

## La sociedad existe: impuestos, propinas, televisiones y defraudadores

### I

En el verano de 2002 se perpetró un gran atentado contra toda la nación italiana. O por lo menos, decenas de millones de *tifosi* quedaron persuadidos de ello cuando la selección nacional resultó eliminada de la Copa del Mundo a manos del equipo-revelación, Corea del Sur. La selección favorita marcó un gol temprano contra los asiáticos. A partir del uno a cero, los italianos se dedicaron a defender el resultado durante casi todo el resto del partido, hasta que el adversario logró empatar y, ya dentro de los minutos añadidos, marcó el gol de la remontada definitiva. La actuación de los italianos fue mediocre, por no decir otra cosa, aunque también es verdad que la selección se vio perjudicada por un par de decisiones arbitrales sumamente discutibles, incluyendo la anulación de un tanto. Si aquellas decisiones hubiesen sido otras, posiblemente Italia habría salido vencedora.

Los aficionados italianos por supuesto atribuyeron al árbitro, un ecuatoriano llamado Byron Moreno, la culpa de su derrota. Lo más curioso es que no acusaron a Moreno de incompetente (que lo era), sino de delincuente. En las mentes de los aficionados, la se-

lección había sido víctima de algo bastante más siniestro que un simple mal arbitraje. Se había urdido una conspiración universal contra Italia, auspiciada tal vez por la FIFA. Moreno había sido únicamente el ejecutor enviado por los conspiradores, y había cumplido con su cometido a la perfección.

El rotativo milanés *Corriere della Sera*, por ejemplo, protestó contra el sistema que hacía posible usar a los árbitros «como sicarios». *La Gazzetta dello Sport* editorializó: «Italia no cuenta para nada en los pasillos donde se deciden los resultados y se cierran acuerdos multimillonarios en dólares». Un ministro del gobierno declaró: «Pareció como si se hubiesen reunido alrededor de una mesa para tomar la decisión de echarnos». Pero el que expresó mejor las sospechas de conspiración fue Francesco Totti, uno de los ídolos de la selección, cuando dijo: «Se deseaba esa eliminación. ¿Por qué? Lo ignoro... hay cosas que están por encima de nosotros, pero se mascaba en el ambiente que lo deseaban». Durante las semanas siguientes, no apareció ningún indicio del complot antiitaliano ni de la supuesta prevaricación de Moreno (a pesar de los esfuerzos de la prensa italiana). Pero los italianos siguieron convencidos de que los poderes de las tinieblas se habían aliado para destruir las aspiraciones italianas.

Al observador imparcial, estas acusaciones de corrupción le parecerían absurdas. Es corriente que unos árbitros honrados tomen decisiones equivocadas. ¿Qué motivo tenían para pensar que fuese diferente el caso de Moreno? En cambio, cualquier conocedor del mundillo futbolístico italiano habría previsto la reacción que se produjo. Sucede que en el fútbol italiano se sobreentende que la corrupción es el estado de cosas natural. Año tras año, la Liga italiana está salpicada de acusaciones semanales de fraudes y trapicheos varios. Los clubes aseguran sistemáticamente que sus rivales tienen comprados a los árbitros, y recusan a determinados colegiados para impedir que arbitren sus partidos. Todos los lunes por la noche, la televisión emite un programa titulado *El juicio de Biscardi*, en el que durante dos horas y media se hace la disección de los errores arbitrales y se fustigan los favoritismos de los colegiados.

El efecto de todo esto sobre la realidad de los partidos de fútbol en Italia no es bueno. Aunque los jugadores figuran entre los mejores del mundo, con frecuencia los partidos son tediosos, las jugadas reiteradamente interrumpidas por faltas y paralizadas por demostraciones histriónicas y acusaciones al contrario, con intención de influir en el arbitraje. La derrota nunca es aceptada como el resultado justo de un encuentro limpio. E incluso las victorias quedan deslucidas por la sospecha de si habrán sido debidas a maquinaciones entre bastidores.

