabajo lleno de hombres felices?».

Volé a Phoenix para un simposio anual de mujeres del mundo de la informática. El simposio se había creado en honor de una ingeniera que había contribuido a desarrollar tecnologías militares durante la segunda guerra mundial, un guiño quizás inconsciente a los no del todo reconocidos orígenes de nuestro sector. En el avión le hice a mi compañera de asiento la broma de que quizás la Agencia de Seguridad Nacional tendría un tenderete de reclutamiento: un chiste malo que encima empeoró cuando me enteré de que la NSA era uno de los principales patrocinadores del simposio.

Yo no era realmente una mujer del mundo de la informática —más bien era una mujer en el mundo de la informática; una mujer con ordenador—, pero sentía curiosidad, y la startup de código abierto era uno de los patrocinadores del simposio. Todos los empleados que quisieran ir estaban invitados, sin importar su género. Como nadie parecía tener mucho interés por explorar Phoenix, una ciudad cuyo centro urbano al parecer consistía en una serie de aparcamientos conectados entre sí, la empresa nos alojó en un hotel boutique con piscina y restaurante mexicano. El bar del restaurante no tardó en convertirse en nuestra nueva sede.

La primera noche, mis compañeros de trabajo se congregaron en torno a varios cuencos de guacamole y margaritas que la condensación hacía gotear. Para muchos de ellos el simposio no era más que una excusa para juntarse en persona y celebrar una especie de reencuentro. Algunos no se habían visto desde la crisis por discriminación de género de la startup. Tenían mucho que contarse.

Merodeé por la periferia del grupo, intentando que las programadoras me adoptaran. Me resultaban intimidantes: listas, apasionadas de su trabajo y sin miedo a decir las cosas como eran, por lo menos cuando estaban entre iguales. Algunas llevaban el pelo coloreado y piercings estilo

punk, unos elementos que mostraban tanto veteranía en el sector como afiliación a una subcultura. No tenía ni idea de lo que era ser una mujer en el mundo de la tecnología cuyos talentos fueran respetados. Me decepcionó enterarme de que no difería demasiado de ser una mujer cuyos talentos no lo eran.

En su mayoría, las demás mujeres parecían alegrarse de que hubieran salido a la luz algunos de los problemas que había en las empresas. Había demasiada gente vomitando en el ascensor, en sentido figurado, y real. Demasiadas disparidades sin examinar. La obsesión por la meritocracia siempre había estado bajo sospecha en una empresa, prominente e internacional como aquella, que era abrumadoramente blanca, masculina y norteamericana, y que tenía menos de quince mujeres en el departamento de programación. Durante años, me explicaron mis compañeras, la ausencia de un organigrama oficial había generado un organigrama en la sombra determinado por las relaciones sociales y por la cercanía con los socios. Había empleados que sobre el papel eran personal de tropa pero que, sin embargo, tenían poder de nivel ejecutivo y capacidad de influencia. Aquellos a quienes el CEO escuchaba podían influir en las decisiones de contratación, en las políticas internas y en la reputación de sus colegas.

—Estructura horizontal, salvo por la paga y las responsabilidades —dijo una programadora de herramientas internas, poniendo los ojos en blanco—. En esta empresa seguramente es más fácil ser un peluche que una mujer.

—Es como si nadie hubiera leído *La tiranía de la falta de estructuras* —dijo una programadora que se había leído hacía poco *La tiranía de la falta de estructuras*.

Quizás fuera predecible que una empresa construida a partir de una comunidad de internet pudiera encontrar dificultades, pero construirla a partir de una comunidad de software de código abierto había resultado particularmente problemático. Además de la cuestión de la meritocracia y de los procesos de trabajo en una organización sin jefes, el código abierto había sido históricamente un club de machos. Menos del cinco por ciento de las personas que trabajaban para desarrollarlo eran mujeres. Proliferaba la retórica excluyente. Hasta en persona, en las reuniones y conferencias técnicas, los hombres pontificaban y se pavoneaban en escenarios iluminados como para un concierto pop, mientras que las programadoras eran objeto de miradas lascivas y se las trataba con condescendencia, cuando no eran víctimas de manoseos. «Si trabajas a distancia no te pueden acosar sexualmente», decíamos en broma, aunque nos equivocábamos.

Pronto se hizo evidente que yo estaba a salvo de muchas de aquellas cosas: la comunicación y la compasión estaban arraigadas en la función misma de la atención al cliente. En los departamentos de programación, mientras los hombres escribían manifiestos moralistas sobre la importancia de la colaboración, las mujeres tenían que luchar para que sus aportaciones se leyeran y se aprobaran. Había hombres que habían conseguido subir contribuciones de mucho peso a la plataforma por una cuestión de popularidad interna, mientras que el código de las mujeres se desmenuzaba o desechaba. La empresa promovía la igualdad y la apertura, hasta que surgía la cuestión de las acciones: unos paquetes de opciones sobre acciones que se presentaban como innegociables pero que eran de hecho negociables para quienes estaban acostumbrados a negociar con éxito. La famosa política de «elige tu propio sueldo» había resultado en una desigualdad salarial tan extrema que recientemente se les habían tenido que aplicar a unas cuantas mujeres aumentos correctivos de casi cuarenta mil dólares. Sin pagos retroactivos.

A lo largo de los días siguientes deambulé por las entrañas del centro de convenciones de la ciudad, donde se habían congregado ocho mil estudiantes y profesionales de tecnología en un intento semicoordinado de captar la atención unos de otros. Había estands de todas las grandes empresas tecnológicas y de startups procedentes de todos los campos. En los márgenes se habían erigido estands temporales cubiertos de tela oscura barata, dentro de las cuales los reclutadores corporativos hacían entrevistas de trabajo. Me resultó tranquilizador ver que había empresas centradas en la biotecnología, la robótica, la asistencia sanitaria y las energías renovables; organizaciones formales y serias, muy distintas a las startups de tecnología de consumo, algo frívolas, a las que me había acostumbrado en San Francisco.

Entre las licenciadas en informática me sentía un poco fuera de lugar, aunque luego me avergonzaba por creerme una impostora en un simposio diseñado precisamente para potenciar el papel de las mujeres en el sector. Me aseguraba de llevar siempre mi acreditación, que mostraba bien visible el logo de la startup de código abierto, por encima de la camiseta, que mostraba bien visible el logo de la startup de código abierto. Me planté detrás de nuestro estand y repartí adhesivos del pulpo-gato disfrazado de Rosie la Remachadora, de la Estatua de la Libertad, de un esqueleto del Día de los Muertos y de programadora mujer: flequillo peinado de lado, coleta, sudadera decorada con el dibujo del pulpo-gato.

Ver a aquella horda de mujeres jóvenes entregar sus currículums y charlar sobre unas carreras que todavía no habían empezado hizo que me sintiera animada e inspirada. Quizás trabaje para vosotras algún día, pensaba, efusiva y cursi. Deseé vagamente no haber abandonado mis ejercicios de programación del año anterior. Mis habilidades nunca habían estado exactamente en la vanguardia de la tecnología, ni por asomo, pero aun así notaba que iba camino de la obsolescencia. Reinaba la sensación de que mis compañeras de trabajo y yo estábamos conociendo cara a cara a nuestras sustitutas, y yo envidiaba el futuro de las más jóvenes. También me sentía responsable de ellas, de un modo algo maternal.

Todas las personas a las que yo conocía en el mundo de la tecnología tenían alguna historia que contar, ya fuera de primera o de segunda mano. Aquella semana oí algunas nuevas: la mujer a la que habían ofrecido un trabajo de programadora pero a la que le habían retirado la oferta cuando había intentado negociar un salario más alto; la mujer a la que le habían dicho a la cara que no estaba hecha para aquel ambiente. La mujer a la que la habían bajado de categoría al volver de su baja por maternidad. La mujer que había sido violada por un programador estrella y luego expulsada de la empresa después de denunciarlo en recursos humanos. La mujer a la que un amigo del CEO de su empresa le había metido GHB en la bebida. A todas nos habían dicho en un momento u otro que las iniciativas para fomentar la diversidad discriminaban a los hombres blancos; que había más hombres programadores porque los hombres poseían un talento innato para programar. Había mujeres que guardaban registros de cada incidente. Que tenían hojas de cálculo. Que llevaban la cuenta. Algunas estaban a punto de dar un paso adelante y hablar abiertamente de sus experiencias. Parecía el inicio de un cambio radical.

No todo el mundo estaba tan encantado con aquel debate público. Había socios e inversores prominentes, acostumbrados a fatuas coberturas periodísticas de sus lúdicos entornos de trabajo y de sus espontáneos e idealistas CEO, a los que no les gustaba ese tipo de atención mediática. Que acusaban a los periodistas que informaban de los casos de acoso sexual de dar mala imagen al sector; que afirmaban que los medios de comunicación estaban celosos porque la industria

tecnológica les estaba quitando el pan. Decían que cuando se los retrataba como un club de machos se estaba disuadiendo a las chicas de intentar hacer carrera en las ciencias y las ingenierías, como si todo aquello fuera un problema de marketing. Algunas mujeres, aspirantes a esquiroles, intervenían para decir que habían tenido a hombres como mentores y nunca les había pasado nada. El nivel del debate era muy bajo.

Durante la conferencia inaugural del simposio, el CEO de un conglomerado de software con sede en Seattle y muy dado a los litigios animó a las mujeres a no pedir aumentos.

—La cuestión aquí no es pedir aumentos, sino darte cuenta de que el sistema ya te los irá dando a medida que progreses, y no perder la fe —dijo—. Con franqueza, puede que ese sea uno de los superpoderes adicionales que tienen las mujeres que no piden aumentos. —Nos estaba sugiriendo que era mejor confiar en el karma.

En un Comité Plenario de Aliados Masculinos, un grupo de programadoras repartió centenares de cartones de bingo hechos a mano entre los asistentes. Dentro de cada cuadrado había una afirmación distinta: «Habla de su madre.» «Dice: "Eso en mi empresa no pasaría nunca".» «Elementos llevables.» «Dice que otro ejecutivo hombre en el fondo es buena persona.» «Dice que el activismo feminista ahuyenta a las mujeres del mundo tecnológico.» En el centro del cartón había un cuadrado que decía simplemente «No hay candidatas». Yo había oído el argumento según el cual simplemente no había suficientes mujeres y miembros de minorías infrarrepresentadas en el ámbito de las ciencias y las ingenierías como para cubrir las vacantes. Ahora que había visto de primera mano el proceso de contratación, me parecía un argumento muy dudoso.

¿Qué es eso de elementos llevables?, le pregunté a una programadora que estaba sentada en mi fila.

—Ah, ya sabes —dijo, haciendo un gesto despectivo con la mano hacia el escenario, con su telón de gasa iluminado con los colores del arcoíris—. Sujetadores inteligentes. Tecnología en forma de joyas. Son la única clase de hardware que estos tíos se pueden imaginar que nos interesan a las mujeres. —¿Qué debe de hacer un sujetador inteligente?, me pregunté, acariciando la banda de mi estúpido sostén con aros.

Los aliados masculinos, todos ejecutivos blancos y esbeltos, tomaron asiento y se pusieron a ofrecer sabios consejos para gestionar la discriminación en el lugar de trabajo.

—Lo mejor que podéis hacer es destacar —dijo un alto cargo del gigante de los buscadores de internet, cuyo muy publicitado hobby era tirarse en paracaídas desde la estratosfera—. Simplemente abríos paso a través de todos los obstáculos que os encontréis por delante, sed geniales.

No os desaniméis, imploró otro; simplemente trabajad duro. Por todo el teatro se oyó un susurro de lápices.

—Usad vuestra voz y tened seguridad en vosotras mismas —dijo un tercero—. Usad vuestra voz y haceos oír.

La cosa no está tan mal como dicen ni mucho menos, dijo el

saltador estratosférico: demostrad que sí hay candidatas.

Una mujer del público golpeó la mesa con el lápiz:
—¡Bingo! —exclamó.

La startup de código abierto todavía estaba saliendo de la crisis. Era como si alguien hubiera encendido las luces en una fiesta y todo el mundo estuviera correteando de un lado a otro limpiando, buscando rollos de papel de cocina y bolsas de basura, frotándose los ojos irritados y pidiendo caramelos para el mal aliento. La startup estaba instaurando departamentos de recursos humanos y ascendiendo a empleadas sin experiencia directiva a puestos de mando intermedio desprovistos de autoridad. Guardando las banderas que decían «En la meritocracia confiamos». Quitando la expresión «sé fabulosa» de las ofertas laborales. Eliminando la entrevista en la que se evaluaba si encajabas en el mundillo. Desactivando el comando de código */metronome*, que insertaba un GIF animado de una polla oscilante en el chat de empresa. Contratando bármanes para controlar cuánto se bebía. Preguntándose qué más podía estar roto y cuán deprisa podía arreglarse.

Llámese gestión de crisis, responsabilidad corporativa o ponerse al día de los tiempos que corren: la startup de código abierto había decidido convertirse en líder de la industria en «diversidad». El CEO había contratado a una consultora de gestión, una latina dicharachera y directa que se había graduado por una prestigiosa escuela de negocios después de asistir a una famosa universidad privada de Palo Alto que se consideraba básicamente una cantera de talento de la industria tecnológica. La promoción de la consultora, que se había licenciado a principios de los noventa, era famosa porque de ella había salido una hornada de empresarios, inversores de capital riesgo y libertarios que le habían dado su empujón inicial a la economía de internet, se habían hecho inmensamente ricos al llegar a la treintena y para quienes su forma de devolver a la sociedad algo de lo que habían recibido era reinvertir en el ecosistema. La familiaridad que tenía la consultora con aquel ambiente —sabía también qué integrantes de aquella no habían tenido tanta fortuna— me hacía pensar que no era ninguna coincidencia que hubiera dedicado su carrera cual Sísifo a demostrar a quienes ocupaban los puestos de poder que la discriminación en el sector tecnológico no solo existía, sino que se debía y se podía corregir.

En la sede central nos reuníamos en pequeños grupos en la sala Rat Pack para hacer mesas redondas y trabajar los sesgos inconscientes. La sala de conferencias podría haber servido de plató de una serie sobre ejecutivos publicitarios de la década de los sesenta de no ser por la pantalla plana que había en un extremo, desde la que un mosaico de empleados, desperdigados por Londres, Tokio y Carolina del Sur, y desprovistos de sus cuerpos, hacían acto de presencia a través de una imagen que temblaba y parpadeaba. Nos sentábamos alrededor de la voluminosa mesa de madera, haciendo girar nuestras sillas envolventes de color naranja, y hablábamos de microagresiones, interseccionalidad y de valores culturales implícitos en el código. Yo miraba de reojo el carrito plateado de las bebidas y el elegante aparador de los años cincuenta y me preguntaba si quizás no valdría la pena dedicar también algo de tiempo a los valores culturales implícitos en aquel interiorismo.

La consultora conocía a su audiencia. Nos estaba vendiendo la diversidad como si fuera un software de empresa. Muchas compañías trataban la diversidad como algo que mostrar de puertas afuera, nos dijo: un teatrillo de relaciones públicas, algo que estaba bien tener y que a

menudo se manifestaba en forma de un despacho escondido en la planta de recursos humanos que de vez en cuando ofrecía donaciones desgravables a incontrovertibles ONG. Pero un buen plan de diversidad, explicó la consultora, no iba solo de hacer lo correcto. Necesitábamos ver la diversidad como una ventaja empresarial, como un rasgo fundamental de nuestra propuesta de valor. Era crucial para la innovación y debía ser tratada como tal, en todos los niveles de la empresa.

A la mayoría de mis compañeros les entusiasmaba la idea de poner en marcha iniciativas a favor de la diversidad y la inclusión. Eran abiertos de miras, listos y receptivos a las nuevas ideas, como la gran mayoría de trabajadores del sector que yo conocía. Para algunos de ellos, de todos modos, la discusión no era nueva: solo llevaba mucho tiempo pendiente. El hecho de que la empresa estuviera empezando a tomárselo en serio era muy gratificante para ellos.

Había un pequeño subconjunto de empleados, sin embargo, para el cual ver el poder a través de una lente interseccional era una forma nueva de mirar el mundo, una que ahora les estaban diciendo que no solo iba a ser la nueva normalidad en su lugar de trabajo, sino que también era la posición moralmente correcta. Y que se preguntaban si, al poner el foco en la diversidad, la empresa no estaría bajando el listón. Decían cosas como: ¿qué pasa con la diversidad de experiencias? ¿Y con la diversidad de pensamiento? En el sector tecnológico había muchos asiáticos y asiaticoamericanos, señalaban: quizás no en puestos de liderazgo, pero, aun así, ¿acaso aquello no contaba? Mencionaban la falta de candidatas. Apuntaban la posibilidad de una predisposición genética. Sostenían que el sector tecnológico no era perfecto, pero aun así era más abierto de miras que otras industrias, como la financiera. Interpretaban las críticas a la meritocracia como críticas al código abierto. La consultora escuchaba con paciencia mientras mis colegas la microagredían.

«Meritocracia»: una palabra que tenía su origen en la sátira social y que había hecho sinceramente suya una industria que podía ser la mejor caricatura de sí misma. Era la filosofía de trabajo de unas empresas que coqueteaban con la idea de someter a un test de inteligencia tanto a los candidatos como a sus empleados ya existentes; de unas startups llenas de hombres asombrosamente parecidos al CEO; de unos inversores que no se inmutaban ante el hecho de que el noventa y seis por ciento del capital riesgo acabara invertido en hombres; de unos multimillonarios que todavía creían que estaban desamparados porque sus fortunas se encontraban bloqueadas en forma de opciones sobre acciones.

Yo entendía por qué la idea de la meritocracia resultaba atractiva, sobre todo en un momento de gran inseguridad económica, y sobre todo para una generación que había alcanzado la mayoría de edad en la época del hundimiento económico. Nadie tenía el futuro garantizado, yo lo sabía. Pero para quienes parecían estar emergiendo victoriosos del naufragio —es decir, para quienes nos habíamos asegurado un lugar en una industria que había crecido arrollándolo todo— hablar de meritocracia no hacía más que esconder la ausencia de un análisis estructural. Lo maquillaba todo. La meritocracia hacía que se sintieran bien y los exculpaba de todo. Y había gente a quien le dolía deshacerse de ella.

La consultora formó un grupo de trabajo de empleados, una especie de *focus group* interno y lo llamó comité de diversidad. Solicité formar parte de él; mi deseo de ser el ojito derecho de la profe estaba tan profundamente arraigado en mí que era casi patológico. Una vez por semana, una veintena de nosotros nos sentábamos en torno a una mesa y hablábamos de los problemas de

la startup. Nos quejábamos. Contábamos. Procesábamos. Una mujer que programaba herramientas internas recomendó que los hombres leyeran *El feminismo es para todo el mundo*, y todo el mundo asintió con solemnidad. Parecía que lo que hacíamos era importante e intelectualmente comprometido. No me podía creer que me estuvieran pagando por aquello.

Un día a media mañana, de camino a la sede central, vi en la parada del tren ligero a un hombre de mediana edad que llevaba puesta una de las sudaderas del pulpo-gato. Estaba sentado con la espalda recta sobre un cartón, con un vaso de plástico abollado al lado, y no llevaba zapatos. Tenía una herida abierta en el tobillo. En el nivel inferior divisé un tren que se acercaba, quizás el mío. Crucé el torno a toda prisa, preguntándome si le tendría que haber dado dinero al hombre y después preguntándome si solo me lo había planteado porque el tipo llevaba el pulpo-gato. Encontré asiento en el tren y pegué la cabeza a la ventanilla como si fuera una niña.

El tren emergió a la superficie y llegó a Embarcadero, rodeando una escultura pop-art gigante de un arco y una flecha. La bahía resplandecía y lamía la costa, las gaviotas descendían sobre una bolsa de panadería abandonada. Lo ocurrido me había afectado. El hombre me había parecido una aparición novelística, una alucinación.

Cuando llegué a la oficina, le conté a un compañero lo surrealista que había sido el episodio. Me había sacudido como un latigazo. Era la personificación de la fractura socioeconómica de la ciudad, le dije. Y resultaba todavía más significativo el hecho de que el hombre de la estación del tren ligero fuera negro, y no solo porque San Francisco estuviera perdiendo a su población negra a toda velocidad, sino porque, que yo supiera, nuestra empresa solo tenía a dos empleados negros.

Toda una metáfora, le dije. Mi compañero asintió con la cabeza.

—Es muy triste —me dijo. Nos quedamos así, como observando un momento de silencio—. Me pregunto de quién sería la sudadera —añadió—. Se supone que no tenemos que regalarlas.

Ya entonces, mientras la vivía, era consciente de que en el futuro recordaría mi época de los veinticinco a los treinta como un periodo en que había tenido la suerte de vivir en una de las ciudades más bonitas del país, libre de deudas, sin tener que ir a una oficina a trabajar, sin personas que dependieran de mí, enamorada y más libre y sana y capaz de lo que había estado en el pasado y de lo que estaría nunca. Y sin embargo, me pasaba la mayor parte del día con el cuello inclinado en un ángulo antinatural y mirando una pantalla de ordenador. Y ya por entonces sabía que me arrepentiría.

Había llegado a la tierra prometida del trabajo intelectual milenial. Estaba ganando ochenta, noventa y después cien mil dólares al año por hacer un trabajo que solo existía en internet y para internet. Básicamente me ganaba la vida escribiendo emails. Básicamente trabajaba desde casa. El trabajo me exigía tan poco que me podría haber olvidado de que lo tenía; salvo por el hecho de que me exigía estar conectada a internet.

Había días en los que fichar en el trabajo era como entrar en un túnel. Ponía en el chat de mi equipo un emoji que saludaba con la manita, contestaba una ronda de solicitudes de asistencia de clientes, leía emails, procesaba unas cuantas infracciones de copyright y ojeaba los foros internos: colegas que celebraban que hacía equis años que habían entrado en la empresa, daban las gracias a sus jefes y se felicitaban a sí mismos («conmovido y agradecido por aprender y crecer»); anuncios de salida al mercado de productos («nos llena de satisfacción hacer público el nuevo lanzamiento de nuestro equipo»); anuncios de nacimientos de bebés con formato de noticias de salida al mercado de productos («nos llena de satisfacción hacer público el nuevo lanzamiento de nuestro equipo»). Una vez dentro del chat me movía de canal en canal, leyendo las novedades y también las conversaciones más informales que se habían producido durante la noche en otras zonas horarias. Después de repetir este ciclo, abría una ventana nueva del navegador y empezaba el verdadero trabajo del día: alternar entre pestañas.

El navegador estaba infestado de opiniones de los usuarios y de desinformación. Yo estaba en un millón de sitios a la vez. En mi mente se acumulaban ocurrencias de desconocidos, chistes, observaciones o polémicas absurdas, y todo era tan entretenido como efímero.

Y no me pasaba solo a mí. Todos mis conocidos vivían atrapados en el mismo círculo vicioso. Allí estaban las empresas tecnológicas, listas para convertirse en la biblioteca, la memoria y la personalidad de todo el mundo. Leía lo que los demás usuarios de mis redes sociales estuvieran leyendo. Escuchaba la música que el algoritmo me sugería. Adondequiera que fuese de internet, mis preferencias venían a por mí: si un rodillo facial de jade me perseguía de una web a otra, me estaba recordando mi piel irritada y mis ataques de vanidad pasajeros, y si las listas de reproducción personalizadas estaban llenas de cantautoras tristes, la culpa era mía por deprimir al algoritmo.

Mis amigos de Nueva York estaban quedando sin mí, me decía el algoritmo, y gente a la que no conocía de nada estaba quedando también sin mí. Todo el mundo cuidaba hasta el último detalle su mitología personal. Había actores de serie B e instructores de fitness de celebrities buscándose a sí mismos en Islandia. Había mujeres preciosas con pantalones de perneras anchas

volcadas en hacer cosas preciosas: modelaban caramelos y vasijas de cerámica, empapelaban apartamentos con papel pintado a mano, echaban chorritos de yogur por encima de todo, comían ensaladas para desayunar. El algoritmo me decía cuál era mi estética: la misma que la de todo el mundo que conocía.

Las plataformas, diseñadas para dar cabida y cosechar datos infinitos, te inspiraban un scroll infinito. Daban alas al impulso cultural de llenar todo tu tiempo libre de pensamientos ajenos. Internet era un aullido colectivo, un lugar en el que todo el mundo podía demostrar que importaba. El espectro completo de las emociones humanas impregnaba las plataformas sociales. Fluían el dolor, el placer, la ansiedad y la mundanidad. La gente no decía nada y lo decía todo el tiempo. Había desconocidos intercambiando confidencias con otros desconocidos a cambio de consejos psicológicos aficionados. Compartían historias de infidelidades privadas y de incontinencia pública; fotos de los interiores de sus dormitorios; fotos descoloridas de parientes muertos largo tiempo atrás, que guardaban con cariño; fotos de sus abortos espontáneos. La gente se exhibía a la menor oportunidad.