Ahora bien, ¿qué tiene que ver el fútbol italiano con la toma colectiva de decisiones y la resolución de problemas? Pues bien, aunque en un partido de fútbol los equipos sean rivales que tratan mutuamente de derrotarse, y por tanto tienen intereses encontrados, al mismo tiempo tienen también un interés común, el de conseguir dar espectáculo y crear afición. Cuanto más emocionantes sean los partidos, más probable será que se llenen las gradas. La recaudación y los índices de audiencia de la televisión aumentarán, y con ello los ingresos de los clubes y la retribución de los futbolistas. Cuando juegan dos equipos de fútbol el uno contra el otro, hacen algo más que competir. También colaboran, al menos en teoría, y con ellos los colegiados, a la finalidad de producir un juego que agrade al público. Y eso es precisamente lo que no son capaces de hacer los equipos italianos. Como ninguno de los dos bandos tiene la seguridad de ver equitativamente recompensado su empeño, los jugadores dedican una parte desproporcionada del tiempo a proteger sus propios intereses. Las energías, los minutos y la atención que estarían mejor invertidos en mejorar la calidad del juego se dedican a destruir juego, a controlar el partido y a tratar de manipular al equipo arbitral. Esa manipulación se alimenta de sí misma. Aunque la mayoría de los jugadores preferirían ser honrados, se dan cuenta de que eso únicamente serviría para que los explotaran. Como dijo en octubre de 2003 Gennaro Gattuso, lateral del Milán, el campeón de Europa: «El sistema no tolera que digas la verdad e intentes ser sincero». A nadie le gusta ese sistema pero nadie sabe cómo cambiarlo.

De lo anterior se desprende que el fútbol italiano está fracasando en la tarea de acertar con una buena solución para un pro-

blema de los que aquí hemos llamado *de cooperación*. Éstos se confunden a menudo con los de coordinación, porque en ambos casos la buena solución exige que la gente se fije en lo que están haciendo todos los demás. Pero cuando se dispone de un mecanismo adecuado, el problema de coordinación puede resolverse aunque cada uno de los participantes siga obedeciendo únicamente al interés egoísta. O mejor dicho, en el caso de los precios eso incluso es necesario para la coordinación. Para resolver problemas de cooperación, en cambio —como quitar la nieve de las aceras, pagar los impuestos, reducir la contaminación—, hace falta que los miembros de un grupo o de una sociedad hagan algo más. Es menester que adopten una definición del interés más amplia que la visión miope de la maximización del beneficio a corto plazo. Y también es necesario que cada uno pueda confiar en los que le rodean, porque, cuando la confianza está ausente, la búsqueda miope del interés propio es la única estrategia sensata. ¿Cómo se consigue eso, y qué diferencia representa cuando ocurre?

## II

En septiembre de 2003 Richard Grasso, que era entonces el síndico jefe de la Bolsa neoyorquina (New York Stock Exchange, o NYSE), se convirtió en el primer director ejecutivo de toda la historia del país despedido por ganar demasiado dinero. Grasso había dirigido la Bolsa desde 1995 y según opinión mayoritaria había hecho un buen trabajo. Practicó el autobombo con énfasis y asiduidad, pero nadie dijo que hubiese sido incompetente o corrupto. Sin embargo, cuando se supo que el organismo presidido por él iba a pagarle 139,5 millones de dólares (suma compuesta por la capitalización de su plan de jubilación, salarios atrasados y pagas de beneficios), el escándalo fue inmediato y atronador. Y durante las semanas siguientes, el clamor que reclamaba la destitución de Grasso se hizo ensordecedor. Por fin la sindicatura de la NYSE (para empezar, los mismos que se habían avenido a pagarle esos 139,5 millones, naturalmente) pidió a Grasso la dimisión,

pero sólo porque la indignación pública hacía imposible que continuara en el cargo.