La información y la temporalidad colisionaban. Las alertas por la desaparición de menores planeaban por encima de los carteles que denunciaban el robo de paquetes y avistamientos de mapaches en los contenedores del reciclaje. Las animaciones GIF de raperos se superponían a los vídeos de ASMR; los comunicados sobre ataques terroristas y tiroteos en escuelas quedaban aplastados entre discusiones en profundidad de la telerrealidad y recetas virales de muslos de pollo. Las cuentas de las organizaciones de defensa de las libertades civiles lanzaban campañas a favor de los derechos humanos en el mismo espacio en el que músicos indies rivalizaban por el patrocinio de marcas de vaqueros antropomórficas. Todo estaba sucediendo a la vez en tiempo real y todo quedaba preservado para la posteridad, a perpetuidad.

A menudo me pillaba a mí misma examinando el cuenco de açaí de una persona desconocida, o viendo vídeos de frenéticas series de abdominales que yo no tenía la musculatura necesaria para imitar, o ampliando la fotografía de una bodega de vinos de Aspen, o viendo un plano cenital de unas manos que preparaban una elaborada sopa de fideos udon en un cuenco diminuto, y me preguntaba qué estaba haciendo conmigo misma. Mi cerebro se había convertido en un vórtice de basura, de representaciones sobre representaciones. Aunque, claro, yo nunca había sabido qué aspecto tenía una bodega de vinos.

Transitaba a la carrera por internet como si estuviera borracha, abriendo pestañas: ideas de decoración para espacios pequeños; entrevistas a autores; vídeos de glaseado de pasteles; pinturas del Renacimiento con pies de foto feministas. Gatos comiendo limones. Patos comiendo guisantes. Máquinas del profesor Franz de Copenhague, programas de *Soul Train*, partidos de tenis de los años setenta, chistes de los Alpes Judíos. Conciertos celebrados en estadios antes de que yo naciera. Proposiciones de matrimonio y militares regresando a casa y revelaciones de género: momentos de intimidad vigorizante entre personas a las que no conocía y no conocería nunca.

Una desconocida de algún estado del centro del país sostenía a su gato atigrado frente al espejo del baño. El gato colgaba de sus manos. «Di guay», decía la mujer.

«Guay», decía el gato.

Una desconocida bailaba en una barra de striptease con un bebé subido a la pantorrilla.

Las manos de un desconocido afeitaban lentamente una pastilla de jabón.

Una desconocida se casaba en un castillo en Niza.

Un desconocido hacía una tanda de ejercicios de balanceo de pesas rusas usando a una mujer como pesa, mientras un perro se lamía a sí mismo en el sofá.

Yo buscaba respuestas, excusas, contexto, conclusiones. «Definir: tecnocracia.» «Ideología de California.» «Democracia jeffersoniana.» «Ágora electrónica.» «Ébola.» «Eslóganes de estado.» «Nuevo lunar oscuro.» «Tanuki.» «Porno feminista.» «Porno feminista no desagradable.» «¿Qué es el jamón en lata?» «Edad máxima para estudiar derecho.» «Mejores facultades de derecho.» «Admisiones facultades de derecho.» «Estado Islámico.» «Pijama de seda.» «Hidratante de codos.» «Desencoger jersey de lana.» «¿Qué es mukbang?» «Definir: pathos.» «Definir: superestructura.» «Rehabilitación de desempleados.» «Ruido blanco de hielo ártico rompiéndose.» «Turismo en Cuba.» «Cómo masajearte el hombro tú solo.» «Dolor de cuello por uso de móvil.» «Deficiencia de vitamina D.» «Trampa casera para tijeretas.» «Calculadora de alquileres.» «Gran terremoto de California, cuándo.» «Hipnosis para no morderse las uñas.» «Protestas en Hong-Kong.» «Lavavajillas, vídeo del interior.» «Imputaciones por la muerte de Michael Brown.» Imágenes por satélite de las casas de infancia de mis padres. Los nombres de las bandas de mis exnovios. La hora a la que se pondría el sol aquella tarde.

Miraba vídeos de protestas pacifistas de los años sesenta; vídeos de protestas pacifistas en las que había participado yo de adolescente. Vídeos que explicaban teorías conspirativas sobre un avión comercial desaparecido. Vídeos que yo misma no habría sabido cómo buscar. «El ermitaño de la Amazonia que abandonó la selva.» «Gemelos obtienen resultados de ADN desconcertantes.» «Revelación de género de bebé!! (Baile).» «Desastres más divertidos y momentos tronchantes de vídeos de unboxing 3.» «Truco de magia de mago friki.» «Mi hijo abrió fuego en una escuela: esta es mi historia.» «Cómo hacer un body slam.»

A veces me preocupaba por la cantidad de tiempo que pasaba en internet y me obligaba a mí misma a alejarme del ordenador para leer una revista o un libro. La literatura contemporánea no ofrecía ningún respiro: me encontraba prosa repleta de datos, tenues conexiones históricas y detalles tan precisos que solo podían provenir de una noche febril de búsquedas en internet. Los aforismos estaban de moda; los autores estaban conectados a la red. Elegía libros que habían sido profusamente exhibidos en las redes sociales solo para encontrarme con que también tenían una estética cuidada: descripciones preciosas e insustanciales organizadas en viñetas elegantes; un texto gestual, el equivalente a unas sábanas de lino arrugadas o a un puñado de dalias perfectamente colocadas.

Oh, pensaba, pasando página. Este autor también es adicto a internet.

Yo y mi identidad de usuario a solas, pasando el rato juntos, haciendo clic.

Solicitud de asistencia tras solicitud de asistencia: como matar moscas.

Actualizaba la página del periódico. Actualizaba las redes sociales. Actualizaba el foro estrictamente moderado. Movía la ruedecita y bajaba y bajaba y bajaba por la página.

En fin. Pasaba así el tiempo, de forma inevitable y olvidable.

Una tarde tranquila, mientras trabajaba desde un sofá de la sede central, me sonó en el portátil el aviso de un mensaje instantáneo del CEO de la startup de análisis de datos. Sentí una punzada de miedo: nunca nos escribíamos. Me recordé a mí misma que ya no trabajaba para él. No le debía nada. No tenía por qué contestarle, ni ahora ni nunca.

«¡Hola!», le contesté de inmediato.

El CEO me dijo que tenía una propuesta para mí. Agarré de forma instintiva mi portátil y me fui a la sala de lactancia, que había sido recientemente etiquetada con una placa que decía: sala acuérdate de tu madre. Me sentí ridícula: ¿de quién me estaba escondiendo? Mi jefe vivía en Ámsterdam. Nadie me miraba el ordenador. Y no estaba dando el pecho. Pero el sillón era cómodo y la sala oscura y cálida.

La startup de análisis de datos estaba ampliando el equipo de marketing, me escribió el CEO. ¿Quería volver con ellos y crear contenido? En el pasado había mostrado interés por ese tipo de trabajo, me señaló, y conocía bien el producto. «Se me ha ocurrido que quizás siguieras sintiendo algo por la idea», escribió.

Sentir algo, pensé. Otra vez mi trabajo rebajado a la categoría de amor.

Pensé en mis compañeros al otro lado de la puerta, que se habían reunido después de la clase de yoga para comer cucuruchos de palomitas de arroz salvaje. Mientras me escapaba a la sala de lactancia, había visto a uno de los programadores sentado descalzo en uno de los sofás, tocando una guitarra eléctrica desenchufada. Era prácticamente una escena idílica, salvo por el hecho de que yo llevaba todo el día sin apenas hablar con nadie en persona.

«Hemos crecido. Es un sitio distinto», añadió el CEO. Y luego: «No súper distinto». Agradecí aquel matiz. Le di las gracias y le dije que me lo pensaría.

—La última vez que hiciste contenido no te lo quisieron pagar —me recordó Ian aquella noche, cuando le hablé de la oferta—. No tienes nada que demostrar. ¿Te lo estás planteando en serio?

No, en serio no, mentí.

Era yo quien había decidido marcharme, dije, pero aun así me sentía expulsada del club. Quizás estaría bien elaborar aquella sensación de fracaso en mis propios términos: demostrarle al CEO, y a mí misma, que aquel sí era mi sitio. Ian me miró con los ojos entrecerrados.

—No creo que tu tozudez con esto tenga nunca una recompensa —me dijo—. Si quieres escribir, escribe de algo que te importe, no de cosas como la mejor manera de usar embudos de ventas para retener usuarios.

Podría ser una buena oportunidad para tener algo mío, dije de manera poco convincente; en realidad, no me podía imaginar al CEO permitiendo que nadie tuviera nada propio. Podría hacerme un portfolio. Podría ser interesante.

Intercambiamos una mirada elocuente.

—No tan interesante —dijo Ian.

Fui a Nueva York. En mis viajes anteriores, cuando todavía trabajaba en la startup de análisis de datos, la ciudad me había parecido rebosante de oportunidades no aprovechadas. Todos aquellos yos pasados, desfilando ante mí como si supieran algo, poniendo en entredicho aquella identidad tecnocéntrica mía que ahora lo abarcaba todo, intentando convencerme de que había cometido una equivocación. Aquella vez, sin embargo, la sensación era otra. Me conectaba al trabajo desde mi dormitorio de infancia, y estaba disponible desde las seis de la mañana y hasta primera hora de la tarde. Veía a mis amigos de la universidad y no intentaba fichar a nadie. Tomaba café con mi madre hasta que el café se terminaba o se enfriaba; visitaba a mis abuelos en apartamentos que nadie había redecorado en décadas. Intentaba vaciar un poco el trastero del sótano, desenterrando cazadoras antiguas con parches cosidos a mano, cosas que había escrito en la universidad, un frasco con patatas peladas que había embotado quince años atrás a modo de preparación para el efecto 2000. Actividades banales, pero muy agradables. Sentía que estaba regresando a mí misma.

Era extraño estar de vuelta pero con un sueldo del sector tecnológico. Invitaba a mis amigas a comer en restaurantes que conocía gracias a mi jefa de la agencia literaria, apuntaba las copas a mi cuenta, tomaba taxis para volver a casa a medianoche en vez de esperar el metro. Un día en que estaba matando el rato en un bar de vinos del West Village con el aire acondicionado a tope, chupando aceitunas de Castelvetrano y sintiéndome sofisticada, me acordé de una conversación que había tenido una vez con Noah, en la que me había descrito su decisión de entrar en la industria tecnológica como una derrota personal y al mismo tiempo como una concesión a la nueva identidad de su ciudad natal. El dinero, me contó, le daba acceso a la red cada vez más amplia de espacios privados de San Francisco, que eran ya gran parte de la ciudad. El dinero era una llave.

Nueva York albergaba mi vida entera, pero la ciudad en la que yo había crecido ya no existía. Había algunos reductos —la librería con olor a gato en la que había trabajado durante las vacaciones de la universidad, ciertas instituciones culturales—, pero los vecindarios que yo había conocido de niña ahora estaban salpicados de restaurantes en los que sonaban listas de reproducción demasiado estudiadas y de boutiques que vendían unos productos locales de marca que me resultaban al mismo tiempo ridículos y alienantes. La nueva versión de la ciudad era inescrutable, desconcertante. ¿Quién quería aquello? ¿Para quién era?

En el norte de Brooklyn le pregunté a un librero por los nuevos edificios de la ribera del río. La librería estaba llena de libros de arte de formato grande que no costaba imaginar en mesitas de café con superficie de cristal dentro de apartamentos con paredes de cristal. No encontré nada que quisiera leer. ¿Quién vive ahí?, le pregunté. El librero se encogió de hombros y enderezó una pila de cuadernos sin pautar.

—Gente de Wall Street, gestores de fondos de inversión libre —dijo—. Programadores y tal. —«Programadores y tal», pensé. Allí también.

Yo sabía que el cambio formaba parte de la naturaleza de las ciudades. Intentaba no sentir que tenía algún derecho sobre ese lugar: era consciente de que mis padres, que se habían mudado a Brooklyn a principios de la década de los ochenta, también habían sido en su momento la gente de fuera que había redefinido el distrito, igual que yo me había pasado cuatro años contribuyendo a la erosión de la identidad polaca y portorriqueña de Greenpoint. Y era consciente de estar haciendo lo mismo ahora en la Costa Oeste, por mucho que me intentara decir a mí misma que

era una situación temporal. Aunque el hecho de aceptar mi complicidad, en una costa u otra, no arreglaba nada.

La ciudad estaba empezando a parecerse a la idea genérica —quizás nacida de la mente de un agente inmobiliario— de lo que debería ser una metrópolis rica. Las inmobiliarias podían convertir cualquier cosa en apartamentos. El dinero nuevo corría desbocado. Había tantos espacios de trabajo compartidos y locales pijos de ensaladas; tantos edificios nuevos y anémicos de balcones estrechos. Mientras atravesaba el centro de Brooklyn, con la fuerza del tiempo empujándolo todo de forma imparable, sentí por un momento que quizás pudiera entender de forma visceral una parte de la rabia y el dolor que veía en los residentes de toda la vida de San Francisco.

Hacia el final de mi viaje fui con mi amiga Leah a ver el espectáculo de un músico y coreógrafo al que ambas conocíamos. Fue un espectáculo bonito, extraño e inquietante. Lloré un poco al ver a los bailarines revolcarse suavemente por el suelo de aquel teatro sin apenas decoración, y me sequé la nariz con el programa. Me sentí conmovida, optimista, más viva. También desesperadamente impresionada por lo que estaba haciendo nuestro amigo; por el hecho de que estuviera creando en medio de una cultura que apenas valoraba el trabajo creativo y construyendo una vida en torno a ello, por su gracia y su convicción. Eché un vistazo a Leah, para poner mis sensaciones en perspectiva; tenía el mentón apoyado en las manos y estaba bastante más serena que yo, pero igual de transfigurada.

El espectáculo se representaba dos noches. Puede que se grabara en vídeo, pero daba la sensación de ser solo para nosotros. Al terminar, el coreógrafo se plantó en el lobby del teatro, sonrojado y cohibido, y el público le entregaba ramos de flores envueltos en papel de estraza. Había gente con indumentaria estructuralmente inventiva que alargaba la velada hablando de la función con vasos de plástico de vino en las manos. Besamos al coreógrafo y lo felicitamos, y luego nos retiramos a regañadientes para dejar que se acercaran otros amigos que esperaban en la periferia.

Cuando salimos del teatro en pos de una hamburguesa, sentí una frustración y un resentimiento crecientes. Estaba frustrada porque me sentía atrapada, y estaba resentida porque me veía atrapada en una industria que se estaba cargando muchísimas cosas que me importaban. No quería ser ingrata, pero me costaba entender por qué escribir emails de atención al cliente para una startup financiada por inversores tenía que ofrecer una estabilidad económica mayor que el trabajo creativo o las contribuciones al bien común. Nada de todo esto me venía de nuevo —y tampoco se podía decir que la tecnología hubiera irrumpido en medio de una edad de oro del arte bien remunerado—, pero de repente fue como si lo sintiera por primera vez. Le transmití todo este monólogo interior a Leah mientras ella paraba un taxi, y le juré que iba a borrar mis bloqueadores de publicidad y mis aplicaciones de música.

—¿Por qué no dejas tu trabajo y encuentras otra cosa que te emocione? —me preguntó mientras cruzábamos traqueteando el puente de Williamsburg, rumbo al restaurante donde ella trabajaba.

Por el sueldo y la cobertura sanitaria, le dije; y por el estilo de vida. Nunca me había considerado a mí misma una persona con un estilo de vida, pero por supuesto que lo era, y en la

medida en que era consciente de tener uno, me gustaba. La industria tecnológica me estaba convirtiendo en la consumidora perfecta del mundo que estaba creando. No era una simple cuestión de ocio, de poder comer bien y tener transporte privado y disponer de abundante entretenimiento particular. También estaba la cultura misma del lugar trabajo: las cosas que funcionaban de la forma de trabajar de Silicon Valley y la sensación que producía estar allí. El tipo de energía que te proporcionaba el estar rodeada de una gente que articulaba y satisfacía con tanta facilidad sus deseos. La sensación de que todo estaba a tu alcance.

¿Me estaba esforzando demasiado por que aquello tuviera importancia?, le pregunté a Leah. ¿Había dado por buena la versión de la propia industria de cómo eran las cosas? Intenté explicarle cómo era la frenética y pretenciosa cultura del trabajo de Silicon Valley, el hecho de que todo el mundo estuviera optimizando su cuerpo para tener una vida más larga, que luego invertirían de forma productiva; el hecho de que estuviera mal visto admitir que un trabajo en el sector tecnológico era una simple transacción, y no una misión noble ni una plaza en un cohete espacial. En aquel sentido, el sector no era tan distinto del mundo editorial: decir que trabajabas por dinero era un poco como gritar la palabra de seguridad. Aunque quizás esto no solo pasara en el sector de la tecnología —quizás fuera un fenómeno endémico de toda una generación—, allí las expectativas eran abrumadoras.

¿Por qué parecía un tabú tan grande, pregunté, actuar de la manera en que lo hacía la mayoría de la gente, tratando el trabajo como un intercambio de tiempo y esfuerzo por dinero? ¿Por qué teníamos que fingir que era todo tan divertido?

Leah asintió con la cabeza, meciendo los rizos.

—Es verdad que eso pasa —me dijo—, pero me pregunto si no estarás forzando las cosas. Tu trabajo puede estar al servicio del resto de tu vida. —Estiró el brazo para darme un apretón cariñoso en la muñeca y luego apoyó la cabeza en la ventanilla—. Tienes derecho a disfrutar de tu vida —dijo mientras la ciudad pasaba a su lado a toda velocidad y los cables del puente parpadeaban, como una conexión a internet que no respondía o como un fallo técnico.

Una semana más tarde, mientras esperaba en el aeropuerto para subir a mi vuelo de regreso, me llamó la atención un hombre que estaba al principio de la cola. Me sonaba de algo, un poco como si fuera un pariente lejano o el marido de alguien. Me acerqué discretamente, con mi atiborrada mochila de acampada clavándoseme en los hombros, y me di cuenta de que era el CEO de la startup de libros electrónicos. A su lado estaban el CPO y el CTO. Incluso bajo las luces fluorescentes de la terminal, a los tres se los veía en forma y llenos de energía. Llevaban bolsas de mano inmaculadas y de dimensiones modestas. Yo me había zampado un sándwich de pavo en la zona de restaurantes y era consciente de que me olía el aliento a mostaza. Su porte impecable me desarmó ya de entrada.

Los socios y yo nos saludamos con calidez. Me sorprendió un poco que se acordaran de mí; habían pasado más de dos años, una década entera en el tiempo de las startups. Yo era la prehistoria. La startup de libros electrónicos había crecido, había recaudado diecisiete millones adicionales y ahora en la plantilla había mujeres, y un departamento editorial. La empresa incluso publicaba una revista literaria en internet, algo que intenté no tomarme como una ofensa

personal. Me pregunté si alguna vez les había caído bien de verdad a alguno de ellos. Me pregunté si tendrían asientos en primera clase.

—¿Dónde estás tú ahora? —me preguntó el CEO con su entusiasmo característico. Yo me sentí mal por no haberme mantenido en contacto con ellos y peor todavía por no poder contarle que había fundado mi propia empresa, o que por lo menos me había convertido en analista júnior de una empresa de capital riesgo. Les dije que estaba trabajando en la startup de código abierto y pareció que los socios lo aprobaban; luego añadí que estaba en atención al cliente y vi que sus caras adoptaban una expresión neutral de cortesía. También he empezado a escribir reseñas de libros, añadí sumisamente. Había escrito un puñado de reseñas para una revista que mi madre había descrito una vez cariñosamente como «la conversación de la izquierda consigo misma», pero cuyo nuevo propietario, un socio fundador multimillonario de la red social que todo el mundo odiaba, estaba hundiendo. Yo sabía que los socios conocerían al propietario multimillonario; parecía menos probable que leyeran la revista. Asintieron con la cabeza para transmitir su apoyo.

Los hombres no me dieron detalles acerca de qué iban a hacer en el Área de la Bahía. Unas cuantas reuniones, me dijeron. Les pregunté si quizás tendrían tiempo libre y ellos me aclararon que era una visita breve. Claro, pensé, negocios. ¿Qué me había imaginado que íbamos a hacer, irnos de excursión otra vez? Qué boba era. Tras unos minutos me despedí y regresé a mi grupo de embarque, al final de la cola.

Al cabo de unos meses, leyendo el foro estrictamente moderado, entendí mejor aquella vaguedad: la startup de libros electrónicos iba a dejar de ofrecer sus servicios. Seguramente los socios habían ido a San Francisco para reunirse con sus inversores y preparar el cierre. El gigante de los buscadores de internet había comprado la empresa para quedarse con su plantilla por un precio que se rumoreaba que era de ocho cifras.

De vuelta en San Francisco, me sentí intensamente consciente de la belleza de la ciudad y del cambio estético que se estaba produciendo. La mitad de las profesionales del sector con las que me encontraba llevaban los mismos jerséis finos de cachemir que yo y las mismas gafas livianas. Algunas teníamos el mismo tono de piel porque usábamos la misma base de maquillaje. Nos quejábamos de los mismos problemas de espalda provocados por los mismos colchones de espuma viscoelástica. En nuestros apartamentos, decorados con los mismos muebles y pintados de los mismos tonos blancos que nos permitirían recuperar la fianza, poníamos las mismas macetas de cerámica con las mismas plantas que exigían cuidados mínimos.

La eficiencia, el valor central del software, era la innovación de consumo de toda una generación. Quizás Silicon Valley hubiera promovido un estilo basado en el individualismo, pero la escala a la que se estaban haciendo las cosas generaba homogeneidad. Las tiendas de venta exclusiva por internet, financiadas por inversores y dirigidas al consumidor final, habían contratado a redactores elocuentes que sabían dirigirse a la población adinerada y agobiada por la falta de tiempo libre, y daba la impresión de que los estábamos escuchando.

Las empresas de venta directa al consumidor vendían camisetas de algodón, cepillos de dientes, árboles de caucho, crema para sarpullidos, crema hidratante, bolsos de cuero, sustitutivos alimenticios, maletas, sábanas, lentillas, galletas, tinte para el pelo, ropa deportiva de

calle, relojes de pulsera, vitaminas. Cada noche en Estados Unidos había padres agotados y personas que habían decidido empezar a cocinar con el año nuevo abriendo cajas de cartón idénticas enviadas por las startups de comida preparada, tirando a la basura montones idénticos de envases de plástico y sentándose frente a platos idénticos. La homogeneidad era un pequeño precio a pagar a cambio de eliminar el cansancio de la decisión. Permitía que nuestras mentes pudiesen dedicarse a otras cosas, como el trabajo.

Persuadida por los testimonios de dos ingenieros de infraestructuras que se habían convertido de la noche a la mañana a la sensibilidad ortopédica, me compré por internet un par de zapatillas deportivas de lana merina, monocromas y sin adornos. Me había estado fijando en la gente que las llevaba en las cafeterías, en las colas de las furgonetas de venta de comida que solo aceptaba pagos con tarjeta y en los anuncios de mis redes sociales. Parecían un zapato dibujado por un niño, un zapato reducido a su esencia misma, pero eran increíblemente cómodas. Yo no sabía si llevarlas en público era un acto de respeto radical a uno mismo o justo lo contrario. Se quedaron sin estrenar junto a la puerta del apartamento: un monumento al fin de la sensualidad.

Una mañana en la que yo estaba perdiendo el tiempo en la plataforma de microblogging, me enzarcé en una discusión con el socio de una startup que había proclamado ante sus setenta mil seguidores que los libros deberían ser más cortos y más eficientes. «Es una lástima que el mundo no premie más la concisión», posteó. «En la práctica, hacer los libros más cortos nos ayudaría a aprender más deprisa. Hoy en día la falta de incentivos seguramente esté reduciendo a la mitad (o más) el ritmo al que se puede aprender. ¡Es como para indignarse!»

Sí que lo era. Era indignante que los emprendedores del sector de la tecnología como él parecieran físicamente incapaces de resistir la tentación de desguazar la música, los libros, las subculturas… todo lo que hacía interesante la vida. Leer no era una cuestión de inyectarse información. Aquel fetichismo de la eficiencia que tenía la industria tecnológica me resultaba espantoso. No animes a tu claque, pensé. Hice una captura de pantalla de su post y antes de compartirlo añadí un comentario crítico: «La tecnología debería dejar de intentar estropear todo lo que amo».

Mi actividad en las redes sociales no iba nunca más allá de hacer chistes sobre libros con un grupito de amigos, pero el comentario empezó a circular y me entró el pánico. No estaba acostumbrada a tener público y tampoco lo quería. Era preferible espiar desde la sombra; lo ideal era ser invisible. Además: ¿acaso no tenía cosas mejores que hacer?

Llegué haciendo clics hasta el perfil del emprendedor. «Optimista. Falibilista», decía la biografía de la cuenta. «CEO.» El avatar era un retrato de estudio. Los hombros curvados hacia delante, la clavícula asomando del cuello de una camiseta holgada de algodón. Las únicas personas que yo conocía que usaban fotografías de estudio eran aspirantes a actores que necesitaban presentarse a castings de películas de Hollywood y anuncios de antiácidos. Aunque aquel tipo habría superado cualquier casting: era apuesto e irradiaba compostura. Me imaginaba perfectamente al fotógrafo aconsejándole que suavizara la mirada, que transmitiera determinación pero también compasión.

¿Optimista en qué sentido?, me pregunté. A la manera del *Cándido*, a la manera jeffersoniana o a la manera de Oscar Wilde? Busqué en internet «Oscar Wilde optimismo cita» —«La base del optimismo es el terror puro»— y me sentí confirmada. Busqué «falibilista» y terminé en una página web sobre filosofía y verdades matemáticas medievales.

Cuando busqué en internet el nombre del CEO optimista y falibilista, el navegador le añadió automáticamente a mi búsqueda los apéndices «novia» y «fortuna personal». En las redes sociales solía hablar de biografías de físicos y luminarias de la tecnología, y compartir panorámicas tomadas mientras hacía excursiones en bicicleta o corría por la montaña. Era más joven que yo, pero eso ya empezaba a parecer una constante.

Cuando ya estaba a punto de cerrar los resultados de la búsqueda, vi una fotografía suya de adolescente, vestido con uniforme de escuela católica. Llevaba la corbata metida por dentro del jersey, esgrimía un trofeo de una prestigiosa competición científica y la vergüenza y el orgullo se reflejaban en su cara. Podría haber sido cualquiera de mis amigos del instituto. Era imposible no devolverle la sonrisa a aquella cara que había aparecido en mi portátil.

Aunque el CEO no había respondido, añadí un comentario a los que ya habían aparecido en mi post y me disculpé con él, etiquetándolo en mi conversación conmigo misma. Me contestó enseguida y el desacuerdo emigró al correo electrónico, donde me invitó a comer.

Al cabo de unas semanas fui en bicicleta del trabajo a las oficinas de su empresa en Mission. Con la insolencia propia de una adolescente y un complejo mesiánico en el que había bastante de vanidad —había conseguido captar la atención de un influencer de las redes sociales, y no solo tenía intención de doblegar su voluntad, sino también de hacer que conociera el *arte*—, había decidido llevarle unos cuantos libros de regalo, todos ligados a versiones distintas de mis inclinaciones estéticas y políticas. También apelaban a los que yo creía que eran sus intereses, y por supuesto eran cortos. El primero de todos era un ejemplar de *¿Están obsoletas las prisiones*?, del que me sentía particularmente orgullosa. Pedaleé a través de SoMa, felicitándome a mí misma por decirle la verdad al poder, por metérsela doblada al sistema.

El CEO me vino a buscar a la recepción y se presentó como Patrick. Era flaco y pecoso, tenía unos ojos como glaciares y una mata de pelo rizado; intimidaba mucho menos que en su retrato de estudio y se mostraba mucho más cortés que la imagen que yo tenía del sistema. Llevaba zapatillas de correr y una chaqueta ligera de deporte. Caminamos hasta un café y nos sentamos en un banco de la terraza para comer ensalada de lentejas y reformular nuestra conversación de la plataforma de microblogging.

Para mi sorpresa, me cayó bien. Tenía sentido de la ironía y mucho encanto. Hablaba con párrafos completos y elocuentes. Intercambiamos pareceres sobre el hecho de trabajar en empresas que vendían piquetas y sobre los libros que estábamos leyendo y nos contamos historias de infancia. Me contó que había estudiado griego antiguo con un monje en la zona rural donde había crecido, y me habló del tiempo perdido y sin rumbo que había pasado entre su primera startup y la actual. Más adelante lo oiría repetir aquellas mismas anécdotas en entrevistas a los medios y me sentiría un poco estafada: no estaba acostumbrada a estar con gente que tuviera tan ensayada la historia de sus orígenes. Aunque en realidad tampoco estaba acostumbrada a estar con gente a quien se la pidieran.

Le hablé a Patrick de mis reseñas de libros y él me preguntó si era algo a lo que me quería dedicar a tiempo completo. Uy, le dije, las reseñas no dan para vivir. Le hice un chiste sobre la jaula de oro que era el seguro médico de las startups y él me preguntó si el seguro médico era lo único que me impedía dejar mi trabajo y perseguir mis metas. No, le dije, preocupada porque pudiera ofrecerse para pagármelo. Lo único que me impedía perseguir mis metas era que no sabía exactamente cuáles eran mis metas.

—Ah —me dijo, persiguiendo una lenteja por el recipiente biodegradable.

Quería que mi vida profesional tuviera ciertas cualidades, me apresuré a decirle. Quería que el trabajo fuera intelectualmente interesante, y quería trabajar con personas listas y llenas de curiosidad. Quería proyectos a largo plazo. Quería un trabajo relevante. Patrick escuchó con paciencia mientras yo procesaba en tiempo real catorce años de educación en humanidades junto con la ambición de la clase media-alta que se me había inculcado. Luego nos quedamos un momento sentados en silencio, contemplando la calle, con mi falta de rumbo vital haciendo de sujetavelas.

Caminamos de vuelta a mi bicicleta. Plantados frente a las puertas de sus oficinas, le regalé a Patrick *¿Están obsoletas las prisiones*? y él se animó. Le fascinaba el complejo penitenciario-

industrial estadounidense, me dijo. El encarcelamiento en Estados Unidos era una de las mayores vergüenzas de la era moderna. La historia nos condenaría, dijo, y con razón. Sabiendo que él no había terminado la universidad, me ofrecí a mandarle el temario de un seminario que yo había hecho sobre el estado carcelario. Él sorbió con cortesía los posos de su té con hielo.

Sus empleados empezaron a pasarnos por los lados y algo cambió. Me acordé del abismo que nos separaba: Patrick dirigía una empresa y yo procesaba infracciones de copyright y ayudaba a los usuarios que no conseguían acceder a sus cuentas. Lo había troleado por internet y él había encontrado tiempo para invitarme a almorzar. Era la viva imagen de la elegancia y yo era una persona insignificante y sin metas, una rara sin horizontes. Me pregunté qué clase de jefe sería.

Nos volvimos a dar la mano, como si acabáramos de hacer una entrevista de trabajo, y acordamos mantenernos en contacto. Parecía razonable dar por sentado que yo no volvería a verlo nunca. Aun así, tenía tantas preguntas que hacerle; había mil cosas de las que quería hablar con él. Un abolicionista del sistema penitenciario que sabía griego antiguo no encajaba exactamente en el estereotipo de socio de empresas tecnológicas. Pedaleé cuesta arriba hasta mi apartamento, dejando atrás campamentos de tiendas de campaña y tranvías de época, con la niebla de fondo.

En el foro se discutía sobre si era más gratificante trabajar duro o trabajar de forma eficaz. Tenían formas asombrosas de cuantificar cosas cualitativas. «Es un simple cálculo», posteaba un analista de datos de una empresa de la que yo no había oído hablar nunca. «El periodo que va de lunes a viernes abarca un setenta y uno por ciento de la semana. Con un setenta y uno por ciento de esfuerzo no vas a acabar tu trabajo.» Tumbada desnuda en la cama, leí las respuestas de los hombres que no estaban de acuerdo en mi portátil del trabajo y con un ojo puesto en la cola de peticiones de asistencia.

La gente discutía sobre si era posible quemarse con el trabajo, pero también sobre las recompensas económicas de terminar quemado. Compartían enlaces a artículos sobre el potencial creativo del dejar las cosas para más adelante. Admiraban el horario de trabajo «996» de la China: de nueve de la mañana a nueve de la noche, seis días por semana. Se planteaban la conveniencia de ver crecer a sus hijos pequeños; había ciertos años de su formación en los que era importante estar con ellos, decían algunos, mientras que en otros no tanto.

Los hombres debatían sobre el rol que desempeñaba en el ecosistema el hecho de disponer de opciones sobre acciones y sobre los alicientes de ganar el dinero suficiente como para mandarlo todo a la mierda. «Es cuestión de independencia», escribió uno de los hombres. «Se trata de tener la libertad de asumir un riesgo.» Cuando yo pensaba en riesgo, no pensaba en dinero, ni en el mío ni en el ajeno. Para mí el riesgo era llevar vaqueros blancos cuando tenía la regla, tomar café en un avión, hacer autoestop o utilizar la marcha atrás como método anticonceptivo. Pero los hombres no estaban hablando conmigo, ni de mí, como siempre. «Es cuestión de tener ventajas para negociar», posteó uno que se definía como persona de rendimiento máximo. «Me permite agarrar por las pelotas a nuestros ejecutivos y al consejo de administración.»

Dinero para mandarlo todo a la mierda: era un eslogan, una motivación, un estilo de vida. De acuerdo con todos los usuarios de internet que coqueteaban con el mundo del libertarismo, era libertad americana en estado puro. Era un estado mental, sostenía el socio fundador de una startup en el blog de su empresa: era una actitud. ¿El dinero? El dinero no era lo importante. Por lo menos ya no lo era en cuanto cruzabas cierto umbral.

Un inversor de capital riesgo que más adelante protagonizaría un caso de supuesto acoso sexual intervino solícitamente para comentar que el dinero para mandarlo todo a la mierda daba para mucho más en Tailandia. Según sus cálculos, en el sudeste asiático bastaba con un millón de dólares. «Quizás incluso unos pocos cientos de miles», escribió.

Había varias discusiones en paralelo acerca de si las ganancias financieras —la perspectiva del dinero para mandarlo todo a la mierda, aquella zanahoria suculenta al final del palo— eran el incentivo correcto para los empleados de las startups. «No estoy de acuerdo con esa premisa», escribió un hombre cuyo apodo evocaba a un animal imaginario. «¿Estáis sugiriendo que la única razón para trabajar es el dinero?»

Sí que volví a ver a Patrick. Quedamos para cenar en un restaurante del otro lado de Bernal Hill, un apéndice de otra discusión por internet; luego para cenar en Mission, un apéndice de una conversación inacabada; luego para cenar en el Outer Sunset, momento en el cual ya habíamos trabado una amistad que parecía casi familiar, tan combativa como natural.

Patrick desafiaba mis ideas preconcebidas sobre la clase emprendedora. No mostraba demasiado interés por los escenarios de los simposios ni por liderar nada desde el mundo digital; era imposible imaginárselo acosando a sus empleados ni bebiendo chupitos. Mis amigos, al conocerlo, solían dar por sentado que era un estudiante de posgrado. Teníamos poco en común en términos de intereses extracurriculares: una noche, al pasar por delante de un local underground, se quedó mirando a los jóvenes artistoides de estética punk y dijo en tono sardónico: «O sea que aquí es donde viene la juventud a divertirse», pero aquella actitud suya me resultaba muy relajante. No había en él ni rastro de pretensión ni de postureo. Llevaba unas gafas de montura fina para ver mejor y no para indicar una afiliación subcultural, y era tremendamente listo. Yo siempre quería saber su opinión.

Principalmente nos veíamos en restaurantes elegantes de nueva cocina estadounidense en los que Patrick era capaz de conseguir una reserva incluso para el mismo día. Los restaurantes en cuestión estaban decorados con fibras naturales y detalles en madera de acacia, los arreglos florales eran discretos y las camareras dejaban entrever cuerpos de bailarina bajo vestidos rectos de lino. Solían estar llenos de parejas de treintañeros y cuarentones, las mujeres con robustas botas hasta el tobillo y anillos de compromiso discretos y los hombres casi siempre equipados como para atravesar un glaciar. Siempre había por lo menos una mesa de empleados de alguna startup en plena cena de equipo, escondida en alguna parte para no molestar demasiado al resto.

San Francisco estaba pasando por un renacimiento culinario, un esfuerzo competitivo para captar la atención de las nuevas fortunas. Más que competir entre ellos, los chefs competían con la apatía que inspiraban las cafeterías de las oficinas pijas, los restaurantes de comida rápida pero de calidad y las aplicaciones de comida a domicilio. A fin de diferenciarse, forzaban la maquinaria al máximo, tratando las anchoas fritas como si fueran artículos de lujo y sirviendo

rebanadas de pan de masa madre como si fueran maná. Lo que ofrecían era demencial: platos de queso escondidos bajo las velas de la mesa que se descubrían, ya perfectamente ablandados, al final de la cena; codornices enteras horneadas dentro de bollos de pan. Era una sobrecarga sensorial de alta intensidad: *chawanmushi* de hojas de maíz ahumadas, patatas fritas encurtidas, judías verdes y cerezas rebozadas de burrata. Comida que el chef te ordenaba que te comieras con las manos. Comida que era famosa en las redes sociales. Y comida que quería serlo.

Después de unas cuantas cenas sobre manteles de lino almidonado, nuestra amistad empezó a parecer un poco demasiado formal. Probamos actividades alternativas: una excursión a las seis de la mañana, un desayuno de cuchara y tenedor a las siete. Por fin me di cuenta de que las cenas eran simplemente el momento en que Patrick veía a gente; era la única franja de tiempo libre que le solía quedar en su agenda.

Me resultaba fácil cuestionar la relación que tenían los demás con el poder y el estatus social, pero no la mía. No me importaba realmente que Patrick dirigiera una empresa, pero sabía que a otras personas sí. Me halagaba que quisiera ser amigo mío y me sorprendía que le dedicara tiempo y esfuerzo a nuestra amistad. Aquello sacaba a la luz una vertiente de mi personalidad de la que yo no estaba orgullosa. Le pasaba por alto cosas que les habría recriminado a otras personas: no se comunicaba de forma fiable, podía ser seco, me pedía consejos sobre proyectos en los que yo tenía que invertir bastante tiempo y luego se olvidaba de reconocer mis ideas. Cuando entrevistó a alguien que yo conocía bien para un trabajo y luego no le dijo ni pío, me sentí avergonzada y molesta pero no dije nada. A fin de cuentas, Patrick tenía que hacer llamadas, dirigir reuniones, lidiar con zonas horarias, coger vuelos, gestionar equipos, contratar a ejecutivos y satisfacer a inversores. Su tiempo no era más valioso que el mío, y su vida no era más importante que la de nadie; sin embargo, en los términos que regían el ecosistema, sí que lo era.

Mientras caminaba por Mission para cenar con Ian, tropecé con uno de los ingenieros de atención al cliente de la startup de análisis de datos.

—Mi camarada —me dijo, abrazándome. Olía a cigarrillo electrónico de mango. Me reí, sin darme cuenta de que hablaba en serio—. Hemos estado juntos en la mierda —siguió diciendo—. Te he abrazado mientras llorabas desconsolada, como si se estuviera acabando el mundo.

Yo lo adoraba, pero no recordaba haber llorado abrazada a nadie; siempre me había cuidado de llorar sola, en el cuarto de baño. Estaba segura de que aquello no había pasado. Se lo dije y él se encogió de hombros:

—¿Por qué te ibas a acordar? —me preguntó—. Fue un episodio completamente normal en aquel entorno. —No le mencioné que recientemente me había planteado volver.

Estuvimos hablando un rato, de pie en la calle, con las manos en los bolsillos, apartándonos del camino de la gente que iba al trabajo y a hacer la compra y de una mujer que empujaba un carro con todas sus posesiones. El ingeniero de atención al cliente me contó que había dejado la empresa. El CTO, aquel genio autodidacta de ojos muy separados, también se había marchado.

—Oí que había vendido un montón de sus acciones —siguió diciendo el ingeniero de atención al cliente—. Multimillonario al instante. Sin duda. —Pero sí que existía la duda: no teníamos forma de saber si había vendido realmente sus acciones y había ganado millones. Aun

así, la historia parecía bastante verosímil. Era emocionante el mero hecho de plantearse que el sueño se hubiera hecho realidad para alguien que conocíamos, y a quien teníamos cariño. Por mucho que el CTO hubiera tenido un cargo directivo, yo siempre lo había considerado uno de los nuestros.

¿Qué crees que querrá hacer ahora?, le dije. Me pregunté si el CTO estaría trabajando en crear sus propios juegos. Estaba muy contenta por él.

El ingeniero de atención al cliente se lo pensó un momento.

—Buena pregunta —respondió—. No creo que quiera hacer nada.

Me uní a un equipo nuevo, llamado «Condiciones de uso», creado para lidiar con la enorme cantidad de preocupaciones semijurídicas y de quejas sobre material inapropiado que taponaba la cola de peticiones de asistencia. En el fondo, la plataforma de código abierto era un servicio de alojamiento de archivos: los usuarios podían subir texto, imágenes, animaciones y documentos. Por mucho que la interfaz pudiera intimidar a quienes no eran programadores, el producto público se usaba mucho, y también se abusaba de él, como de cualquier otra tecnología social basada en el contenido gratuito y generado por el usuario.

El equipo de condiciones de uso se encargaba de las infracciones de copyright, del uso sin permiso de marcas registradas y del correo basura; de las defunciones de usuarios y de las violaciones de la normativa de protección de la intimidad del menor en internet. Habíamos heredado las tareas del equipo de material peligroso, de modo que evaluábamos amenazas de violencia, estafas con criptomoneda, páginas fraudulentas, notas de suicidio y teorías conspirativas. Recibíamos informes de casos de gente que había burlado el Gran Cortafuegos, para nuestro desconcierto. Utilizábamos software de traducción para entender emails que decían venir del gobierno ruso y se los mandábamos al equipo jurídico acompañados de emojis de interrogantes giratorios. Cribábamos los informes que denunciaban casos de acoso, pornovenganza, porno infantil y terrorismo. Avisábamos a nuestros compañeros con cargos más técnicos para que examinaran malware y código supuestamente malicioso.

Nos convertimos en moderadores de contenido a nuestro pesar y nos dimos cuenta de que necesitábamos políticas de contenido. Mis compañeros de equipo eran sensatos y listos, vehementes y al mismo tiempo ecuánimes. Aun así, resultaba casi imposible hablar en nombre de una plataforma, y ninguno de nosotros estaba particularmente cualificado para hacerlo. Queríamos ir con pies de plomo: el núcleo duro de los participantes en la comunidad del software de código abierto era sensible a la vigilancia corporativa, y no queríamos convertirnos en un tentáculo del estado-empresa, ni que eso socavara el tecnoutopismo de nadie.

Queríamos estar en el bando de los derechos humanos, de la libertad de expresión y de opinión, de la creatividad y la igualdad. Al mismo tiempo éramos una plataforma internacional, ¿y quién de nosotros era capaz de articular una postura coherente sobre los derechos humanos internacionales? Nos sentábamos en nuestros apartamentos tecleando en unos portátiles comprados a una empresa de hardware que proclamaba que la diversidad y el progresismo formaban parte de su política laboral, pero que fabricaba sus productos en factorías chinas que explotaban a sus trabajadores y en las que se usaba cobre y cobalto procedentes de minas del Congo en las que trabajaban niños. Éramos todos de Norteamérica. Éramos todos blancos y veinteañeros o treintañeros. Nada de eso era un defecto moral por sí mismo, pero tampoco ayudaba mucho. Éramos conscientes de que teníamos puntos ciegos. Pero saberlo no hacía que dejáramos de tenerlos.

Luchábamos por trazar distinciones. Intentábamos distinguir entre un acto político y una visión política; entre los elogios a los violentos y el elogio de la violencia; entre el comentario y la intención. Intentábamos descifrar la ironía táctica de los trolls. Nos equivocábamos.

La toma de decisiones estaba, por supuesto, tan llena de matices como el contenido en sí, y era igual de compleja y susceptible de interpretaciones distintas. Incluso la pornografía era una zona gris: los pezones dependían del contexto, no queríamos ser puritanos. Una fotografía artística de una mujer dando el pecho no era lo mismo que un avatar de un personaje de anime soltando chorros de leche con unos pechos indefendibles desde el punto de vista fisiológico. Al mismo tiempo, ¿qué era el arte y quiénes éramos nosotros para definirlo?

La intención importaba, nos recordábamos los unos a los otros: por ejemplo, los repositorios donde se guardaban recursos para webs de educación sexual deberían ser aceptables. Al mismo tiempo, la plataforma tenía vocación pedagógica y no queríamos necesariamente que la gente que estuviera buscando administradores de paquetes se encontrara con carpetas de genitales.

A veces me preguntaba si el equipo directivo sabía que en la plataforma había pornografía o basura neonazi, o que unos empleados bienintencionados que trabajaban en atención al cliente, y que habían sido contratados en base a cualidades intangibles como «el buen juicio» o la «atención a los detalles», estaban constantemente molestando al equipo jurídico para que definiera —e hiciera cumplir— la que acabaría interpretándose como la postura de la empresa sobre la libertad de expresión.

La mayor parte de la empresa no parecía consciente de la frecuencia con que se usaban mal nuestras herramientas. Ni siquiera parecían conscientes de que existiera nuestro equipo. No era culpa suya: era fácil no vernos. Éramos cuatro para los nueve millones de usuarios de la plataforma.

La lista de canales del chat estaba creciendo: Latinx, Neurodiversos, 40+, Pulpoprendices, Pulpoqueers, No Binarios, Negrogatos. La consultora sobre diversidad e inclusión se había venido a trabajar con nosotros a tiempo completo, en calidad de vicepresidenta de un equipo nuevo llamado «Impacto social», y bajo su guía la startup se estaba volviendo poco a poco más diversa. Se nos unieron activistas y también algunos de los críticos más vocingleros de la startup.

Uno de esos críticos, Danilo, podría haber sido un símbolo viviente del triunfo de la meritocracia —había nacido en Puerto Rico de madre soltera, se había criado en viviendas de protección oficial y había aprendido a programar por su cuenta de niño—, y sin embargo manifestaba abiertamente su desprecio por las historias de individualismo aguerrido de Silicon Valley, y le gustaba burlarse en las redes sociales de los inversores de capital riesgo y de los tecnolibertarios acérrimos. Era obvio que ponía nervioso a algunos de nuestros compañeros.

La visión que tenía Danilo de la tecnología me resultaba nueva. Partía de la idea de revolucionar las cosas, tal como dictaba la moda, pero lo que quería revolucionar era Silicon Valley. Cada vez era más barato acceder a la tecnología, le gustaba señalar. Y al rebajarse el coste de la enseñanza, el hardware y las herramientas, más gente podría participar. Los productos y empresas se diversificarían; la estructura de poder se transformaría.

—Vendrá una generación nueva de tecnólogos que conseguirá cambiar todo nuestro sistema —me dijo una tarde, mientras trabajábamos juntos en la sede central, sentados en el escenario del salón de actos vacío—. Tenemos un espacio capaz de ejercer una influencia sin precedentes y de impulsar el cambio social, y tenemos a una nueva generación que se ha criado con la banda ancha. Esa generación va a llegar y a cargarse todo esto.

Hasta los inversores de capital riesgo terminarían cayendo bajo las ruedas de aquella revolución y quedarían obsoletos, aseguraba. Todo aquello me resultaba muy emocionante: era una forma de reformatear el cinismo sobre la industria y convertirlo en optimismo por el futuro.

A finales de otoño, la vicepresidenta de impacto social organizó una visita del ministro de Vivienda y Urbanismo. La empresa había estado trabajando en una iniciativa suya que buscaba salvar la brecha digital a base de facilitar internet de alta velocidad, ordenadores y programas educativos a unidades familiares con ingresos bajos. Yo había pasado una semana en Washington D.C. asistiendo a reuniones sobre la iniciativa, y me había resultado alentador oír a cargos públicos —en vez de a los autoproclamados líderes de las sociedades digitales sin fronteras que teníamos en nuestra industria— hablar de cómo podía la tecnología cambiar el mundo.

El día de la visita del ministro, la oficina bullía de actividad. El CEO posteó en el foro interno, alertándonos de la presencia del Servicio Secreto. A los miembros del equipo de impacto social se los veía ansiosos y entusiasmados mientras una falange de publicistas y responsables de seguridad de distintos rangos le hacían al ministro una visita guiada por la sede central. Los trajes elegantes y las insignias de los miembros del Servicio Secreto real, cuya sobriedad contrastaba con las camisetas del Servicio Secreto del pulpo-gato, me provocaron una mueca de dolor.

¿Le han enseñado el Despacho Oval?, le pregunté a una compañera. Ella cerró los ojos.

—Pero qué vergüenza damos, joder —dijo.

A la hora elegida, todo el mundo acudió al anfiteatro de la tercera planta. Dábamos una impresión un poco descuidada e irreverente, pensé, contemplando las camisetas holgadas y las zapatillas raspadas que llevábamos mis colegas y yo. Había varios mandos intermedios corriendo de un lado para otro e indicando a los empleados dónde tenían que sentarse. Yo no había visto a tanta gente en las oficinas desde la fiesta de Navidad.

Danilo hizo una breve introducción.

—Internet es un acelerador del crecimiento y un disolvente de las clases sociales —dijo—. Es un aula global y una comunidad.

Con el rabillo del ojo vi a uno de los abogados de la empresa comiéndose una minichocolatina con pinta de ir plácidamente fumado.

—Por encima de todo, es nuestro billete a la prosperidad en el siglo xxi —siguió diciendo Danilo—. Y en calidad de tecnólogo, siento el deber moral de asegurarme de que sus beneficios lleguen a todo el que los necesite.

Oí un susurro de polipropileno y el crujido de un relleno duro de mantequilla de cacahuete. El abogado miraba al frente, masticando.

El ministro y la vicepresidenta de impacto social debatieron la iniciativa. Una cuarta parte de los hogares de Estados Unidos no disponía de ordenador, señalaron: la brecha en la alfabetización digital también era una brecha de oportunidades. El ministro, con traje formal y zapatos de cuero relucientes, tenía un aspecto pulcro e hiperrealista, que es el aspecto que suelen tener los políticos. Se lo veía fuera de lugar. Me pregunté qué sensación debía de producir llevar una vida de servicio público —subir escalafones, acumular credenciales, andarse con pies de plomo, seguramente tener un esmoquin— solo para terminar trabajando para el creciente centro de poder de Silicon Valley, con sus bebés tiránicos, con todos aquellos genios efímeros que

habían dejado los estudios para convertirse en sus propios jefes y que creían saber cómo funcionaba el mundo y cómo arreglarlo todo. Todas esas empresas unicornio que habían formado sus propios grupos de presión con profesionales a los que habían ido a fichar en consultorías políticas, todos esos multimillonarios que se resistían a las regulaciones y soslayaban las opiniones de los que tenían más experiencia que ellos. Quizás produjera la misma sensación que trabajar para Wall Street, o la industria farmacéutica, o las grandes empresas agrícolas. Quizás produjera una sensación parecida a la envidia: a fin de cuentas, la tecnología ponía de relieve parte del tedio burocrático que aquejaba al gobierno. Cualquiera que hubiera ido a la dirección general de tráfico podía ver las ventajas de revolucionar el sistema. Aun así, me imaginaba la pesadilla que sería un organismo regulador gestionado por startups.

Al final de las presentaciones, nuestro CEO, vestido con americana y vaqueros de cintura caída, reemergió para hacer las palabras finales. Se paseó por el escenario con una sudadera de empleado echada al brazo, igual que las que llevaban nuestros programadores de fama local. El ministro de Vivienda y Urbanismo y él se estrecharon la mano. Para mostrarle su agradecimiento al ministro, dijo el CEO, estaba encantado de poder entregarle una sudadera personalizada.

Una mañana en el tren, de camino a la sede central, ojeando apps de redes sociales en mi teléfono un algoritmo me puso delante una fotografía hecha en la fiesta de Navidad de la startup de análisis de datos. La fotografía mostraba a dos excompañeros míos, los dos con sonrisas de oreja a oreja y los dientes tan blancos como yo los recordaba. «Gracias por dejarnos formar parte de un equipo tan alucinante», decía el comentario. La fiesta tenía su propio hashtag, e hice clic en él.

El hashtag desplegó ante mí una avalancha de fotografías de gente a la que yo no conocía de nada; gente guapa, la típica gente a la que le queda bien la ropa deportiva de calle. Se los veía bien descansados. Se los veía relajados y felices. Nada que ver conmigo.

Pasé a una fotografía de algo que solo podía ser el espectáculo previo a la cena: una acróbata con leotardos sobre un pedestal, con las piernas contorsionadas, agarrando un arco y una flecha con los pies y a punto de disparar. Su objetivo era un corazón de peluche en el que había estampado el logo de la empresa. Había animaciones GIF de fotomatón de desconocidos besándose y haciendo muecas para la cámara; reconocí su orgullo y simpaticé con su satisfacción por el trabajo bien hecho. Había sido un año tremendo, pero habían llegado al final y habían ganado. Me sentí un poco enferma, como si volviera a mí aquella náusea infantil que me producía que me dejaran de lado.

Seguí bajando hasta encontrarme con un vídeo de la postfiesta, que se podría haber filmado perfectamente en un club o en un bar mitzvá caro, salvo por el hecho de que en la pared se veía proyectado el logo de la startup. Unas luces centelleantes de colores iluminaban a hombres con la corbata deshecha y a mujeres con vestidos de noche, saltando arriba y abajo y agitando barritas fosforescentes y sables de luz sobre un fondo de música electrónica. Han pasado a la primera división, pensé. La empresa había recaudado recientemente sesenta y cinco millones de dólares adicionales. Tenían un fondo para ir a la guerra. Se encaminaban al hipercrecimiento. No escatimaban en gastos.

«¡Anoche fue épico!», decía el comentario de alguien a quien yo no conocía. Había pasado más de un año desde mi marcha. Me sorprendí a mí misma, pese a todo, buscando mi cara.

A principios de año, el estudio de robótica de Ian se trasladó a Mountain View, que es donde estaban las instalaciones clandestinas de investigación y desarrollo del gigante de los buscadores de internet del que ahora formaban parte. Las instalaciones, ubicadas en lo que antaño había sido el primer centro comercial bajo techo de California, se llamaban «la factoría de sueños». Sin ironía y sin modestia. A los empleados se les pedía que usaran la expresión en la firma de sus correos electrónicos y en sus currículums profesionales; su director se hacía llamar «capitán de sueños». Yo seguía sin saber en qué trabajaba Ian, aunque a veces me enteraba por la prensa: los periódicos serios tenían reporteros dedicados en exclusiva al gigante de los buscadores, algo así como corresponsales, como si fuera un gobierno extranjero o una nueva especie de nación.

De vez en cuando, la empresa también distribuía camisetas con nombres internos en clave: más pistas. «¿Qué es “Hi-Lo”?», le pregunté a Ian un día en que apareció con una camiseta de su empresa que parecía sacada de un concierto de rock progresivo. No me lo podía decir. Le dije que todo aquello era bastante irritante: cuando algo había llegado a la fase de que pudieran hacerse camisetas promocionales, ¿no deberían los empleados tener permiso para hablar de ello?

—Sí, claro —dijo—. Pero eso forma parte de la diversión, ¿no?

Su empresa era divertida. Era divertida —¡divertida! — y quería que se enterara todo el mundo, y sobre todo los empleados y los candidatos a empleados. Los programadores iban zumbando por el centro comercial en bicicletas y patinetes. El capitán de sueños siempre llevaba patines y acudía patinando a sus compromisos, lo que lo hacía más eficiente y mejoraba su ritmo cardiaco. Ian se presentó a un pícnic acompañado de un robot militar cuadrúpedo, como si un trasto de metal del tamaño de una mula y capaz de abrir puertas fuera un comensal como cualquier otro. La empresa montó una fiesta del Día de los Muertos con comida mexicana, banda de mariachis y un altar iluminado con velas que rendía tributo a todos sus productos que nunca habían llegado a salir al mercado. También organizaba un evento de varios días en un antiguo campamento de boy scouts en el bosque: una metáfora un poco obvia, en mi opinión.

El gigante de los buscadores ofrecía prestaciones sociales que quedaban a medio camino entre lo universitario y lo feudal. Ian se hacía chequeos en el centro sanitario y volvía a casa trayendo condones de los colores del logo de la empresa y en los que había impreso el eslogan del buscador, voy a tener suerte. A los empleados se les ofrecía una panoplia de actividades de educación física —patinar era solo una de ellas—, e Ian se apuntó a hacer fitness funcional durante la pausa del almuerzo. Empezó a levantar pesas, a musculars e y a controlar sus estadísticas. Yo empecé a encontrarme envoltorios de barritas de proteínas en el filtro de la lavadora.

—Me preocupa convertirme en un friki-cachas —me decía, abriendo una aplicación para enseñarme sus estadísticas. A mí me daba igual que Ian se convirtiera en un friki-cachas; me preocupaba más que viera a sus colegas desnudos en los vestuarios colectivos. Resultaba demasiado íntimo. Él me recordó para tranquilizarme que la empresa era muy grande.

La corporación nodriza, que daba trabajo a unas setenta mil personas, era una congregación de talentos de la programación única en la historia mundial —un pozo ilimitado de recursos a

explorar, un prodigio de organización—, pero vista desde fuera tenía pinta de estar sufriendo cierto grado de esclerosis. Era la mejor gran empresa para la que se podía trabajar, decía a veces Ian, pero su negocio central seguía siendo la publicidad digital, no el hardware.

Mientras los ejecutivos estructuraban y reestructuraban las empresas que adquirían, empezó a dar la impresión de que la factoría de sueños había absorbido algunas de las compañías de robótica más innovadoras del sector y luego las había puesto a no hacer nada durante años. Más adelante leeríamos en las noticias que se habían presentado varias acusaciones de acoso sexual contra los hombres a los que Ian se refería como sus superjefes. Por lo menos aquellas acusaciones ofrecían una explicación del estancamiento institucional; los superjefes debían de haber estado ocupados.

El trayecto de ida y vuelta a Mountain Valley podía alargarse hasta cuatro horas. Las horas de después del trabajo que antes Ian había dedicado a ir en bicicleta por la ciudad, a cocinar con amigos o a revolcarse por el suelo de la clase de ballet new age que hacíamos juntos, ahora se las pasaba en el autobús de la empresa. Por las mañanas Ian corría hasta el punto de recogida con el termo de café en la mano. Por las noches, el autobús lo expulsaba de vuelta a la niebla. Desde el ventanal yo lo veía llegar arrastrando los pies por la calle, con cara exhausta, indispuesta y gris.

A veces me preguntaba si había una carga psicológica particular de los trabajadores del sector tecnológico, y más concretamente de quienes construíamos y trabajábamos en atención al cliente de un software que solo existía en la red. Las abstracciones del trabajo relacionado con el conocimiento estaban bien documentadas, y sin embargo nuestra situación parecía nueva. No solo por la disonancia cognitiva que producía ver lo lucrativas y poderosas que se habían vuelto las empresas del sector tecnológico aunque sus herramientas no existían físicamente, sino porque todo el software era algo muy frágil, algo que podía borrarse en cualquier momento. Los programadores podían pasarse años escribiendo programas que luego otros actualizarían, reescribirían o reemplazarían. Podían invertir horas y energía en productos que nunca llegaban a lanzarse. Por ofensiva que fuera su premisa, me pregunté si la fiesta del Día de los Muertos ofrecía alguna paz mental a toda la gente cuyo trabajo jamás se había hecho público.

Mi carga psicológica consistía en que había conseguido cobrar un sueldo de seis cifras y sin embargo no sabía hacer nada. Tenía veintimuchos años y todo lo aprendía con tutoriales de internet: cómo quitar el moho de un alféizar; cómo preparar pescado a fuego lento; cómo domar un remolino de pelo; cómo hacerme un autoexamen de mama. Siempre que conseguía montar yo sola un mueble en casa o reforzar un botón suelto, experimentaba una modalidad anticuada y poco familiar de satisfacción. Llegué incluso a comprarme una máquina de coser, como si estuviera buscando maneras de avergonzarme a mí misma.

Y no estaba sola. La mitad de los programadores a los que conocía entre las edades de veintidós y cuarenta, sobre todo los hombres, estaban descubriendo que los dedos eran multifunción.

—Es muy agradable hacer cosas con las manos —decían, y se ponían a monologar sobre carpintería o fabricación casera de cerveza o hacer pan con masa madre. Parecía el Brooklyn de hacía cinco años, solo que, en vez de fotos de encurtidos, estos artesanos amateurs intercambiaban imágenes del tipo de miga de pan que conseguían. En el trabajo, un puñado de

programadores se obsesionaron con la cocina al vacío, y dedicaban los fines de semana a soasar, cortar y emplatar carne reblandecida, un proceso que documentaban y compartían con orgullo a través de fotos de alta resolución en las redes sociales.

Envidiaba a Ian, que estaba adiestrado para pensar en términos de hardware, del mundo corpóreo. Él también se pasaba el día mirando la pantalla, pero todavía se regía por las leyes de la física. Su relación con internet era distinta de la mía: no tenía cuentas en ninguna de las redes sociales, no conocía los memes ni estaba al corriente de las minucias de las vidas ajenas. No se levantaba de la silla al final del día y pensaba, como yo: anda, si tengo cuerpo.

Salí de mi apartamento para ir a cenar con Patrick a un restaurante que rendía homenaje al mundo del cine. La conversación pasó enseguida a la tecnología, como de costumbre; como de costumbre yo hablé como si él compartiera mis preocupaciones y frustraciones sobre Silicon Valley. Nuestros desacuerdos sobre la industria eran un serial que no se acababa nunca, un podcast que no escucharía nadie en su sano juicio. La misma información nos podía llevar a conclusiones radicalmente distintas —lo que yo interpretaba como un mal ejemplo para él era un plan de acción, y viceversa—, pero aun así yo disfrutaba de aquellas conversaciones. Ampliaban el marco de mis argumentos y les sacaban filo. Solo de vez en cuando volvía ofendida a casa, ya de noche, escuchando música muy alta y de un humor de perros, deseando trabajar en otro sector o vivir en otra ciudad; por ejemplo, en una donde pudiera pedirle un cigarrillo a alguien.

—¿Preferiría un Silicon Valley imaginario que solo produjera empresas útiles? —se preguntó mientras nos servían platos idénticos de pollo frito rociados de yogur y dukká—. Pues claro. Pero creo que las startups estructurales y las startups de mierda son resultado del mismo proceso, de las mismas rarezas y tendencias autodestructivas y todo eso. Si pudiéramos tener un Silicon Valley cuerdo, juicioso, sereno, prudente y estable que produjera empresas que fueran también así, sería genial, pero no estoy seguro de que podamos.

Por supuesto que podemos, le dije. Seguramente la mayoría de startups tendrían el mismo éxito, o más, si las dirigiera alguien que por ejemplo no acosara ni condenara al ostracismo a las mujeres de sus organigramas de programación. Seguramente serían igual de innovadoras si las dirigiera gente que no fuera —sin ánimo de ofender— hombres jóvenes y blancos. Y ya puestos, ¿cómo definimos el éxito?, pregunté, un poco sobreexcitada, aunque era yo quien había sacado el tema del éxito. ¿No deberían poder fracasar todo tipo de personas? Di un sorbo de mi vino, paladeando mi triunfo.

—Que quede claro que estoy de acuerdo con las críticas — dijo Patrick, rellenándome el vaso de agua con gesto sugerente—. También quiero que mejore Silicon Valley. Que sea más incluyente, más ambicioso, más significativo, más serio. Y más optimista. —En aquello estábamos de acuerdo, aunque yo sospechaba que quizás tuviéramos ideas distintas acerca de cómo todo eso podría manifestarse—. Me parece asombroso que exista un solo Silicon Valley, y me preocupa mucho que se apague esa llama. Quizás sea relevante preguntarnos si queremos dos Silicon Valleys, o ninguno. Para mí, la respuesta está muy clara.

Desplacé un trozo de piel de pollo en círculos por mi plato. No quería dos Silicon Valleys. Estaba empezando a pensar que el que teníamos ya estaba haciendo demasiado daño. O quizás sí que quisiera dos, pero solo si el segundo era completamente distinto, el gemelo malvado del

primero: el Silicon Valley Matriarcal. El Silicon Valley Feminista Separatista. Un Silicon Valley regulado, a pequeña escala, de ritmo pausado; donde los hombres pudieran tener roles de liderazgo, pero solo si nunca usaban la expresión «escala de blitz» ni hablaban de sus propios negocios como si hubiera una guerra. Aunque sabía que mis ideas se contradecían en sus términos.

—El progreso es muy infrecuente y raro, y todos estamos siempre de caza, intentando encontrar El Dorado —dijo Patrick—. Casi todo el mundo va a volver con las manos vacías. Si eres un adulto serio y responsable, no vas a abandonar tu trabajo y tu vida para montar una empresa que al final quizás no te dé beneficios. Es algo que requiere sacrificarte a ti mismo, en un sentido visceral.

Solo más adelante me planteé que quizás Patrick hubiera estado intentando decirme algo.

Unos amigos habían montado una rave en el delta del Sacramento, anunciada como un evento de autosuficiencia radical. «La tierra está seca y necesita tu sudor», decía la invitación. «Nos morimos de ganas de llenar la granja de cuerpos alegres y hambrientos.» Yo quería ser un cuerpo alegre, o por lo menos quería intentarlo. Me preparé para el viaje empaquetando unos bombachos negros, un vaporizador pequeñito, una novela y *El camino del artista*.

—Creo que la gente no lee en las raves —dijo Ian, echando un vistazo a mi bolsa de tela, pero decidió dejarlo correr.

Cuando llegamos con el coche a la granja, vimos que había un grupo de hombres sin camisa levantando una cúpula geodésica. Los vimos atar ristras de luces LED en torno a los postes, con los pectorales en tensión, y colocar cojines y futones por el interior. En una cocina al aire libre había gente troceando aderezos para pizzas. Entre sus piernas se escabullía un cordero, en busca de sobras. De unos altavoces portátiles salía electro swing.

El anfitrión de la fiesta era un granjero colectivista de buen trato y personalidad introspectiva. Aprovechando que nos estaba ayudando a plantar nuestra tienda en una arboleda de nogales, le pregunté qué hacía allí aquel cordero. Mientras pasaba una varilla por el doble techo, me contó que tenían planeado asarlo al espetón al día siguiente.

—Lo tumbo en el suelo y lo abrazas por detrás hasta que notas que se relaja —nos explicó, como si estuviera compartiendo una receta de ensalada de fruta—. Entonces estiras el brazo y lo degüellas.

A media tarde emergieron del bosque un hombre y una mujer vestidos con ropa de lino blanca y holgada. Anunciaron que iba a celebrarse un ritual. Llevaban las caras majestuosamente pintadas y estaban sonrosados por el sol. Nos pusimos todos en fila, pasándonos un porro, y desfilamos hasta el arroyo, donde todos empezaron a quitarse la ropa. Nuestros líderes, todavía parcialmente vestidos, se metieron en el agua y se turnaron para sumergir a todo el mundo de espaldas, en plan bautismo. La tela de lino de sus prendas flotaba en la superficie como si fuera espuma. Ni hablar, le dije en voz baja a Ian. Solo unos gentiles podían organizar algo así. Me quedé atrás con el bañador puesto y me reuní con el resto en el agua al finalizar el ritual.

Los cuerpos desnudos bajaban meciéndose con la corriente. Trepaban por la ribera del arroyo, entraban en contacto espiritual con las vacas del otro lado y se tumbaban a secarse al sol vespertino. Por el arroyo flotaban latas de cerveza. Sentí una soledad conocida: estar participando de algo más grande que yo y aun así sentir que me había quedado fuera.

Al cabo de un rato salí del agua, cohibida. Extendí una toalla al lado de Ian y de un conocido que se ganaba la vida abrazando a hombres mayores. El terapeuta de los abrazos estaba sentado con las piernas cruzadas y los testículos caídos con total confianza sobre una mata de florecillas silvestres. Me acurruqué bajo el brazo de Ian. Le preguntamos por sus sesiones de terapia: ¿qué sensación producía ser el objeto de tantos anhelos? ¿Sus clientes lloraban, o se le confesaban? ¿Resultaba pesado? ¿Creía estar prestando un servicio importante? ¿Qué pasaba si alguien se excitaba sexualmente?

—Si se te pone dura, te tienes que levantar —nos explicó el terapeuta de los abrazos con paciencia infinita. Ian se dedicaba a desenredarme ociosamente el pelo.

Incluso en la granja la gente hablaba de startups. Con cierta reticencia, solo vencida por el agotamiento que producía la precariedad, los amigos de Noah y de Ian habían empezado a pasarse al sector tecnológico; el ecosistema encontraba la manera de absorber a todo el que tuviera título universitario y dominara los protocolos sociales de la clase media. Un director de escuela primaria pública entró a trabajar en una startup educativa haciendo software de programación de horarios. Un crítico musical escribía textos publicitarios para aplicaciones de fitness y meditación. Los periodistas se pasaban a comunicación corporativa. Había artistas haciendo residencias en la red social que todo el mundo odiaba y cineastas a sueldo de las grandes corporaciones tecnológicas, donde filmaban contenido promocional interno para que los trabajadores se sintieran a gusto.

Todo el mundo necesitaba sacarse unos cuartos: se estaban marchando de San Francisco los artistas, los músicos, los funcionarios públicos y los trabajadores no cualificados, y nadie estaba ocupando su lugar. En las cafeterías de madera de color claro que abrían para la gente que quería reunirse en lugares así, los camareros ya no eran, como solía suceder, jóvenes y recién llegados a la ciudad. Eran mayores y más sumisos y todavía estaban protegidos, al menos de momento, por los alquileres controlados, pero el futuro no pintaba bien. Hasta los humoristas empezaban a ofrecer seminarios de improvisación corporativa, talleres para trabajadores de startups destinados a reforzar el espíritu de equipo a través de la mutua humillación.

—¿Qué opinión tienes de los campamentos de programación? —le preguntó el terapeuta a Ian.

Aquella noche, en la huerta, una banda que había ido de gira por la Costa Oeste a bordo de un autobús escolar adaptado interpretó canciones sobre California. El cielo se oscureció. Alguien descubrió viudas negras en uno de los retretes portátiles y aquello desencadenó un desplazamiento colectivo. Cinco o seis personas desaparecieron para tener relaciones sexuales en una cámara frigorífica. Otros tomaban ketamina y bailaban lentamente con música house, o bien se reclinaban sobre mantas de piel falsa bajo la cúpula geodésica y tomaban popper. Una mujer con tutú de lentejuelas tomó polvo de ángel y se sentó en un montón de leña.

—Hay tantas cosas que mirar… —dijo, con los ojos como platos, llena de admiración.

A ratos daba la sensación de que todo el mundo había visto un resumen de los grandes logros de los años sesenta y setenta en materia de libertades: nudismo despreocupado, alegre promiscuidad, vida en comunidad, comidas en comunidad, baños en el mar en comunidad. Alguien había hablado de comprar tierra entre todos en las inmediaciones de Mendocino. Alguien había hablado de compartir el cuidado de los niños, aunque nadie tenía hijos. Todo aquello me parecía una representación sacada de un pasado imperfecto, una reconstrucción histórica. La búsqueda de la liberación, del placer en estado puro.

No me veía a mí misma convertida en albacea de la contracultura de los sesenta, pero sí me interesaba el hecho de que perdurara; hasta los socios fundadores de startups celebraban retiros de empresa en Sea Ranch. En cualquier otra parte la contracultura era un periodo histórico, un tema para fiestas de disfraces, algo kitsch. Ciertamente, no era una parte de los sesenta que fuera un referente para mis amigos de Nueva York. Ellos también tenían fantasías más o menos neorrurales: cabañas renovadas en el valle del Hudson, con huertos y camionetas antiguas y

grandes fregaderos de una pieza. Pero el utopismo no estaba volviendo. No me quedaba claro si esto mostraba un realismo lúcido o un fracaso de la imaginación.

Hacia la medianoche volví a solas a la tienda, me metí en el saco de dormir y cerré la cremallera, con la almohada de forro polar que usaba Ian para acampar hecha una bola debajo de la cabeza. Me pregunté si quizás todo aquello no sería una forma de resistencia. La tecnología estaba erosionando las relaciones, la comunidad, la identidad, los espacios públicos. Quizás la nostalgia fuera una respuesta instintiva a la sensación de que la materialidad estaba desapareciendo del mundo. Yo quería encontrar mi propia manera de defenderme de aquello, mi propia forma de comunidad.

Debajo de mí, la tierra era dura y fría. Vibraba perpetuamente con las líneas del bajo.

De vez en cuando mis amigos de fuera del sector posteaban, mostrando su perplejidad, artículos sobre los experimentos psicológicos que estaba llevando a cabo la red social que todo el mundo odiaba, y lo hacían en la red social que todo el mundo odiaba. Me mandaban por correo electrónico noticias sobre software de reconocimiento facial, o bien me contaban que cierta startup de transporte compartido había desarrollado la capacidad de rastrear a los pasajeros gracias a una herramienta llamada «Visión divina». «¿Sabías esto?», me escribían. «¿Esto es… normal?» Cada vez que se topaban con recodos de internet que los atemorizaban, me mandaban mensajes de texto recelosos o sarcásticos: la plataforma de microblogging les ofrecía anuncios de los mismos alimentos que acababan de comprar, o bien una aplicación para compartir fotos les recomendaba ponerse en contacto con un viejo conocido al que acababan de ver en el metro. Los servicios de reparto de comida te sugerían restaurantes locales cuando estabas de vacaciones en el culo del mundo; los asistentes de voz te soltaban información sin venir a cuento de nada.

—Mira esto —me dijo un amigo mientras tomábamos unas copas, pasándome su teléfono por encima de la mesa para enseñarme un registro de sus ubicaciones más frecuentes: su casa, el estudio, el gimnasio, las estaciones de metro y la dirección de una casa desconocida por la que no le pregunté—. Mi teléfono ha estado recopilando un pequeño dosier sobre mis hábitos, como si fuera un detective privado. No sé si sentirme halagado o estafado.

Cuando no conseguía mostrarme sorprendida, o trataba de explicarles lo que estaba pasando, o incluso admitía que aquello estaba en parte relacionado con el trabajo que yo había hecho en la startup de análisis de datos, las reacciones de mis amistades hacían que me sintiera como una sociópata. Aquellas conversaciones no me hacían sentir superior ni culturalmente informada. Me daban miedo. Colgaba el teléfono y me preguntaba si el denunciante de la NSA no habría sido el primer examen moral que se le hacía a mi generación de emprendedores y trabajadores del sector tecnológico, y si no lo habríamos suspendido. Miraba desde mi lado de la mesa las caras confusas de aquellas personas inteligentes, esperanzadas y bien informadas que formaban parte de la sociedad civil y pensaba con aflicción: realmente no se enteran.

En el trabajo, había rincones de la plataforma de código abierto que se estaban volviendo cada vez más agresivos y grotescos. Se alertó al equipo de condiciones de uso sobre los contenidos que posteaban unos usuarios que afirmaban pertenecer a una organización terrorista; sobre lo que posteaban otros que hacían pública información privada sobre funcionarios del gobierno y acosaban a nuestros compañeros. Se nos alertó sobre contenido que contenía amenazas de muerte. Una de aquellas amenazas fue lo bastante creíble como para cerrar la sede central durante un día.

Debatimos qué hacer con el código de un juego en el que los jugadores competían para matar judíos. Miramos con perplejidad repositorios llenos de diseños hechos a partir de código ASCII en los que se leían frases como los maricones son gais pero no queers y vapéame en el coño, soy tu ciberzorra. Nos pasamos avatares de usuarios en los que aparecían animales

icónicos de dibujos animados manipulados para parecerse a Hitler, y respondíamos en el chat con emojis manipulados para parecerse a nosotros encogiéndose de hombros.

La mayoría de días me limitaba a procesar infracciones de copyright y denuncias por uso de marcas registradas, cumpliendo con los tediosos procedimientos con gran satisfacción, como si fuera una orgullosa asistenta jurídica en la comunidad del código abierto. Otros días mandaba mensajes corteses a los usuarios pidiéndoles que por favor quitaran las esvásticas que estaban usando como avatares, o recomendándoles eliminar los cómics antisemitas que habían subido a sus espacios de alojamiento.

A menudo tenía que distanciarme un poco y recordarme a mí misma que aquella clase de material no era más que una fracción minúscula de toda la actividad de la plataforma de código abierto. Viéndolo desde una perspectiva más amplia, la empresa tenía suerte: a diferencia de las redes sociales tradicionales, no ofrecía ninguna vía para retransmitir en vivo actos explícitos de violencia. A diferencia de la plataforma para compartir vivienda o de las aplicaciones para pedir un coche, su modelo de negocio no incluía la interacción entre personas. En comparación, nuestra herramienta facilitaba una forma muy específica y benigna de vida cívica digital. Nadie se conectaba a ella para opinar sobre el aborto ni la curvatura de la Tierra; nadie buscaba que le informaran de las noticias. La mayoría de usuarios interactuaba con la plataforma tal como debía.

Aun así, hacía tiempo que había dejado de utilizar mi nombre al dirigirme a los usuarios. Para toda la correspondencia externa usaba seudónimos masculinos. Por suerte nunca teníamos que usar el teléfono. Lo hacía en parte porque mi trabajo era delicado y podía molestar a personas cuya moneda digital era la crueldad. Yo no era la única persona del equipo que usaba un nombre falso. Pero usar seudónimos masculinos no solo resultaba útil para apaciguar o distender conversaciones tensas. Era útil incluso en las solicitudes de asistencia más inofensivas. Mi eficacia aumentaba cuando me borraba de la ecuación. A juzgar por lo que veía, los hombres simplemente respondían de forma distinta a otros hombres. Mis seudónimos masculinos tenían más autoridad que yo.

Todavía estábamos en la era de la red social. Todo el mundo en la piscina. Todos solos, pero juntos. Las redes sociales, afirmaban los socios de las redes sociales, eran herramientas para conectar con otras personas y para la libre circulación de información. Lo social construiría comunidades y derribaría barreras. No hagáis caso de la tecnología publicitaria que hay detrás del telón: lo social iba a hacer que la gente fuera más amable, justa y empática. Lo social era un servicio público para una economía global en la que estaban desapareciendo rápidamente las fronteras y los límites; o, mejor dicho, estarían desapareciendo si alguien en Silicon Valley pudiera averiguar cómo ganarse a China.

Lo social llevaría la democracia liberal al mundo. Lo social redistribuiría el poder, liberaría a la gente y permitiría a los usuarios decidir sus propios destinos. Los gobiernos autoritarios, incluso los más enraizados, no podían hacer nada contra el diseño de soluciones y las aplicaciones de PHP. Los fundadores pensaban en El Cairo. Pensaban en Moscú. Pensaban en Túnez. Pensaban algo menos en las protestas en Zuccotti Park.

No es que las plataformas en sí dejaran entrever algún tipo de potencial revolucionario; parecían inocuas porque su aspecto era el mismo. Rígido, plano, gris, azul. Con carácter, pero

esforzándose por ser amables. Construidas por programadores con otros programadores en mente, hechas por y para gente aficionada a la infraestructura. Gente acostumbrada a mirar tablas de datos, para la cual escribir código era un acto creativo y el buen código era algo limpio. Gente que consideraba que la personalización era responsabilidad de un algoritmo. Pensadores sistémicos, para quienes los sistemas eran computacionales y no se extendían al ámbito de lo social.

El software era transaccional, rápido, expansible y difuso. Las campañas de crowdfunding para comprar insulina se propagaban igual de deprisa y con la misma eficiencia que la propaganda antivacunas. Los casos de abuso se consideraban especiales, marginales; defectos que se podían corregir por medio de filtros de spam, o usando moderadores de contenido, o mediante la autorregulación que ejercían los miembros de la comunidad que no trabajaban para la plataforma. Nadie quería admitir que los abusos eran estructuralmente inevitables: indicadores de que los sistemas —optimizados para la adicción y la amplificación, para la interacción interminable— no solo tenían buena salud, sino que estaban funcionando exactamente como estaba previsto.

En primavera, una publicación de extrema derecha colgó una entrada de blog sobre la vicepresidenta de impacto social, poniendo en el punto de mira las críticas que había dirigido a ciertas iniciativas a favor de la diversidad en el sector tecnológico que tendían a favorecer de manera desproporcionada a mujeres blancas. El post se publicó acompañado de un collage de pulposgato con el titular sale a la luz agenda antiblanca.

El artículo desató un furor en la sección de comentarios y acumuló cientos de respuestas. Los lectores de la publicación clamaban, en tono conspirativo, contra el marxismo y Hollywood, el victimismo izquierdista, el racismo inverso y la agenda globalizadora. Posteaban microensayos llenos de pánico sobre El Federalista y la Venezuela del Norte y sobre el exterminio cultural de Occidente. Era una cacofonía atronadora.

La sección de comentarios estalló. Las redes sociales se llenaron de amenazas vitriólicas a mis compañeros de trabajo. No paraba de llamar gente rabiosa al teléfono de ventas. La publicación parecía haber movilizado a una facción obcecada con amplificar ideas de extrema derecha por medio de cualquier canal disponible, disfrazándolo de debate político. Al final de la jornada, la vicepresidenta de impacto social, el CEO y un puñado de empleados sin pelos en la lengua se habían convertido en el blanco de una salvaje campaña de acoso por internet. No era la primera vez que algo así les ocurría a trabajadores de la startup; que yo recordara, era el tercer caso en un año.

El bombardeo se alargó durante días. Algunas de las amenazas eran lo bastante específicas como para que la empresa contratara guardias de seguridad. Reinaba un aire intranquilo en la sede central. Se había encontrado una nota con amenazas pegada con cinta adhesiva en la puerta de la entrada de empleados.

Le mencioné a un compañero de la oficina lo llamativo que resultaba que ahora todo el acoso por internet pareciera seguir una misma pauta: los métodos de los comentaristas de extrema derecha recordaban poderosamente a la armada de trolls que hacía un año y medio había

puesto en el punto de mira a las mujeres del gaming. Era como si una generación entera hubiera desarrollado su identidad política en la red, usando el estilo y el tono de los foros de internet.

¿Qué pasaba, ahora todo funcionaba así?, le pregunté. Me resultaba muy extraño que dos grupos tan distintos tuvieran las mismas estrategias retóricas y tácticas.

Mi compañero de trabajo era buen conocedor de los foros de internet. Me miró de reojo.

—Oh, mi pobre ingenua —me dijo—. Son exactamente los mismos.

Silicon Valley se había convertido en un gesto, una idea, una expansión y un borrado. En una clave y un test de Rorschach. En un sueño o un espejismo. No estaba claro si South Bay era una comunidad dormitorio de San Francisco o viceversa. Ambas cosas parecían ciertas.

El sector tecnológico solo representaba un diez por ciento de la masa laboral, pero tenía un impacto desproporcionado. La ciudad estaba cambiando de manos. No paraba de venir gente. Mission estaba empapelado de pasquines dirigidos a los recién llegados: «A nadie le importa tu trabajo en el sector tecnológico», decían los pasquines. «Ten la amabilidad de evitar la cháchara arribista de tu gremio cuando estés en público.»

Los alquileres subían. En los cafés ya no aceptaban metálico. Las calles estaban abarrotadas de coches de apps. Las taquerías cerraban y volvían a abrir convertidas en locales pijos de tacos orgánicos. Las casas de vecinos ardían y eran reemplazadas por apartamentos de lujo vacíos.

En la parte de San Francisco donde las calles tenían nombres de líderes sindicales y antiimperialistas mexicanos, los especuladores corrían a comprar casas pequeñas con revestimientos de PVC, les lavaban la cara y las revendían a un precio superior. Entre ordenadas hileras de casas eduardianas de colores pastel, las viviendas que se revendían eran como dientes muertos, edificios apagados y siniestros recién pintados en sobrios tonos de gris. Veías a veinteañeros recién forrados de pasta convertidos en caseros tímidos de rostro imberbe que invocaban casi pidiendo disculpas normativa inmobiliaria arcana para desahuciar a inquilinos de toda la vida de sus pisos y así tener el camino despejado para convertirlos en apartamentos de lujo. Las inmobiliarias planificaban manzanas enteras de microapartamentos, insistiendo en que no eran solo pisitos de fin de semana, sino lo último en estilo de vida milenial: empezar con poco y subir de nivel más adelante.

A las edificaciones nuevas del centro, en medio de las antiguas fábricas y los edificios victorianos descascarillados, los talleres de reparación de coches y los bares gay de antaño, les faltaba carácter. Parecían fuera de lugar. A fin de diferenciarse, añadían cerraduras electrónicas y neveras con wifiy se presentaban como apartamentos inteligentes. Ofrecían pistas de petanca, muros de escalada, piscinas, clases de cocina y servicios de conserjería. En algunos se anunciaban viajes de esquí a Tahoe y rutas vinícolas de fin de semana. Se jactaban de tener cuartos para bicicletas, talleres de carpintería, servicio de lavado de perros y cargadores para coches eléctricos. La mitad tenían salas de informática y de coworking: centros de negocios diseñados para parecerse a las oficinas de los residentes, que a su vez estaban diseñadas para parecerse a sus casas.

Una camioneta chocó un día yendo en marcha atrás contra el árbol del té que había delante de mi estudio y acabó con él. Lo arrancaron y lo reemplazaron por un retrete portátil idéntico al que había en la otra acera. Los retretes portátiles no estaban pensados para la creciente población de personas sintecho del vecindario, algunas de los cuales defecaban en las ampulosas macetas o protegidos por los voladizos de los garajes, sino para las cuadrillas de obreros de la construcción que llegaban todas las mañanas para construir miniapartamentos de una habitación en los sótanos

de dos casas victorianas situadas la una enfrente de la otra. Los caseros eran los reyes del mercado.

Los dos retretes estaban cerrados con candado, pero regularmente alguien lo rompía y entraba. Por las noches, desde la cama que estaba debajo del ventanal, escuchaba a la gente forcejear con la argolla y a continuación el sonido de la puerta de plástico al abrirse y cerrarse de un golpe.

Empezaron a aparecerme en el buzón fotografías satinadas de agentes inmobiliarios bien peinaditos, impresas en cartulina y caligrafiadas. Los agentes se alegraban de poder mostrarme un hermoso oasis con amplia bañera y ebanistería de acabado mate; estaban encantados de compartir conmigo un adorable bungaló con detalles originales y rinconcito para desayunar. Los agentes vendían proximidad a las autopistas, e insertaban un mapa de las rutas de los autobuses lanzadera de las empresas de tecnología, donde cada ruta venía indicada con un color distinto. «Excelente ubicación», decían los folletos. «Fabuloso inmueble para inversión. Sin alquileres controlados.» Me quedaba en la escalera de entrada de mi edificio de apartamentos, mirando las fotos de los agentes, y pensaba en blanquearme los dientes.

San Francisco se había precipitado a una crisis inmobiliaria de las gordas. Cada vez que los medios de comunicación informaban de que otra empresa del sector tecnológico había presentado el impreso S-1 en la Comisión de Bolsa y Valores, la gente empezaba a debatir sobre los derechos de los inquilinos. Cómprate una casa antes de la próxima salida a bolsa, bromeaban mis compañeros. Y no era una broma porque hiciera gracia; era una broma porque los que se habían hecho ricos de la noche a la mañana estaban ofreciendo un sesenta por ciento por encima del precio de salida de aquellas casas para jóvenes de un millón de dólares, y pagando en metálico.

Cuatro de los seis apartamentos de mi edificio de alquiler controlado estaban ocupados por parejas de mediana edad, algunas de las cuales llevaban allí por lo menos desde el último boom inmobiliario; conocían bien toda la retórica de la comunidad y la revolución, lo habían oído todo antes. La reciente avalancha de jóvenes eufóricos en busca de aventuras profesionales, así como la avalancha de dinero que había venido a continuación, más que impresionarlos los estresaban. Yo sospechaba que nadie de nuestro edificio estaba buscando una propiedad que les proporcionara una renta, ni un apartamento de lujo de un millón de dólares. Sospechaba que todos simplemente se querían quedar donde estaban.

Los folletos de las inmobiliarias llegaban en tromba. Empezaban dirigiéndose al propietario del edificio, que no vivía allí, y a ofrecerle incentivos para vender. «¡Hola, vecino!», decían en tono risueño. «Te quiero contar lo maravillosamente bien que se están vendiendo los inmuebles en tu zona.»

«Tenemos a compradores bien dispuestos, considerados y con muchas ganas de invertir en tu vecindario.»

«Si pudieras obtener el precio justo por tu casa, ¿la venderías?»

Los folletos se amontonaban encima de los buzones como cebos y provocaciones: recordatorios de nuestra suerte y de nuestra transitoriedad.

Aquel año hubo bastante debate, sobre todo entre la clase empresarial, acerca del concepto de construcción de la ciudad. Todo el mundo estaba leyendo *The Power Broker*, o por lo menos leyendo extractos. Todo el mundo estaba leyendo *Season of the Witch*. Los urbanistas de sofá blogueaban sobre Jane Jacobs y descubrían a Haussmann y a Le Corbusier. Fantaseaban con ciudades autónomas. Estaban empezando a fijarse en algo interesante —quizás una oportunidad— que estaba teniendo lugar al otro lado de las ventanillas de sus coches de apps. Estaban empezando a entender el valor de la vida cívica.

En una fiesta conocí a un hombre que se inclinó hacia mí y me dijo, con aliento cálido, que estaba intentando involucrarse en un proyecto muy emocionante de nuevo urbanismo. Su camiseta tenía dobleces geométricas, como si se la hubieran entregado aquel mismo día y acabara de desdoblarla hacía una hora: desaliño calculado en la era de la producción bajo demanda. Le pregunté si trabajaba para el ayuntamiento o en urbanismo. Me dijo que había empezado igual que el resto de nosotros, e hizo un gesto vago hacia la sala, que estaba llena de tecnólogos. Pero que tenía intención de leer más libros sobre urbanismo, por si le podía recomendar alguno.

Me acordé del temario de mis asignaturas sobre estudios urbanos y sentí un destello de superioridad, pero no recordaba ninguno de los títulos. Le pregunté por el proyecto e hizo esa típica pausa de quien está lo bastante borracho como para morirse de ganas de contar un secreto, pero no lo bastante como para meter la pata. Esperé.

Las ciudades son importantes, empezó, como si se estuviera preparando para vender una idea; como si no estuviéramos tácitamente de acuerdo en aquello, plantados los dos en un salón situado en el medio de un famoso centro urbano.

—Pero las ciudades podrían ser más inteligentes —dijo—. Deberían ser más inteligentes. ¿Y si pudiéramos empezar de cero? ¿Qué problemas podríamos arreglar?

Los hombres siempre estaban hablando de nuestros problemas. Pero ¿a quiénes se referían con «nuestros»? ¿De quiénes eran esos problemas?

—Tenemos montones de nuevas tecnologías a nuestra disposición —siguió—. Coches autónomos, análisis predictivo, drones. ¿Cómo podemos juntarlo todo para lograr la combinación perfecta?

Me resistí a hacer un chiste sobre la planificación centralizada.

Le pregunté cuál sería la primera ciudad donde empezar desde cero, imaginando que me diría algún sitio de California; las afueras de Sacramento, quizás, algún sitio que permitiera venir a trabajar en coche y aliviar una parte de la presión de San Francisco.

Centroamérica, me dijo. Quizás El Salvador.

—Algún sitio donde a la gente no le importe trabajar duro y no quiera tener que lidiar con la criminalidad —me explicó. Me quedé mirando con gran interés el fondo de mi botella de cerveza —. La idea es seguir la metodología de las startups que adaptan el producto a las necesidades de sus primeros clientes. La ciudad empezaría a pequeña escala, como una startup joven, centrándose en dar servicio a los primeros cien usuarios y no al primer millón. —Le pregunté cómo tenía planeado expandir el proyecto y me arrepentí en cuanto me dio la respuesta: contenedores de transporte marítimo.

¿Para vivir en ellos?, le pregunté. ¿Y qué pasaba con la comunidad? La gente venía de alguna parte. ¿Y qué pasaba con la economía local? Me estaba empezando a enfadar. Le estaba empezando a enseñar mis cartas.

—Lo ideal sería que fuera una zona económica especial —me dijo—. ¿Conoces Shenzhen?

Conocía Shenzhen: una ciudad rutilante y sometida a una vigilancia exhaustiva donde la rapidez del crecimiento económico promovía tanto la urbanización de lujo como la explotación laboral infantil; una ciudadanía que disfrutaba de la modernidad y del progreso bajo un control dictatorial. Un epifenómeno del capitalismo autoritario. ¿Conocía él Shenzhen? Me habría gustado estar más borracha para poder ser más cruel. Le pregunté cómo iba la primera ronda de financiación, en broma.

Solo estaban arrancando, me dijo. Pagándolo casi todo de su bolsillo; el equipo era todavía pequeño. Pero solo necesitaban quince millones de dólares.

La construcción de ciudades era un interés natural para quienes disfrutaban de capital abundante, tenían empleados que apenas se podían permitir vivir en el Área de la Bahía, y cuyos mecenas e inversores de capital riesgo les animaban a creer que los socios fundadores de startups no solo podían cambiar el mundo, sino que también tenían que salvarlo. Era el campo de pruebas de la eficacia de los primeros principios como estrategia para organizar la vida.

El pensamiento de los primeros principios: física aristotélica pero aplicada a la gestión. Los tecnólogos descomponían la infraestructura y las instituciones, examinaban las piezas y rediseñaban los sistemas a su manera. Había individuos que no habían terminado la universidad y que estaban reformulando la universidad, reduciéndola a una serie de academias profesionales online. Había inversores de capital riesgo descomponiendo la crisis de las hipotecas *subprime* y fundando startups que ofrecían préstamos a la vivienda. Había múltiples socios fundadores recaudando fondos para construir viviendas con espacios comunitarios en vecindarios donde se desahuciaba a la gente por residir en espacios comunitarios.

Circulaba el chiste recurrente de que el sector tecnológico se limitaba a reinventar unos productos y servicios que ya hacía tiempo que existían. A muchos emprendedores e inversores de capital riesgo no les hacía ninguna gracia aquella broma, aunque a mí me parecía que no se daban cuenta del favor que les hacía, ya que situaba el foco del debate lejos de la cuestión fundamental de por qué ciertas cosas, como el transporte público, o la vivienda, o el desarrollo urbano, tenían, en realidad, problemas.

A nivel estético, yo no confiaba en que la clase emprendedora pudiera construir una metrópolis donde la mayoría de gente fuera a querer vivir. El impacto que habían tenido en San Francisco era prueba de ello. Aunque lo ocurrido tampoco era del todo culpa suya. La ciudad estaba abarrotada de empresas nuevas que intentaban dar salida al dinero nuevo como fuera: una tienda llena de teteras minimalistas, una champañería que servía caviar sobre chips de gamba, un club de coworking que ofrecía programas de entrenamiento personalizado en un gimnasio exclusivo con olor a eucalipto. Un club de ping-pong que servía patatas fritas con aceite de trufa. Una tienda que vendía plumieres y cajas bento a los nómadas digitales. Estudios de fitness suave para las articulaciones con simuladores de ciclismo y simuladores de surf.

A veces, razonar a partir de los primeros principios suponía un camino largo y tedioso de regreso al formato original. Las webs de venta electrónica que todavía no se habían fundido sus fondos de capital riesgo abrían tiendas insignia en emplazamientos físicos; el método de los primeros principios revelaba que la venta en persona era una forma inteligente de motivar a los consumidores. Una tienda de gafas que solo existía en internet descubría que a los compradores les gustaba revisarse la vista; una startup que vendía bicicletas estáticas de lujo descubría que a los usuarios de bicicletas de lujo les gustaba pedalear en compañía de otra gente. Los mayoristas de colchones abrían showrooms; una startup de venta de maquillaje inauguraba tocadores de pruebas. La supertienda online abría librerías y adornaba las estanterías con reseñas impresas de clientes online y cartelería de su web: «Libros electrónicos que los lectores se terminan en menos de tres días», «Libros con más de 4,8 estrellas».

Aquellos espacios siempre tenían algo que no acababa de encajar; algo un poco turbio. Era inquietante encontrar polvo en los estantes; era extraño ver plantas vivas. Las tiendas compartían cierta condición efímera, cierto aire estéril, cierto estilo hecho con plantilla. Parecían emerger de la noche a la mañana, como incursiones en el espacio físico: paredes blancas, tipografía redondeada y asientos estilo grada, simulacros en tonos mate del mundo al que habían reemplazado.

En junio la aceleradora de startups anunció una iniciativa nueva. La aceleradora estaba intentando construir una nueva metrópolis, completamente desde cero. Dios bendito, pensé, leyendo el post del blog que anunciaba la iniciativa. Todo el mundo se está subiendo a este carro. «El mundo está lleno de gente que no es consciente de su potencial, en gran parte porque sus ciudades no les ofrecen las oportunidades ni las condiciones de vida necesarias para el éxito», declaraba la entrada del blog. «Una herramienta altamente eficaz para mejorar nuestro mundo es liberar ese potencial gigantesco a base de crear ciudades mejores. Construir ciudades nuevas es la startup por antonomasia, tanto en términos de complejidad como de ambición.» El post terminaba con una serie de preguntas: «¿Cómo hemos de medir la eficacia de una ciudad? ¿Cuáles son los indicadores clave de una ciudad? ¿Para qué cosas ha de optimizarse una ciudad?».

Indicadores clave, optimización: aquello me recordó al software de análisis de datos. Me pregunté quiénes poseerían los conjuntos de datos, y qué harían con ellos.

El responsable de la iniciativa era el antiguo CEO de una web que servía de repositorio de imágenes humorísticas y vídeos optimizados para viralizarse en redes sociales, sobre todo vídeos de gatos haciendo cosas inverosímiles, como por ejemplo ir montados en aspiradoras robóticas o quedarse atrapados en panecillos de hamburguesas. La página web había recaudado casi cuarenta y dos millones de dólares en capital riesgo. El responsable iba a trabajar en equipo con otra emprendedora, la socia fundadora de una plataforma de limpieza doméstica bajo demanda que había cerrado en medio de un aluvión de pleitos. La audacia de aquella gente era sobrecogedora.

No me quedaba claro por qué iba nadie a morirse de ganas de entregarles las llaves de la sociedad a unas personas cuya cualificación principal era la curiosidad. No es que fuera una defensora acérrima de las antiguas industrias e instituciones, pero la historia, el contexto y la deliberación también tenían un valor, igual que la experiencia. Y en cualquier caso, si íbamos a

dejar de lado la experiencia, pensaba en mis momentos de mayor mezquindad, ¿por qué no eran *mis* amigos los que estaban recibiendo millones de dólares para dirigir proyectos de investigación destinados a crear ciudades mejores?

Lo que no entendí entonces era que la fascinación que sentían los tecnólogos por el urbanismo no era solo entusiasmo por las ciudades, ni por construir sistemas a gran escala, aunque esos intereses fueran sinceros. Era un ejercicio preliminar, un terreno de pruebas, una vía de entrada: su primer paso para instalarse en el poder político que acababan de descubrir.

—¿Crees que te odias a ti misma? —me preguntó una terapeuta en Berkeley. Pensé que me estaba entrando un poco fuerte para ser aquello una sesión introductoria, pero al día siguiente me vi empezando a seguir a varios inversores de capital riesgo en la plataforma de microblogging. No creo que pudiera considerar que aquello fuera cuidar de mí misma.

Los inversores de capital riesgo estaban debatiendo sobre la conveniencia de una renta básica universal y no pude evitar ponerme a leer. Les preocupaba el potencial económico que dejaría al descubierto en la clase pobre urbana. Mientras los icebergs se derretían y las temperaturas del océano se encaminaban a lo inhabitable, les preocupaba que la inteligencia artificial —y más concretamente, la cuestión de si China llegaba a desarrollarla— fuera a desencadenar la tercera guerra mundial. Querían que la automatización y la inteligencia artificial sentaran las bases de un renacimiento cultural: las máquinas harían todo el trabajo y el resto de nosotros, ya carentes de utilidad, nos podríamos centrar en el arte.

Se podría deducir que los inversores querían financiar en bloque los servicios del gobierno; o bien, si la inteligencia artificial inspiraba una revolución, tener excusa para comprarse un búnker en Nueva Zelanda aprovisionado de armas de fuego y mantequilla de cacahuete. Yo me podría creer que la inteligencia artificial iba a llevar a un renacimiento cuando los inversores de capital riesgo empezaran a apuntarse a clases de cerámica; cuando la automatización los dejara sin trabajo a ellos.

Los inversores eran prolíficos. No conocía a nadie que hablara como ellos. A veces defendían sus intereses, pero la mayoría de los días hablaban de Ideas: de cómo fomentar el conocimiento, de cómo aplicar las teorías microeconómicas a los problemas sociales complejos. Del futuro de los medios de comunicación y del declive de la enseñanza superior; del estancamiento cultural y de la mentalidad estratégica. Se preguntaban cómo encontrar una buena heurística para generar más ideas presumiblemente para tener más cosas de las que hablar.

A pesar de su defensa febril de los mercados abiertos, la desre-gulación y la innovación continua, no se podía confiar en que la clase inversora llevara a cabo defensas matizadas del capitalismo. Criticaban insidiosamente la hipocresía fundamental que entrañaba criticar el capitalismo desde un smartphone, como si defender el capitalismo desde un smartphone no fuera grotesco. Veían el mundo a través de un calidoscopio de startups: «Si quieres eliminar la desigualdad económica, la forma más eficaz de hacerlo es prohibirle a la gente que monte sus propias empresas», escribió el socio de la aceleradora de startups. «No conozco a nadie que manifieste públicamente su anticapitalismo que no sea un emprendedor fracasado», opinaba un padrino inversor. «El Área de la Bahía de San Francisco es lo mismo que eran Roma o Atenas en la Antigüedad», posteaba un inversor de capital riesgo. «Mandas a tus mejores estudiantes, aprendes de los maestros y conoces a las personas más eminentes de tu generación, y luego te vuelves a casa con todo el conocimiento y los contactos que necesitas.» ¿Eran conscientes de que los demás podíamos verlos?

Los inversores de capital riesgo no vivían al margen del peso de todo lo relacionado con la autoayuda. Compartían listas de lectura, recomendaban productos y aconsejaban a sus seguidores que mantuvieran la humildad. Comed sano, les decían. Bebed menos. Viajad, meditad, encontrad vuestro porqué; trabajad en vuestro matrimonio, no os rindáis nunca. Predicaban las bondades de la semana de trabajo de ochenta y cuatro horas, y ensalzaban la primacía de quienes mostraban agallas. Siempre que declaraban que la idea de conciliar trabajo y vida era propia de gente

blanda, o antitético a la determinación necesaria para triunfar con una startup, yo me preguntaba cuántos de ellos tenían un asistente ejecutivo. O un asistente personal. O las dos cosas.

Me costaba entender que alguien que ganaba millones de dólares todos los años decidiera pasar el tiempo armando bronca en las redes sociales. La adicción a internet de aquellos tipos era casi dramática. Desconectaos, pensé. Enviaos emails entre vosotros si tenéis algo que deciros.

Y, sin embargo, si internet tenía algún sentido, ¿no era precisamente ese, el de contemplar la transparencia en acción, el de tener acceso a las mentes de la élite del sector? No había mejor forma de saber a qué inversores les angustiaba el impacto de las políticas de identidad sobre la productividad, o cómo iba la aplicación práctica del estoicismo a la vida en Woodside. ¿Cómo ibas a enterarte si no de qué miembros de la clase inversora defendían a los emprendedores megalómanos, y afirmaban que solo eran emprendedores que no sabían escalar, y qué otros confundían las críticas con el acoso y se creían víctimas de linchamientos digitales? ¿Cómo si no ibas a entender las deliberadamente amplificadas identidades, ideologías y estrategias de inversión de la gente que estaba transformando la sociedad; de la gente a la que yo estaba contribuyendo a enriquecer?

La cultura intelectual de Silicon Valley era la cultura de internet: liderazgo de pensamiento, experimentos de pensamiento. Intelectualismo de foro online. Te encontrabas economistas y racionalistas; altruistas eficaces, aceleracionistas, neoprimitivistas, milenaristas, objetivistas, preparacionistas, arqueofuturistas, monárquicos, futárquicos, neorreaccionarios, partidarios de construir viviendas en el mar, biohackers, extropianos, bayesianos, hayekianos. Tanto irónicamente como completamente en serio. Tanto conscientes como inconscientes. Todo junto dejaba bastante que desear.

Durante una fiesta en Noe Valley, acabé discutiendo con una entusiasta integrante de la comunidad de la racionalidad digital. El racionalismo se consideraba un movimiento de búsqueda de la verdad, o por lo menos así lo consideraban sus practicantes. En su esfuerzo por ver el mundo con mayor claridad, los racionalistas cogían prestados conceptos de la economía conductista, la psicología y la teoría de la decisión. Hablaban de técnicas de argumentación, de modelos mentales y de hombres de acero, y empleaban el lenguaje de la ciencia y de la filosofía: «En síntesis», decían, «en el margen». «*N* tiene un impacto neto positivo», o «*n* tiene un impacto neto negativo», «*n* está sobrevalorado», «*n* está infravalorado».

Lo de buscar la verdad no me parecía mal y, por lo que podía ver, la racionalidad principalmente ofrecía esquemas mentales que no quedaban lejos de la autoayuda. Tenía sentido: las instituciones religiosas se estaban debilitando, las corporaciones exigían compromisos cuasiespirituales, el exceso de información abrumaba y habíamos externalizado las relaciones sociales a internet. Todo el mundo estaba buscando algo.

Pero el racionalismo también podía ser una modalidad de desentendimiento histórico que ignoraba o disculpaba los enormes desequilibrios de poder. Había un podcast bastante popular sobre racionalidad que cubría temas como el libre albedrío y la responsabilidad moral, el sesgo cognitivo o la ética del intercambio de votos. En un episodio, el presentador y una psicóloga evolutiva que se identificaba como liberal clásica, transhumanista y bivalvegana estuvieron hablando de los bebés de diseño optimizados para ser físicamente atractivos sin mencionar ni una

sola vez la cuestión de la raza ni la historia de la eugenesia. Discutir con fervor sobre un mundo que no era el mundo real me parecía vagamente inmoral. En el mejor de los casos, resultaba sospechosamente aduladora del poder. Era una subcultura que me asombraba, en gran parte por el éxito que cosechaba entre adultos.

Me costaba cuadrar todo aquello con la racionalista de la fiesta, que era una mujer agradable y llena de curiosidad. Estábamos todos sentados en torno a la isla de la cocina de una casa eduardiana en la que habían eliminado todos los tabiques interiores y que habían renovado recientemente con armarios de acabado brillante y paredes de acabado brillante. Los armarios no tenían tiradores y todo era blanco, como un smartphone o una tablet. Había un grupo de invitados de pie en torno a la isla que había estado hablando del inversor de capital riesgo que creía que el software se estaba comiendo el mundo y mencionando las ideas más valiosas que habían aprendido de él. Decidí no intervenir.

Luego pasaron a hablar de cierto economista libertario, académico y director de un centro de investigación conservador. El centro estaba financiado por dos hermanos multimillonarios de derechas, magnates del petróleo, que llevaban décadas ostentando una influencia política sin límites, pero aun así el economista se presentaba como un antisistema. Blogueaba sobre cuestiones como si podía resultar beneficioso inflar los precios durante una situación de emergencia, si existía una explicación optimista del aumento de la violencia racial en Estados Unidos o si las naciones —los países africanos parecían prometedores en ese sentido— podían ser startups. Quizás la filantropía fuera *demasiado* democrática, postulaba; quizás la conversión en masa de personas de ingresos bajos al mormonismo pudiera llevar a una mayor movilidad social ascendente; quizás podríamos aprender de Lagos y reconocer la capacidad constructiva del nacionalismo. Su obra era popular entre los autoproclamados rebeldes de Silicon Valley. Yo sabía de él por Patrick, que para mi desazón era un lector ferviente de su blog.

Sugerí que muchas de las opiniones supuestamente rebeldes del economista —planteadas como simples experimentos intelectuales desenfadados y destinados a derribar los sesgos mayoritarios— en realidad revelaban una visión de la sociedad mucho más oscura de lo que ninguno de sus seguidores quería admitir. La mayoría de sus ideas no eran nuevas; simplemente sucedía que, como cultura, ya las habíamos dejado atrás. ¿Era posible que el economista libertario fuera simplemente un reaccionario?, dije. Por preguntarlo nada más.

La racionalista se pasó el pelo por detrás de una oreja. Ir en contra del sistema estaba infravalorado, dijo. Toda contribución intelectual era positiva en sí misma. Era difícil juzgar, en el momento presente, qué ideas iban a superar la prueba del tiempo. Por tanto, a la hora de debatir, mejor pecar por exceso que por defecto.

—Por ejemplo, pensad en los abolicionistas —dijo. Le pregunté qué tenían que ver los abolicionistas con los libertarios antisistema—. Bueno —prosiguió—. Pues que a veces las opiniones minoritarias llevan a cambios positivos que se implantan de forma general, y que son buenos.

Como afirmación neutral, era difícil estar en desacuerdo con aquello. Había opiniones minoritarias que conducían a cambios positivos, sí. Yo quería concederle el beneficio de la duda. Pero no estábamos hablando de una declaración neutral. Estábamos hablando de la historia.

Di un sorbo de vino tinto de una copa que confié en que fuera la mía y sugerí que quizás la abolición de la esclavitud no hubiera sido una posición minoritaria. Seguramente los esclavos

eran abolicionistas. Solo porque nadie les hubiera incluido en las encuestas no quería decir que no existieran. Intentaba mantener un tono desenfadado. Intentaba ser amable. Intentaba no avergonzarnos a las dos, aunque quizás ya fuera demasiado tarde.

La racionalista se giró para mirar nostálgicamente a los demás invitados a la fiesta, que ahora estaban congregados en la sala de estar y dando, entre risas, instrucciones a un asistente virtual para que pusiera música de hacer ejercicio. Suspiró.

—Muy bien —dijo—. Pero, solo como hipótesis, ¿por qué no limitamos nuestra muestra a la gente blanca?

El capital riesgo era el equivalente a una intervención, a una fuerza de choque. El verano anterior, la startup de código abierto había recaudado una ronda B de doscientos cincuenta millones de dólares, sobre una valoración de dos mil millones. Junto con la financiación llegaron nuevas expectativas. A fin de cuentas, los inversores habían duplicado su apoyo a un negocio cuya base era la distribución de software libre.

Los valores dinamizadores del capital riesgo eran el crecimiento, la aceleración y el retorno rápido de la inversión, y podían ser elementos transformadores. Ayudaban a explicar el giro, de archivo académico del conocimiento mundial a coloso de la publicidad, que había dado el gigante de los buscadores; la proliferación del «no pidas permiso, pide perdón» y el «lo mejor es enemigo de lo bueno» usados como mantras; la razón de que al sur de San Carlos los «márgenes del software» fueran prácticamente un afrodisiaco. Una vez más, la startup de código abierto necesitaba crecer, y esta vez un poco más deprisa.

Desde que yo me había unido a sus filas, la plantilla ya había aumentado en casi doscientas personas, hasta alcanzar las quinientas. Estaba empezando a parecerse mucho a cualquier otra empresa; por lo menos a simple vista. Se hablaba de plantillas horarias, se hablaba de medición de resultados. Se unió al equipo directivo una serie de ejecutivos con experiencia y se marcharon otros tantos. La cúpula era una puerta giratoria. Cada pocos meses, el departamento de programación se reorganizaba de arriba abajo. Nadie sabía en qué trabajaban los demás; nadie sabía quién era el responsable. Pusieron a un ejecutivo de alto nivel a cargo de la estrategia de la empresa; cuando le pregunté a un compañero qué estaba haciendo, me dijo que organizaba reuniones estratégicas.

El consejo de administración nombró a un nuevo responsable del área financiera. Se reevaluaron los beneficios y también ciertas funciones laborales. El Despacho Oval fue desmontado y reemplazado por una cafetería que rendía homenaje a los orígenes de la startup, descentralizados y con los socios reuniéndose en cafés. Era una cafetería como cualquier otra —gente coqueteando con las camareras y fingiendo que trabajaba mientras miraba las redes sociales— con la excepción de que las consumiciones eran gratis. Las cuevas para programar fueron reemplazadas por un espacio de trabajo al aire libre. La tienda de artículos promocionales gratuitos fue reemplazada por una máquina de venta automática. Las políticas se endurecieron; los presupuestos se recortaron drásticamente. Los miembros del equipo de impacto social se congregaban para beber té con expresiones agotadas y sombrías. Había evidencias convincentes de que nos iban a vender o abandonar.

Mis compañeros y yo especulábamos con quiénes podrían ser nuestros nuevos padres. Solo había dos opciones reales: el gigante de los buscadores o el conglomerado de software adicto a los litigios de Seattle. En el pasado el conglomerado había intentado aniquilar a base de litigios a la comunidad del software de código abierto, pero hacía poco que habían cerrado su proyecto competidor y nuestros socios fundadores no se habían jactado de ello abiertamente.

Uno de los inversores de la startup también había posteado en las redes sociales una fotografía del CEO del conglomerado enfrascado en una conversación con nuestro CEO durante

una cumbre de emprendedores. La fotografía circulaba por chats privados y canales restringidos, y todos la escrutábamos con la misma dedicación con la que los detectives amateur de los foros investigan crímenes sin resolver.

—A los inversores les encanta medirse las pollas —dijo uno de mis amigos de programación. Estaba convencido de que el conglomerado de Seattle iba a comprarnos—. Si no, no hay razón para postear eso. A mí me parecería bien, la verdad. Seguramente voy a terminar trabajando para uno de ellos de todas maneras.

Los comerciales seguían al capital; los arrastraba la marea. Llegaban a diario a la oficina, trayendo perros de diseño hipoalergénicos que se quedaban atrapados en los ascensores y defecaban debajo de las mesas. Bebían café hecho en frío en el bar mientras soltaban acrónimos. Monopolizaban el equipo de sonido de la tercera planta, pinchando temas de los 40 principales y EDM tranquilo mientras los programadores migraban a las plantas inferiores.

Esta película ya la he visto, pensaba yo cuando veía a hombres jugando partidas torpes e incoherentes de ping-pong junto a la barra de la primera planta; cuando entraba en ascensores vacíos con olor a aftershave; cuando abría la nevera de la planta de ventas para encontrármela llena de leche cremosa. Este libro ya lo he leído.

Parecía que la mitad de los trabajadores del sector tecnológico a los que yo conocía estaban coqueteando con el socialismo; o por lo menos haciendo chistes al respecto en las redes sociales, donde la gente posteaba memes de gatos («¡SocialisMiau!») y hacía bromas amables sobre revolucionar el capitalismo. Algo estaba en marcha o al menos echando raíces. Algunos llegaban a la política por primera vez a través de sus trabajos de oficina. Estaban desarrollando marcos teóricos en internet; estaban empezando a identificarse con el Obrero. Hablaban de renta básica universal mientras tomaban cócteles gratis en el bar de la empresa.

En las redes sociales había murmullos de rebeldía política entre personas cuyos avatares eran sus identidades furris. Había programadores del área de fiabilidad que posteaban matizadas críticas marxistas en plena jornada de trabajo. Un convenio laboral para las empresas tecnológicas parecía resplandecer, y cobrar forma, en el horizonte.

Junto con otro empleado veterano de la startup de análisis de datos, Noah estaba diseñando el prototipo de una app (o, como él decía, una aplicación) para facilitar las acciones colectivas en el lugar de trabajo.

—La crítica que se nos puede hacer, por supuesto, es que estamos monetizando la organización de la mano de obra —me dijo Noah cuando fui a verlo a Berkeley. El otro socio fundador lo veía como una herramienta para que el capitalismo funcionara mejor, con más eficiencia; no hacía falta decir que esto último sería el argumento que emplearían con los inversores. Primero se habían planteado pasar por la aceleradora de startups, pero treinta segundos de investigación los habían disuadido de hacerlo: «Cualquier sector donde todavía haya sindicatos tiene una energía potencial que pueden liberar las startups», había microblogueado el socio de la aceleradora. La aceleradora afirmaba que quería a gente con ganas de golpear al sistema, pero una herramienta para organizar a los trabajadores quizás supusiera golpear al sistema demasiado fuerte. No era el tipo correcto de software colaborativo.

En la sede central, le expresé cautelosamente a un programador mi emoción ante la perspectiva de que hubiera un sindicato de trabajadores de las empresas tecnológicas. Quizás algunos empezarían a saludar a los guardias de seguridad, viendo que tenían intereses comunes, le dije. Quizás el dinero quedaría un poco mejor repartido. Quizás quienes construían las herramientas podría tener voz en la cuestión de cómo se usaban esas herramientas. Quizás no deberíamos identificarnos tanto con los CEO carismáticos; quizás no deberíamos dar por sentado que el dinero y los beneficios y el mercado laboral iban a estar ahí para siempre; quizás deberíamos tener en cuenta la posibilidad de que fuéramos a hacernos demasiado viejos para aquello. ¿Y qué estábamos haciendo, a fin de cuentas? ¿Ayudando a unos tipos a hacerse multimillonarios? Solo una sociedad enferma podía tener multimillonarios. No deberían existir. En ninguna estructura moral era aceptable una acumulación tan gigantesca de riqueza.

—Por favor, no empieces a citar a Marx y a decirme que nuestros compañeros de trabajo necesitan hacerse con los medios de producción —me dijo el programador, negando con la cabeza. Me recordó que él había crecido pobre; que se había pasado años trabajando literalmente en cadenas de montaje antes de aprender por su cuenta a programar—. Para ellos no va de crear medios de solidaridad o de longevidad. Es una pura cuestión de influencia personal. Cuando me vi expuesto al amianto, no apareció ningún estudiante de informática de la Ivy League para ayudarme. —No había elegido al interlocutor adecuado. No estaba preparada para aquella discusión.

Aquello no era más que la siguiente fase del fetichismo de lo artesanal, me dijo el programador. Era lo mismo que el rol en vivo y que el Burning Man.

—Es un videojuego multijugador online de la clase obrera —dijo, clavándome una mirada fulminante—. No somos gente vulnerable.

Me avergoncé de mis privilegios de clase social, de todo lo que no apreciaba. Lo más parecido al trabajo manual que había hecho había sido desmontar cajas de cartón en el sótano de una librería independiente. Fui a buscar un refresco para los dos, con sabor a mandarina. Hicimos bromas incómodas acerca de qué intentaría conseguir un sindicato de trabajadores: teclados ergonómicos, una política más incluyente con los perros en la oficina. No conseguí distender el ambiente. Ninguno de los dos era capaz de pasar página.

—La gente necesita sindicatos por seguridad —dijo el programador—. ¿De qué nos protegería un sindicato a nosotros? ¿De las conversaciones incómodas?

Nuestros compañeros que trabajaban a distancia no estaban contentos. A menudo comentaban que se sentían ciudadanos de segunda. A medida que la empresa se volvía más corporativa, su política había pasado de promover el trabajo a distancia a simplemente aceptarlo. El tecnoutopismo de los inicios de la startup no estaba yendo a más, aunque no porque nadie lo intentara.

En una discusión interna, una parte de los empleados a distancia hicieron campaña para obtener prestaciones adicionales. En la sede de San Francisco se suministraban comida y bebida gratis, señaló una mujer que se identificaba como nómada digital; lo justo sería que los empleados a distancia recibieran una asignación para aperitivos y bebida. «Trabajo en un café», escribió la mujer. «Para estar allí tengo que consumir algo, y ni siquiera bebo café.»

La sede central también tenía servicio de limpieza, señaló alguien. «No le diría que no a una asignación para pagar a alguien que viniera a limpiar», añadió, por si acaso no estaba claro.

«No iría mal un pequeño presupuesto anual para remodelar las oficinas que tenemos en casa», escribió un programador. Enumeró los elementos que no podrían incluirse como gastos: plantas de oficina, minineveras, cuadros y otros elementos decorativos, reparación de mobiliario.

«Los vuelos de más de cuatro horas se podrían hacer en business», posteó un comercial. «Representaría mejor a la empresa en mi trabajo si pudiera echar una siesta durante el vuelo.»

Equipamiento para hacer gimnasia en casa, dijo otra persona. Una bici de carretera o un buen par de zapatillas de correr; una tabla de surf o unos esquís. «Podríamos apuntarnos a una de esas suscripciones a cajas de cosas para picar», sugirió un representante de atención al cliente cuyas modestas aspiraciones me conmovieron.

«Me gustaría que las asignaciones para fitness fueran más flexibles», escribió otro programador. «No me siento cómodo en los gimnasios, de modo que mi principal fuente de ejercicio es el paintball. Estaría bien poder usar las asignaciones para pagar el equipamiento y la pintura.»

Mi compañero programador me mandó un enlace al hilo de comentarios. «Es justo de esto de lo que te estaba hablando», me escribió. «Lee esto y dime que todavía quieres darle algún tipo de poder a esta gente.»

Un programador de software con el que tenía amigos en común se invitó él solo a almorzar a la sede central. Nunca había estado dentro de las oficinas, dijo. Se moría por verlas. Trabajar en una empresa tan querida por los programadores me había otorgado cierta credibilidad que no me merecía; no le dije que últimamente casi siempre trabajaba desde casa, vestida con unas mallas caídas.

Cuando el programador llegó a las oficinas, lo vi cambiado. Tenía unos andares algo chulescos. Siempre había vestido bien, de un modo normal y corriente, pero aquel día apareció con chaqueta de cuero y gafas de sol de aviador. Lo examiné con recelo mientras él examinaba las hileras de mesas para trabajar de pie, en las que no había nadie.

—Así que es aquí donde pasa todo —dijo, asintiendo con la cabeza con gesto de aprobación. Me había olvidado de lo mucho que significaba la startup de código abierto para los de fuera. El programador solo había trabajado para corporaciones grandes, me contó: era un engranaje de la maquinaria. No tenía nada que ver con aquello.

Llevamos el almuerzo a la azotea y nos sentamos al sol. Había guirnaldas luminosas colgando por encima de una serie de tumbonas dobles resguardadas de las miradas por una barrera de frondas de palmeras. En la piscina del complejo de apartamentos contiguo, una mujer nadaba largos lentos y elegantes. El día transpiraba letargo. Me dieron ganas de estirarme con una novela en una de las tumbonas blancas acolchadas. Quería que una figura de autoridad me recordara que debía ponerme protector solar.

El programador y yo comimos fideos soba y charlamos de temas intrascendentes. Al cabo de media hora aproximadamente, dobló su servilleta, la puso en el envase de la comida para llevar y me preguntó en tono despreocupado si estaba al corriente de una noticia sobre un dosier de documentos que había filtrado a la prensa una fuente anónima. Había sucedido hacía meses,

pero los titulares habían hablado del caso durante días: los documentos habían desvelado información particular sobre una larga lista de políticos, multimillonarios y hombres de negocios de primera fila. Denunciaban la actividad poco democrática que perpetraban los muy ricos. Los periódicos aún seguían publicando artículos sobre las repercusiones de todo aquello.

Pues claro, le dije. Y le pregunté por qué lo mencionaba.

El programador se reclinó en el respaldo de su tumbona y me dedicó una sonrisilla torcida. Con un gesto sutil y rápido, levantó las manos y se señaló el pecho con los pulgares.

Estaba furiosa. Yo no quería aquella información. No sabía qué hacer con ella. Ni siquiera sabía si era verdad o no. El programador me había explicado que había decidido contármelo porque estaba decepcionado con la cobertura mediática. Quería poner en evidencia que los ciudadanos de a pie —él no había trabajado nunca para los servicios de inteligencia, solo le importaba la desigualdad estructural— eran capaces de sacar a la luz abusos de poder y que la mayoría de conspiraciones eran de lo más mundano. Las cosas que hacían avanzar la historia, me dijo, a menudo eran arbitrarias o se habían producido por casualidad. Quería encontrar a alguien que contara su historia con más acción, con más carácter. Y había pensado que quizás yo conociera a periodistas de Nueva York que pudieran echarle una mano.

Los periodistas de Nueva York me dijeron que la historia ya había tenido su momento. Aun así, yo no podía dejar de pensar en ello. Me gustaba que hubiera programadores que todavía vieran sus habilidades como algo potencialmente subversivo, al servicio del bien común, y no solo como algo que podía lucrarles a ellos. Toda aquella gente, que estaba viviendo su veintena y su treintena en las oficinas sin paredes interiores de los campus de las empresas más cotizadas de la década, sirviéndose cuencos de cereales gratis sacados de comederos de pájaros para humanos, aplastando latas vacías de agua con sabores de frutas, muertos de aburrimiento pero incapaces de prescindir de los ingresos en sus cuentas… menuda falta de imaginación. Silicon Valley estaba lleno de potencial, y gran parte de él simplemente iba a parar a la tecnología publicitaria, el desagüe de la economía de internet.

Me gustaba pensar que algunos de los programadores con los que me cruzaba a diario por la calle también pudieran estar perdiendo la fe en el sector. Que quisieran algo mejor, algo más. Que en el fondo entendieran el sistema global al que estaban contribuyendo y quisieran cambiarlo, y que estuvieran dispuestos a correr riesgos. Como alguien que prefería los procesos transparentes, aquello me daba un miedo de narices. También me inspiraba una sensación parecida a la excitación, o a la esperanza.

El Norte de California no proporcionaba una experiencia natural y humana del paso del tiempo. Me confundía la abundancia de flora no nativa, poscolonial. Siempre estaba comiendo yogures caducados. Siempre estaba intentando acordarme de en qué estación estábamos. Hacía tres años que no veía llover. No era de extrañar que la gente llamara a San Francisco la ciudad de los Peter Pan; no era de extrañar que hubiera tantas personas intentando vivir en un presente perpetuo. Era fácil olvidarse de que había alguien envejeciendo, o que alguien fuera a envejecer algún día.

—Llevo viviendo como una veinteañera desde hace más de una década —observó una tarde una compañera mientras perdíamos un poco el tiempo en el bar de la oficina—. Tengo casi cuarenta años. ¿Por qué sigo yendo a tres conciertos cada semana? ¿No se suponía que debía tener hijos?

Había un grupo de compañeros nuestros que estaban agitando cócteles y sirviéndose cervezas. Alguien había abierto una botella de prosecco rosado. Dos hombres con sudaderas idénticas jugaban una partida distendida de tejo, y los programadores que ocupaban la mesa de ping-pong le daban diligentemente a la pelota de un lado a otro. A través de los ventanales altos hasta el techo que había detrás de la cabina del DJ vi a un hombre tirado en la acera, con los pantalones bajados hasta la mitad del muslo, durmiendo una siesta de costado bajo el sol.

—Mis amigas de toda la vida se están peleando con sus maridos por sus hipotecas —dijo mi compañera. Miró el fondo de su taza de café y suspiró—. ¿Qué pinta tendrá todo esto cuando seamos viejos? ¿Cuándo dejará de ser divertido?

¿Seguía siendo divertido? ¿Lo había sido alguna vez? Acababa de cumplir veintinueve años aquel verano y estaba empezando a querer cosas que no había querido a los veinticinco. Desarrollé la mala costumbre de ojear las apps inmobiliarias con ansia, como si estuviera esperando que una casa victoriana de interior renovado de Cole Valley me preguntara de repente por mi tipo de personalidad en el test Myers-Briggs.

Empecé a señalar a los bebés por la calle como si antes solo los hubiera visto en enciclopedias. ¡Mira!, le decía a Ian, ¡un bebé! Como si estuviéramos avistando aves. Como si yo acabara de ver una estrella fugaz.

Para celebrar su cumpleaños, Patrick montó una fiestecita en una zona de acampada, técnicamente un campamento de equitación, que había cerca de Muir Woods. «Alguien se ha prestado amablemente voluntario para hacerse cargo de la parte equina del trato», decía la invitación. «Se anima cordialmente a llegar ensillados.»

El fin de semana siguiente, nada más llegar al campamento de equitación, Ian y yo nos encontramos a un grupo de informáticos, bien protegidos contra los elementos, preparando sin demasiada habilidad un gran bol de ensalada. En la parrilla había varias lonchas de salmón. Los corrales estaban vacíos.

—Ah, ya conocéis San Francisco —dijo un risueño emprendedor con chaleco de forro polar cuando le pregunté por la parte equina del trato—. Ni siquiera los caballos son de fiar.

Ian se puso a conversar con un programador al que admiraba, diseñador de conceptuales interfaces de usuario experimentales. Se me hacía raro oírlo hablar de informática. Era tan discreto en lo tocante a su trabajo que a veces me olvidaba de lo mucho que le encantaba lo que hacía, los rompecabezas, la magia que había en todo ello. Me senté a una mesa de pícnic y traté de incluirme en una conversación entre dos programadores que hablaban de literatura para adolescentes.

Apenas conocía a los amigos de Patrick, pero sí lo suficiente como para saber que yo no tenía mucho que ver con el resto de su círculo social, que se componía en su mayor parte de científicos, emprendedores y tecnólogos. A menudo me daba vergüenza contarle a aquella gente que yo trabajaba en atención al cliente; luego me enfadaba por sentir vergüenza. Lo peor era que, siempre que me sentía insegura, tenía tendencia a ponerme en guardia, o pesada, o a involucrarme demasiado. Siempre acababa obligando a algún socio fundador a debatir la cuestión de si las páginas de reseñas de los usuarios constituían o no «una literatura». Siempre estaba lanzando argumentos contra la privatización que nadie me había pedido, y buscando pelea.

La atmósfera era animada y cortés. Me las apañé para comportarme. La conversación se animaba y se apagaba. Cuando hablaba Patrick, los que estaban fuera de su radio inmediato se quedaban callados y escuchaban como si fuera un oráculo. También yo quería escucharle.

El salmón salió de la parrilla, lo incorporamos a la ensalada y nos congregamos en torno a las mesas de pícnic para comer. En mitad de la cena, llegó a la zona de acampada otro hombre flaco bien abrigado, caminando animadamente y cargando una bolsa de plástico. Patrick se levantó de un brinco, entusiasmado. Dentro de la bolsa, nos explicó, había dos sensores continuos de glucosa con lectores digitales. Los sensores eran difíciles de conseguir en Estados Unidos y los lectores había que importarlos. Todos vimos como desenvolvía el paquete y se pegaba un sensor en el hombro, con una mueca de dolor. Intenté intercambiar una mirada cómplice con Ian. Patrick no tenía diabetes.

—¿Qué? —dijo Ian—. Parece chulo. Yo lo probaría.

Al cabo de un momento alguien trajo un pastelito y una vela. Cantamos «Cumpleaños feliz» mientras Patrick se ruborizaba.

—Muy bien —dijo cuando se terminó la canción y las conversaciones no se reanudaron—. ¿Apagamos el fuego?

Sugerí que lo dejáramos encendido. Podíamos plantar las tiendas y luego beber whisky y charlar hasta que hiciera demasiado frío o se hiciera demasiado tarde. Aquella era siempre mi parte favorita de ir de acampada: el momento en que todo el mundo intercambiaba intimidades y confidencias, adentrándose en la noche mientras el tiempo se ralentizaba. Lo esperaba con ganas, estaba ansiosa por encontrar cosas en común con los demás, por ver a todo el mundo relajarse un poco. Patrick parecía confuso.

Miré a los demás. Enseguida quedó claro que el plan nunca había sido quedarse de acampada. Ian y yo éramos los únicos que habíamos traído tienda. Al cabo de diez minutos ya estaba todo desmontado y metido en bolsas de plástico, las parrillas fregadas y el reciclaje organizado. La gente se escabulló en la noche, rumbo a sus coches compartidos, llevándose las

sobras y las neveras. Los haces de luz de los faros se dirigieron hacia la carretera y desaparecieron tras una curva. No eran ni las diez de la noche.

—Supongo que tenemos el sitio para nosotros solos —dijo Ian, mirando a su alrededor. De pronto parecía ridículo que estuviéramos acampando solos en mitad de un establo al aire libre en Marin. El lugar parecía desprotegido y cómicamente grande. Los corrales centelleaban. Me pregunté si iban a venir los guardas forestales y, en caso de que ocurriera, si íbamos a vernos en un marrón por no tener caballo. ¿Nos pondrían una multa? Era terreno público. ¿Estábamos violando alguna ley? ¿Por qué había pensado yo que íbamos a dormir todos allí, como si nadie tuviera nada que hacer al día siguiente? Una parte de mí se sentía mal por que los demás tuvieran cosas de que ocuparse aquel fin de semana, cuando mi único plan era construir una trampa para moscas de la fruta. Una parte de mí se sentía indignada. No quería sentir vergüenza por ser improductiva, por querer beber whisky e inventarme constelaciones falsas.

Tendríamos que volver, dije. Ian negó con la cabeza. Se había bebido un par de cervezas y yo no sabía conducir con marchas. Las carreteras estaban oscuras y tenían muchas curvas. Plantamos la tienda y nos cepillamos los dientes, tapando con tierra los escupitajos en el suelo; luego nos acostamos en sacos de dormir paralelos y escuchamos cómo las secuoyas se doblaban bajo el viento.

Aunque no quería lo mismo que Patrick y sus amigos, seguía encontrando algo atractivo en las vidas que habían elegido. Envidiaba su determinación, su compromiso, su capacidad para saber lo que querían y para decirlo en voz bien alta: las mismas cosas que había envidiado siempre. Habían conseguido tantas cosas y eran tan atléticos. Y los envidiaba aún más por el hecho de no entender apenas a qué se dedicaba la mayoría de ellos; solo sabía que lo hacían bien.

Con veintiocho años Patrick había construido algo sofisticado y en pleno crecimiento, algo útil que parecía encantar a todo el mundo. Me pregunté qué pasaría si sus amigos y él llegaran a dirigir el sector, como parecía que iba a pasar. También me pregunté qué podría pasar en lo personal. Nuestra amistad ya exigía cierto grado de compartimentación, presumiblemente por ambas partes. Me pregunté si el dinero y el estatus social cambiarían a Patrick; me pregunté si yo me convertiría en un estorbo. Me preocupaba el hecho de que la gente en su posición a menudo no tuviera otro remedio que amoldarse a ciertas expectativas. El sistema al que rendían cuentas no solo era poderoso: era una máquina. Patrick era idealista e independiente pero las exigencias profesionales y las costumbres sociales de su posición estructural podrían exigir que en algún momento se traicionara a sí mismo. Era extraño ver a mi amigo formarse una identidad pública en las redes sociales —era extraño que tuviera seguidores y fans—, y que de vez en cuando apoyara publicaciones o políticas o posiciones que me sorprendían. Y eso me resultaba difícil. En la intimidad era una persona divertida, considerada y abierta de miras. Pero el personaje público, con el que a veces yo estaba en desacuerdo, tenía cada vez más alcance, influencia y poder.

Le conté parte de esto a Ian, que estaba leyendo con una linterna frontal. Se encogió de hombros y la luz se bamboleó por la sobrecubierta de la tienda.

—Creo que estás infravalorando lo que puede que tú tengas y ellos no —me dijo. ¿A ti?, pregunté, poniéndome de costado de cara a él—. Gracias por el cumplido —me dijo—. Pero algo más grande que eso, creo. Algo que vale la pena tener en cuenta.

Me daba la impresión de que cualquier cosa que yo pudiera tener, y los hombres de Silicon Valley no, sería exactamente lo que yo había estado intentando sublimar durante los cuatro últimos años. Trabajar en el sector tecnológico me había dado una escapatoria de la vertiente de mi personalidad que era emocional, poco práctica, soñadora, nostálgica, ambivalente e inapropiada; de aquella parte de mí que quería saber qué sentía todo el mundo, que quería que las cosas la conmovieran, que aparentemente no tenía valor de mercado.

Con el tiempo me daría cuenta de que aquellas cualidades no eran menos valiosas, en términos económicos, que las que priorizaban los emprendedores y los tecnólogos. Tampoco eran más valiosas; simplemente eran distintas. Mis razones para desviarme del camino y no prestarles atención todavía eran prácticas —dinero, afirmación social, estabilidad—, pero también personales. Seguía aferrándome a la creencia de que tenía que encontrar el sentido de mi vida o realizarme a través del trabajo; era el resultado de más de dos décadas de afirmación educativa, de mensajes de ánimo de mis padres, de una posición socioeconómica privilegiada y de mitología generacional. A diferencia de lo que les pasaba a los hombres, yo no sabía transmitir lo que quería. Por tanto, era más seguro unirme a un grupo que se dijera a sí mismo, y al mundo, que era superior: me protegía contra la incertidumbre, el aislamiento y la inseguridad.

Pero esas motivaciones no estaban envejeciendo bien. La gente a la que yo estaba intentando impresionar no tenía nada de superior. La mayoría eran listos, agradables y ambiciosos, pero lo eran igual que muchos otros. La novedad se estaba esfumando; el idealismo generalizado de la industria resultaba cada vez más sospechoso. La tecnología, en gran parte, no era progreso. Era un simple negocio.

Esto me suponía al mismo tiempo un alivio y una decepción. También era quizás la razón de la empatía que experimentaba hacia los jóvenes emprendedores de Silicon Valley. Muchos llevaban más de una década viviendo unas vidas que habían elegido de adolescentes. Seguro, pensaba yo, que algunos debían de haber tenido ganas de probar cosas distintas, de bajarse del tren. Seguro que algunos debían de estar empezando a tener reparos morales, espirituales y políticos. Yo proyectaba mis propios sentimientos en todas direcciones.

Sí que me preguntaba cómo iba a terminar todo. Me imaginaba a mí misma buscando el éxito como empleada no técnica en el sector tecnológico: llegando a mando intermedio, luego a ejecutiva y por fin a consultora o *coach* y conferenciante en simposios para inspirar a otras mujeres. Me imaginaba en el escenario, con una sonrisa forzada y el mando de las diapositivas en la mano, sintiendo que se me deshacían los rizos a tiempo real. Me imaginaba escribiendo un blog sobre mi filosofía empresarial. «Cómo malgastar oportunidades.» «Cómo no negociar.» «Cómo llorar delante de tu jefe.» Trabajaría el doble que mis homólogos hombres para que me tomaran la mitad de en serio. Dedicaría mi tiempo y mi energía a una corporación, con la esperanza de que me correspondiera. Tomaría decisiones basadas en el mercado y que eran recompensadas por el mercado, y me sentiría importante, porque sentiría que estaba haciendo lo correcto.

Me gustaba sentir que estaba haciendo lo correcto; me encantaba. Por desgracia, también quería sentirme bien. Quería encontrar la manera, mientras todavía pudiera, de que me interesara mi vida.

Durante mucho tiempo, creí que había un anhelo en lo más hondo de la ambición empresarial, una dimensión emocional que nadie quería reconocer. Un aspecto espiritual que subyacía al yoga en la oficina y a las apps de meditación y al estoicismo selectivo y al pensamiento de liderazgo circular. ¿Cómo se explicaban si no los rituales y las congregaciones, las conferencias y las salidas, los encuentros para reavivar el espíritu corporativo, la fidelidad exigida y el fanatismo de las startups, el evangelio del trabajo modernizado y optimizado? La única explicación, pensaba yo, era la vulnerabilidad.

Todos aquellos chavales que deambulaban sin rumbo, sagaces, paranoicos y propensos a los extremos, bregando contra el mundo hasta que encontraban las partes que cedían a su empuje… Daba por sentado que tenían gente a la que impresionar, padres a los que complacer, hermanos y hermanas con los que rivalizar y rivales a los que derrotar. Daba por sentado que sus deseos más profundos eran los de todo el mundo: sentirse parte de una comunidad, tener relaciones íntimas, algo tan simple como que te amaran y te entendieran. Sabía que construir sistemas, y conseguir que funcionaran, eran cosas que entrañaban una profunda satisfacción en sí mismas. Pero daba por sentado que todo el mundo quería más.

Siempre estaba buscando la explicación sentimental, la aclaración psicológica, el lado personal. Una historia exculpatoria en la que volcar mi simpatía. No era tan simple como querer creer que la vida adulta era desenredar lo que a nivel psicológico había sido la adolescencia, una especie de revisionismo histórico deliberado. Mi obsesión con las posibilidades espirituales, sentimentales y políticas de la clase emprendedora era un intento fútil de aligerar mi propia culpa por estar participando en un proyecto de explotación global, y sobre todo, era una proyección. Aquellos tipos iban a convertirse en la nueva élite global; yo quería creer que, a medida que pasaban las generaciones, los que alcanzaban el poder económico y político querrían, cada vez más, construir un mundo distinto, mejor y más amplio, y no solo para los que eran como ellos.

Más tarde me lamentaría de aquellas ideas. No solo porque esa visión del futuro fuera fundamentalmente imposible —a fin de cuentas, el problema era aquel poder arbitrario y libre de responsabilidades—, sino también porque había caído en el mismo error: estaba buscando historias cuando tendría que haber visto un sistema.

A los jóvenes de Silicon Valley les iba bien. Les encantaba el sector, les encantaba su trabajo y les encantaba resolver problemas. No tenían reparos. Eran constructores por naturaleza, o eso creían. Veían un mercado en todas partes, y solo oportunidades. Tenían una fe inexorable en sus propias ideas y en su propio potencial. Estaban extasiados con el futuro. Tenían poder, riqueza y control. La que tenía anhelos era yo.

Éramos demasiado mayores para usar la inocencia como excusa. Arrogancia, quizás. Indiferencia, ensimismamiento. Idealismo. Cierta complacencia endémica entre a los que las cosas les habían salido bien en los últimos años. Habíamos dado por sentado que todo se arreglaría solo. Pero solo habíamos estado hasta arriba de trabajo.

Cuando empezó a parecer que quizás nos equivocáramos —y que quizás la presidencia de Estados Unidos pudiera acabar en manos de un promotor inmobiliario que había interpretado el papel de un empresario de éxito en un reality show—, todo el mundo hizo un último intento desesperado de promover la participación ciudadana. Un grupo de emprendedores invirtieron en las iniciativas que animaban al voto, intentando convencer a los milenials para que llevaran a cabo una actividad presencial a base de publicidad segmentada en las apps y las redes sociales. Las donaciones digitales fluían. La startup de código abierto decidió que pondría un banner durante la jornada electoral para recordar a los usuarios de Estados Unidos que era jornada electoral.

En la gran tradición de los estadounidenses blancos y adinerados de ciudades costeras ante épocas de crisis y agitación social, yo me había refugiado en mi mundo interior. Pensaba que ya nos habíamos asegurado la victoria. Veía Silicon Valley como un tren imparable. Me había tragado la grandiosidad que se atribuía el sector tecnológico y confiaba en que las cosas dieran un giro favorable. No sabía quién se engañaba más: la clase emprendedora, por pensar que podían cambiar el rumbo de la historia, o yo, por creerles.

A principios de noviembre abrí mi portátil para encontrarme al equipo de condiciones de uso intrigado por un repositorio que afirmaba estar recopilando información sobre una banda dedicada al tráfico sexual y a la pedofilia, y dirigida desde una pizzería de Washington D.C. Examiné las entradas antiguas del chat, intentando ponerme al día. El contenido tenía algo que ver con unos correos electrónicos filtrados de la campaña presidencial, pero todo se estaba embrollando bastante. Despedía cierto tufillo a conspiranoia.

No conseguí que me interesara. No sabía qué estaba mirando y no quería mirarlo. Mis compañeros de equipo parecían tenerlo todo bajo control. Sentí una profunda gratitud hacia ellos y hacia su inclinación a lidiar con escándalos; hacia su buen humor y la curiosidad que les producía el lado oscuro y mugriento de internet. Devolví mi atención a las infracciones de copyright mientras los demás ponían emojis de porciones giratorias de pizza en el chat de nuestro equipo. No volví a pensar en aquel repositorio hasta que salió en todas las noticias.

Más adelante me preguntaría si no lo había visto venir porque yo ya era más parte de la industria tecnológica —con su aversión al contexto y su énfasis en la velocidad y la escala y su miopía abrumadora— de lo que quería admitir. O quizás tuviera un problema personal; quizás no fuera una persona analítica. Quizás no fuera una pensadora sistémica.

Aun así, los pensadores sistémicos tampoco lo vieron venir.

Patrick y yo quedamos para cenar. Lo encontré al fondo del restaurante, leyendo una revista. Esperó a que me quitara el abrigo y se inclinó hacia mí por encima de la mesa.

—¿Se acerca el invierno de la industria tecnológica? —me preguntó. En San Francisco nunca era invierno, pensé; siempre era invierno. Mark Twain. Luego me di cuenta de que estaba haciendo una referencia a una popular novela de fantasía: el invierno significaba que se te acababa la buena racha.

Durante la campaña electoral se había prestado una atención especial a Silicon Valley. Las mismas publicaciones que hasta hacía poco habían analizado el surtido de productos que ofrecían las cafeterías de las empresas del sector tecnológico con un nivel de detalle normalmente reservado a las presentaciones ante la Comisión del Mercado de Valores estaban empezando a replantearse sus contenidos propagandísticos. Se estaba comenzando a hablar de leyes antimonopolio, de normativas de seguridad de productos de consumo, de leyes de copyright y de patentes. Se estaba empezando a dirigir una mirada crítica a la adicción a internet y a las formas en que las empresas tecnológicas estaban exacerbando la desigualdad económica. Se estaba empezando a ser consciente de la desinformación y el contenido conspirativo que se propagaban por las redes sociales. El sector estaba acostumbrado a recibir atención, pero no de aquella manera.

Al sector de la tecnología no le iba a pasar nada, dije, mojando un trozo de pan en una fuente de aceite de oliva. Si al sector le estaba llegando el momento de rendir cuentas, y el resultado era que habría menos startups que hicieran software colaborativo o que vendieran camisas de vestir o que pagaran una miseria a sus colaboradores externos, no me parecía el fin del mundo. No me preocupaba la industria tecnológica. En cualquier caso, parecía haber horizontes mucho más graves. Patrick asintió con la cabeza. Se lo veía tan agotado como a mí. No era el momento de enzarzarnos en una nueva discusión sobre las virtudes de Silicon Valley.

Le dije que quería la perspectiva optimista de lo que quizás fuera a pasar. ¿Cómo la imaginaba? Estaba muy acostumbrada a que me presentara una explicación alternativa, a que me animara, a que hiciera que el futuro pareciera algo nuevo. Era extremadamente productivo y eficiente. Seguro que se le habían ocurrido varias posibles soluciones. Patrick se miró las manos.

—La verdad es que no lo sé —dijo—. Pinta muy mal.

Hacia el final de nuestra comida, se disculpó: tenía que atender a una llamada de trabajo, dijo, pero no tardaría. Su empresa estaba en las fases finales de cerrar una nueva ronda de financiación. Un extra para afianzar el futuro. Había mucha incertidumbre política. Nos repartimos la cuenta y nos marchamos, cerrando las cremalleras de nuestras chaquetas negras de plumas para protegernos del frío.

Patrick se sumó a una llamada con varios interlocutores mientras bajábamos por Folsom Street. Las calles estaban oscuras y desiertas. Se sacó una tablet de la mochila, abrió su correo electrónico y usó el dedo para firmar varios documentos. Me asombraron la comodidad y la confianza en sí mismo con que se movía, literalmente, por el mundo. Me esforcé por aferrar con menos fuerza las asas de mi bolsa de tela.

Pasamos por debajo del paso elevado de la carretera, en dirección a SoMa. Eché un vistazo a Patrick, que charlaba felizmente, cada intervención un párrafo brioso y completo. Si *realmente*

se acercaba el invierno, me pregunté qué significaría para él. No tenía ni idea de lo que había en juego. No podía decidir cuál de nosotros dos pensaba que tenía más que perder.

Al cabo de unas semanas, mientras leía el foro estrictamente moderado, tuve mi respuesta. Los comentaristas estaban hablando de la startup de Patrick, había salido en las noticias por su última ronda de financiación: la valoración había estado entre las más elevadas de las empresas privadas de Silicon Valley. Aquella noche, en la penumbra de debajo de la carretera, se había convertido en una de las personas más jóvenes en amasar una fortuna de más de mil millones de dólares.

Llamé al programador que había afirmado ser responsable del hackeo mediático. ¿Hay algo que puedas hacer?, le pregunté, sintiéndome como una niña. Dando golpecitos a la moqueta con el pie.

Él se quedó callado un momento.

—No estoy seguro de qué me estás pidiendo —me dijo—. Estamos hablando de un trabajo súper lento. Podría durar meses, y no hay garantía de éxito.

Yo tampoco estaba segura de qué estaba buscando. Confirmar que tenía sentido seguir creyendo de un modo utópico en la información. Algo que justificara la existencia de las redes, que seguían creciendo exponencialmente. En cualquier caso, no había meses. Solo había unos días.

Fui en coche hasta Reno con dos amigas de la universidad y una compañera del equipo de ventas. Habíamos reservado una habitación en un casino de temática submarina, como si estuviéramos en una despedida de soltera pero sin nada que celebrar. A ninguna se le había ocurrido traer bañador para las piscinas del casino; ninguna jugó a las tragaperras. Deambulamos por las instalaciones y convertimos nuestra incomodidad en consumibles para las redes sociales, en forma de fotos de las palmeras de interior del casino y de las atracciones acuáticas iluminadas: fuentes con tritones que soltaban chorros de agua o delfines con retroiluminación azul. Aquella noche nos acostamos dos en cada cama, insomnes y alerta en la oscuridad.

A la mañana siguiente pusimos rumbo a un centro de voluntariado, lo que nos llevó hasta una plaza comercial en la que nos metimos detrás de un coche eléctrico con matrícula de California. Mientras hacíamos cola para que nos dieran las tablillas sujetapapeles, me di cuenta de que no sabía dónde estábamos. Habíamos introducido la dirección en una app de mapas y la habíamos seguido a ciegas, igual que habíamos hecho para venir desde San Francisco. Podríamos estar en cualquier parte.

Los dos días siguientes los pasamos haciendo campaña a pie por las gigantescas zonas residenciales. Odiaba llamar la atención así, imponerle mi presencia a gente desconocida; odiaba que todos supieran lo que queríamos en cuanto pisábamos ruidosamente sus porches. En los vecindarios de clase obrera, con sus calles silenciosas y vacías, la mitad de los coches aparcados llevaban adhesivos en el parabrisas de las startups de transporte compartido. Mi compañera del trabajo estaba preocupada por los rumores que le estaban llegando de que en el equipo de ventas iba a haber despidos. reza para que cristo baje la inflación, aconsejaba el adhesivo de un coche.

Al llegar la jornada electoral, llena de ansiedad y optimismo, me coloqué en la chaqueta un pin esmaltado con forma de útero y salí a buscar desayuno. Había una hilera de hombres sentados frente a las tragaperras, fumando. Mientras la mujer de detrás del mostrador de la cafetería del casino me cobraba, le pregunté si tenía planeado votar aquel día, recitando la obertura de un guion que todavía no había memorizado.

—Este año no —dijo, negando con la cabeza. Me quedé pasmada. La entiendo perfectamente, le dije, sin saber si era verdad.

Aquel día poca gente nos contestó al timbre. Caminamos pesadamente, sentándonos en las aceras para compartir agua y picar algo. Una de mis amigas de la universidad llevaba un collar de letras que decía feminista de las malas y una camiseta que decía el patriarcado me da patri-arcadas. En mi teléfono veía a famosas con mallas de segunda mano que les quedaban estupendamente y a desconocidos pegando adhesivos sucios de he votado en tumbas de sufragistas. Un inversor de capital riesgo posteó una foto de una botella de champán junto a una botella de vodka, añadiéndole un filtro de escala de grises para darle un aire más histórico. Había amigos colgando selfis que se habían hecho delante de sus colegios electorales, sus caras resueltas y optimistas, bañadas en luz otoñal. En los chats de la empresa reinaba una calma poco habitual.

La vida en la economía de la atención me había dejado ciega. Las páginas de inicio de mis redes sociales rebosaban eslóganes, iconografía y productos feministas: jarrones de cerámica con forma de pechos desnudos y pijamas de una pieza para bebés que decían el futuro es mujer. Hacía meses que aquello era mi internet.

No era algo que hubiera llegado a las áreas suburbanas de Nevada. Las mujeres nos miraban desde detrás de las puertas mosquiteras, miraban nuestras tablillas sujetapapeles y nuestros adhesivos patrióticos y nuestro estilizado feminismo corporativo de la Costa y se limitaban a negar con la cabeza. En la curva de un callejón sin salida, en un vecindario adinerado de monovolúmenes pequeños y floridos jardines, nos apoyamos en nuestro coche de alquiler, concentradas en nuestros teléfonos. Me quité el pin del útero y me lo guardé en el bolsillo. Todo había parecido posible. Había parecido real. Y como a cámara lenta, sentí el impacto del volantazo.

Los colegios electorales estaban cerrando. El aire empezaba a refrescar.

Epílogo

Durante los meses posteriores a las elecciones, mis amigos y compañeros de trabajo pasaron una mala racha. Dolores de barriga, insomnio, astrología. Bebían demasiado. Empezaron a vapear un poco. Probaron los baños de sonido meditativos y algunos se plantearon tomar microdosis de LSD para ahuyentar a la depresión incipiente y recuperar la productividad perdida. Apostillaban con frases como «dadas las circunstancias» y «a pesar de las noticias» sus saludos de los correos electrónicos. Todo el mundo se entregaba a un pensamiento mágico intenso e irresponsable.

En el foro estrictamente moderado, los comentaristas debatían un Plan Marshall de racionalidad, una nueva ilustración. En las redes sociales, el responsable de ventas de una empresa de software educativo sugirió hacer un crowdfunding para comprar aviones privados que sobrevolaran los condados de mayoría republicana y lanzaran folletos que hablaran de la prohibición de viajar desde varios países de Oriente Medio a Estados Unidos, y un exejecutivo de la startup de análisis de datos les preguntó a sus contactos si alguien le podía recomendar un sitio donde comprar lingotes de oro. «Hora de aprender sobre criptomonedas», decía todo el mundo. Los que estábamos en la industria tecnológica o dependíamos de ella aconsejábamos a nuestros amigos y parientes que se descargaran apps de mensajería encriptada. Nuestra solución, igual que siempre, era más tecnología.

Había CEO e inversores, patriotas acojonados por el cambio político con obligaciones financieras, que ofrecían ramas de olivo a los cargos electos. Algunos líderes del sector protestaron en los aeropuertos, o por lo menos posaron para las fotografías. Defendían unas políticas de inmigración más generosas, priorizando a los inmigrantes que sabían programar.

Todo el mundo se iba a dormir demasiado tarde, la ansiedad no dejaba que se desengancharan de sus teléfonos, y los algoritmos publicitarios se quedaban levantados también. Mis amigos se compraban pesadas mantas diseñadas para personas con trastorno del procesamiento sensorial y que veían anunciadas en las redes sociales, y se tumbaban debajo de ellas con los brazos pegados a los costados, esperando a que la oxitocina empezara a circular. La ideología fascista y las conspiraciones paranoicas campaban a sus anchas. Los bulos y la desinformación y los memes, que habían sido los ornamentos tradicionales de la cultura de los foros, se trasladaron a la esfera ciudadana. Trolear era la nueva moneda de cambio política.

Había iconografía nazi en las noticias y retórica nazi en la bandeja de entrada del equipo de condiciones de uso. Nuestra especialidad todavía era nueva, y no estaba uniformizada. Dependiendo de la empresa, nuestro trabajo se llamaba políticas de uso, o políticas de comunidad, o confianza y seguridad, o comunidad y seguridad, o simplemente seguridad. Dependiendo de la empresa, el equipo existía desde hacía seis años o seis meses. No había nadie preparado para actuar como juez del discurso de los millones de personas que se pasaban la vida en internet. Fuera de la industria, la gente discutía sobre la Primera Enmienda. Dentro estábamos calculando los riesgos, determinando la gravedad de las amenazas, intentando reaccionar de forma meditada pero ágil. La naturaleza de los insultos y amenazas en internet evolucionaba deprisa; siempre estaba fuera de nuestro alcance por unos milímetros.

En un congreso de profesionales que trabajaban en nuestro ámbito, un alto cargo de una startup muy conocida vino a hablar conmigo del peso de la responsabilidad que recaía en nuestra industria. Los dos llevábamos en la mano platos de plástico con queso y fruta. Nos pasábamos nuestras ansiedades de los unos a los otros. Mi interlocutor se me acercó con gesto conspirador.

—En la Casa Blanca no hay adultos —me dijo con un asomo de sonrisa—. Ahora el gobierno somos nosotros.

Durante un tiempo pensé que todo cambiaría. Pensé que se había terminado la fiesta. Pensé que a la industria le había llegado el momento de rendir cuentas, que era el principio del fin, que lo que yo había experimentado en San Francisco había sido la fase final de una era edénica, el final de la Fiebre del Oro de nuestra generación, una época de excesos insostenibles.

Luego salía de casa. Y allí estaba el mundo, con sus adictos a todo tipo de sustancias y sus corredores de fin de semana, sus cochecitos de bebé reforzados y sus boutiques de piel y sus eucaliptos susurrantes, todo luminoso e intacto. Las grúas maniobraban por encima de almacenes en los que se instalaban recién llegados. Los autobuses de empresa coronaban las colinas, pisando los frenos en el descenso. La ciudad y la industria, unidas por el ecosistema, seguían trajinando y girando.

Podría haberme quedado en mi trabajo para siempre, y fue así como supe que había llegado el momento de marcharme. El dinero y la comodidad no bastaban para mitigar el agobio emocional del trabajo: el agotamiento, la repetición, la toxicidad intermitente. Todos los días eran iguales. Sentía un vacío cada vez más grande, un vacío que se movía todas las mañanas por mi estudio y hacía girar mi silla de oficina. Podía permitirme el lujo de hacer algo al respecto, pero me faltaba el valor.

A principios de 2018, me fui de la startup de código abierto. Quería un cambio y quería escribir. En los años anteriores, mi instinto me había llevado a extraerme de mi propia vida para poder mirar desde la periferia y tratar de ver los vectores, los andamios, los sistemas en juego. Los psicólogos quizás lo habrían llamado disociación; yo lo consideraba el enfoque sociológico. Para mí era una forma de escapar de la infelicidad. Hacía que las cosas fueran más interesantes.

Dejar un puesto de trabajo no presencial tenía algo de anticlimático. En mi último día tuve una entrevista de salida de sesenta segundos, realizada por videochat. Puse un emoji de una manita que se despedía en el chat de mi departamento y posteé una breve despedida en el foro interno de la empresa. «No sabía que trabajabas aquí», escribió un colega en los comentarios. Luego me senté en mi cama con el portátil, viendo cómo se revocaba mi acceso a las plataformas internas, una a una. Cada error 404 era como una luz que se apagaba. Un mundo entero que cerraba la cremallera; todo llega, todo pasa.

Después de tres años y medio, la mayoría de mis opciones sobre acciones de empleada ya eran ejecutables. No estaba segura de si quería ejercerlas, a pesar de los rumores de una adquisición inminente: las acciones no eran baratas y yo no estaba segura de que al final fueran a valer nada.

Me convencí de que tenía que jugar al juego. El día diecinueve del plazo de compra de noventa días, entregué un cheque al portador en la sede central por el valor de todo el dinero de mi cuenta de ahorros para comprar todas las acciones que pudiera. Plantada en la entrada para invitados, esperando a que el administrador recogiera los documentos, vi a mis excompañeros de trabajo charlando felices entre ellos en la cafetería para empleados y sentí con gran dolor que había sido un error tremendo marcharme.

Ciertas verdades feas: detrás de los muros del poder me había sentido invulnerable. La sociedad estaba cambiando y yo creía estar más segura dentro del imperio, dentro de la máquina. Era preferible formar parte del bando que vigilaba que del bando vigilado.

Había un chat de exempleados de la startup de código abierto, un club no oficial de extrabajadores, donde unos y otros intentaban convencerse para ir a trabajar a sus startups entre debates sobre si nuestras opciones sobre acciones valdrían algo algún día o no. Decían chorradas e intercambiaban especulativos consejos financieros. Seguían mandando fotografías de las oficinas que tenían montadas en casa y de sus pulpo-gatos de peluche. Recordaban con nostalgia las primeras reuniones de empleados, los fines de semana perdidos y las fiestas salvajes en la oficina. Aquella vez en que habían completado una yincana que requería hacerse selfis con una stripper. Aquella vez en que habían guardado un alijo de LSD en la sede central. Sus recuerdos se calcificaban hasta formar una mitología compartida. Mis anécdotas, la historia oral en la sombra, se quedaron en el tintero.

En junio salió a la luz que el conglomerado adicto a los litigios de Seattle había adquirido la startup de código abierto por siete mil quinientos millones de dólares. En los años noventa el conglomerado había intentado aplastar el movimiento del software de código abierto; pero ahora estábamos en una nueva era, insistía todo el mundo involucrado en la venta.

En el chat de exempleados la gente comparaba informaciones de segunda mano sobre el precio de las acciones y posteaba fotografías en las que aparecían con camisetas del pulpo-gato celebrando la venta. «Esa sensación de cuando te despiertas jubilado», escribió uno de los empleados veteranos. Otra expresaba su ambivalencia sobre aquel dinero caído del cielo. «Es como tener un diamante de sangre», escribía. «Es valioso pero ha tenido un coste humano imperdonable.»

Y no solo un diamante, una mina entera. Una fracción significativa de mis excompañeros de trabajo se hicieron millonarios y multimillonarios; los socios fundadores rebasaron los mil millones de fortuna. Los inversores de capital riesgo volvieron a llenar sus depósitos. Me alegraba por mis amigos, sobre todo por los empleados de nivel bajo que habían hecho tantos esfuerzos, y me emocioné por sus familias, a quienes un finiquito de unos cuantos cientos de miles de dólares les iba a cambiar la vida. Me pregunté si la empresa desarrollaría una jerarquía interna de clases y luego me acordé de que ya la tenía.

Las acciones que ejercí valían unos doscientos mil dólares antes de impuestos. Aunque para mí fuera un maná, era una cifra modesta para el sector: no llegaba ni al sueldo medio anual en la red social que todo el mundo odiaba; no llegaba a los seiscientos mil dólares que había recibido en el banco un miembro veterano del equipo de atención al cliente; no llegaba a las sumas

multimillonarias que había recibido una gente que yo sospechaba que le había hecho un daño irreparable a otras personas de la empresa. No sentí ningún orgullo, solo alivio y culpa.

Había tenido suerte. Había podido vaciar mi cuenta bancaria para ejercer mis opciones sobre acciones solo porque sabía que podía pedir dinero prestado a mi familia o a Ian. A algunos de mis compañeros, sobre todo a mujeres con roles no técnicos cuyo trabajo había sentado las bases de la empresa, pero cuyos salarios no les permitían ahorrar mucho en la ciudad con el coste de vida más alto del país, les habían ofrecido generosos paquetes de opciones que no habían podido ejercer después de abandonar la empresa. Oí decir que a algunas mujeres les habían prometido extensiones de sus plazos de ejercicio pero que luego el consejo les había vetado las extensiones. La adquisición era una bendición que solo pasaba una vez en la vida. Y para ellas había pasado de largo.

Estructura plana, meritocracia, ninguna oferta que no fuera negociable. Sin duda los sistemas funcionan exactamente como está previsto.

Aquella misma primavera dimitió el CEO de la startup de análisis de datos. «Necesito un respiro», le dijo al periodista de la sección de negocios que lo estaba entrevistando. «Ha sido un maratón.» Y se unió en las redes sociales a las filas de los líderes de pensamiento de la industria responsables de haber creado el género del emprenderrealidad, que consistía en recomendar terapia y comunidad mientras microblogueaban su desarrollo emocional a tiempo real.

En el chat de exempleados de la startup de análisis de datos, mis excompañeros aplaudieron la decisión. Hicieron la broma de que iban a invitar al CEO a unirse a su canal. Postearon emojis que ponían los ojos en blanco al leer los posts de autoayuda del CEO. Recordaron con nostalgia el equipo de los viejos tiempos, se quejaron del CEO y debatieron, como solían hacer los exempleados de empresas cuyas acciones todavía no habían salido a bolsa, si nuestras opciones sobre acciones valdrían algo algún día. Me pregunté si al CEO le habría resultado traumático abandonar la empresa que había construido, si le produciría dolor. Me pregunté si tendría remordimientos, y cuánto tiempo tardaría en volver a hacer lo mismo de nuevo.

Menos de un año después de la marcha de su CEO, el CTO y varios programadores volvieron a la startup de análisis de datos para dirigirla. Me pregunté si era una cuestión de lealtad al producto, si lo que ocurría era que no iban a quedarse satisfechos hasta que el problema, en términos técnicos, estuviera solucionado. Entendía el atractivo de volver a la empresa, aunque sabía que yo nunca lo haría. No solo porque había cambiado la seguridad del trabajo tecnológico por un trabajo más interesante —y confiaba, contra todo pronóstico, que el cambio durara—, sino porque tampoco me podía imaginar otra vez tan complaciente y agotada.

Al cabo de unos meses, mientras deambulaba por Mission matando el rato antes de comer con una amiga, vi, sentados en la terraza de un restaurante griego de comida rápida de calidad de Valencia Street, a dos hombres enfrascados en una conversación animada, con las servilletas arrugadas sobre la mesa. Habían pasado casi cinco años pero reconocí de inmediato al CEO de la startup de análisis de datos: pelo engominado, cuerpo liviano, chaqueta verde. Se lo veía feliz, relajado, mayor. Se lo veía como una persona cualquiera.

Almorzando fuera entre semana, pensé: bien por él. Luego me di la vuelta y caminé tan deprisa como pude en la dirección contraria. Estoy segura de que no me vio.

Agradecimientos

Estoy inmensamente agradecida a Daniel Levin Becker, Molly Fischer, Henry Freedland, Jen Gann, Sam MacLaughlin, Manjula Martin, Emily Nakashima, Meaghan O'Connell, Hannah Schneider y Taylor Sperry, por su generosidad intelectual y su sagacidad editorial. Quiero dar gracias a Nick Friedman por las primeras conversaciones que sentaron las bases del proyecto. Gracias a Moira Weigel por su amistad y su inteligencia, y por ofrecer siempre la visión sistémica. Gracias a Gideon LewisKraus, por su tremenda amabilidad en cada fase del proyecto.

Gracias a Mark Krotov, por sus correcciones geniales y su apoyo constante a este proyecto. Gracias a Dayna Tortorici, por animarme a escribir sobre San Francisco y la cultura de las startups en 2015, y por sus brillantes consejos editoriales. Estoy en deuda con la revista *n+1*: gracias por darme una oportunidad.

Gracias a Chris Parris-Lamb, por desarrollar este libro conmigo, y por ser una fuente constante de ideas, consejos, claridad, humor y apoyo; todo incalculable. Gracias a Sarah Bolling, por sus notas agudas y comprensivas, y a Rebecca Gardner, Ellen Goodson Coughtrey y Will Roberts, por llevar este libro a los lectores de otros países.

Gracias a mi editora, Emily Bell, por creer en este proyecto desde el principio, y por ser su acérrima defensora en todas sus fases. Gracias al equipo de MCD / Farrar, Straus and Giroux, en especial a Jackson Howard, Naomi Huffman, Sean McDonald y Sarita Varma. Gracias a Rebecca Caine por su consideración y su aplomo mientras trabajaba en este manuscrito, y a Greg Villepique, Chandra Wohleber, Kylie Byrd, Kathleen Cook, Nina Frieman, Jonathan Lippincott y Gretchen Achilles, por su atención y su meticulosidad. Gracias a Anna Kelly, Caspian Dennis y Sarah Thickett, por promover este libro en el Reino Unido.

Gracias a Jason Richman, por su energía y sus ideas, y a su equipo en la UTA. Gracias a Johnny Pariseau y a Alison Small, por su entusiasmo, integridad y apertura de miras. Gracias a Michael De Luca Productions y a Brownstone Productions. Le estoy agradecida a Sara'o Bery por sus consejos sinceros y cruciales.

Gracias a Emily Stokes, por trabajar con esmero en varias secciones de este libro, y por su orientación sabia y generosa. Gracias a Michael Luo, Pamela McCarthy, David Remnick y Dorothy Wickenden por ofrecerme un lugar para seguir escribiendo sobre la cultura tecnológica. Gracias a Carla Blumenkraz, Anthony Lydgate y Daniel Zalewski. Gracias a Joshua Rothman por sus correcciones inteligentes y enriquecedoras a mis comunicados desde Silicon Valley.

Gracias a Leah Campbell, Danilo Campos, Patrick Collison, Parker Higgins, Cameron Spickert y Kyle Warren, por su amistad y confianza. Gracias a David Gumbiner. Gracias a mis antiguos compañeros de trabajo en las startups de análisis de datos y de código abierto, sobre todo a quienes dedicaron tiempo a este proyecto, asumiendo cierto riesgo. Gracias a mis queridas amistades de California y Nueva York, muchas de las cuales me han ayudado a clarificar mis ideas sobre el trabajo, la vida, el arte y el capitalismo; como todo, se trata de un trabajo en marcha.

Gracias a los Sherman, a los del norte y los del sur, por su amabilidad y su apoyo. Gracias a mi familia, sobre todo a David y Marina Wiener. Gracias a Dan Wiener y a Ellen Freudenheim, por su entusiasmo y su orientación. Y doy gracias a Ian Sherman por su amor, por su apoyo continuo a mi escritura y por hacer siempre las preguntas adecuadas.

«La capacidad de pensar por uno mismo depende del dominio que uno tenga del lenguaje.»
JOAN DIDION

Desde LIBROS DEL ASTEROIDE queremos agradecerle el tiempo que ha dedicado a la lectura de *Valle inquietante*.
Esperamos que el libro le haya gustado y le animamos a que, si así ha sido, lo recomiende a otro lector.

Al final de este volumen nos permitimos proponerle otros títulos de nuestra colección.

Queremos animarle también a que nos visite en www.librosdelasteroide.com, en @LibrosAsteroide o en www.facebook.com/librosdelasteroide, donde encontrará información completa y detallada sobre todas nuestras publicaciones y podrá ponerse en contacto con nosotros para hacernos llegar sus opiniones y sugerencias.
Le esperamos.



Nota biográfica

Anna Wiener nació en 1987 y se crio en Brooklyn. Actualmente vive en San Francisco y escribe sobre cultura tecnológica para *The New Yorker*. Sus artículos han sido publicados en *TN+1, The Atlantic, Wired, The New Republic, New York* o la revista *Times*. Su primer libro, *Valle inquietante* (2020; Libros del Asteroide, 2021), ha sido considerado uno de los mejores del año según los principales medios anglosajones.

Recomendaciones Asteroide

Si ha disfrutado con la lectura de Valle inquietante, le recomendamos los siguientes títulos de nuestra colección (en www.librosdelasteroide.com encontrará más información):

Clima, Jenny Offill

Departamento de especulaciones, Jenny Offill

Despojos, Rachel Cusk