¿Por qué se indignó tanto la opinión pública? Al fin y al cabo, no era ella quien le pagaba los millones a Grasso. La NYSE se gastaba su propio dinero. Y la protesta contra los ingresos atípicos de Grasso no beneficiaba a nadie. Le correspondían, y la NYSE no iba a quitarle unos dineros comprometidos de antemano para dedicarlos a obras de caridad, ni para invertirlos de otra manera más útil. Desde la perspectiva de cualquier economista, la reacción del público se estimaría profundamente irracional. Según el criterio tradicional y bastante razonable de los economistas, los seres humanos se mueven obedeciendo al interés egoísta. Y eso significa un par de cosas, aunque tal vez sea algo perogrullesco recordarlas. La primera, que ante distintas opciones (de productos, de servicios o, simplemente, de líneas de acción), el sujeto elegirá siempre la que le beneficia personalmente. La segunda, que esas elecciones no dependen de lo que haga nadie más. Pero con la posible excepción de los articulistas de la prensa económica, ninguno de los que se manifestaron indignados por los emolumentos extraordinarios de Dick Grasso sacaba con ello ningún beneficio concreto. Era irracional dedicar tiempo y energía a quejarse por ese asunto. Y sin embargo, eso fue lo que hizo la gente. Con lo que se nos plantea una vez más la pregunta: ¿por qué?

A lo mejor la explicación de esta reacción tiene que ver con un experimento llamado «el juego del ultimátum», que es tal vez el más conocido de los experimentos sobre el comportamiento económico. Las reglas del juego son sencillas. El experimentador elige una pareja de sujetos que pueden comunicarse entre sí, pero por lo demás son anónimos el uno para el otro. Se les propone que se repartan 10 dólares de acuerdo con la regla siguiente: el jugador número uno decide por su cuenta cómo ha de ser el reparto (a medias, setenta por ciento y treinta por ciento, o lo que quiera). Entonces hace un ofrecimiento tipo «lo toma o lo deja» al jugador número dos. Éste puede aceptar la oferta, en cuyo caso ambos jugadores se embolsan sus partes respectivas, o rechazarla, en cuyo caso ambos se quedan sin nada.

Si ambos son racionales, el jugador número uno se adjudicará 9 dólares y ofrecerá 1 al segundo. A fin de cuentas, el número dos se ve obligado a aceptar la oferta cualquiera que sea, puesto que si la acepta gana un poco de dinero y si no la acepta no gana nada. Todo número uno racional se dará cuenta de esta situación y por consiguiente cederá lo mínimo al otro.

En la práctica, sin embargo, esto sucede pocas veces. Las ofertas mínimas por debajo de 2 dólares, digamos, son sistemáticamente declinadas. Pensemos un instante lo que esto significa. La gente prefiere quedarse sin nada antes que conceder que el «socio» se lleve la mayor parte del botín. Rechazan un dinero gratuito para castigar lo que perciben como un exceso de codicia o egoísmo por la otra parte. Y lo más interesante es que los jugadores número uno lo prevén, sin duda porque saben que ellos harían lo mismo si les hubiese tocado hacer de jugadores número dos. El resultado es que las ofertas mínimas por parte de los jugadores número uno son poco frecuentes. De hecho, el ofrecimiento más habitual en este juego del ultimátum asciende a 5 dólares.

Ahora bien, eso queda muy lejos de la imagen del «jugador racional» que se nos suele describir para explicar el comportamiento humano. En el juego del ultimátum los participantes no eligen lo que más les conviene materialmente, y sus elecciones, como es obvio, dependen por completo de lo que haga la otra persona. El mismo fenómeno está documentado en experimentos transnacionales con el juego del ultimátum que se han realizado con colaboradores en todo el mundo desarrollado: en el Japón, en Rusia, en Estados Unidos, en Francia. El importe de los premios tampoco parece importar mucho, aunque como es natural, si la propuesta fuese repartirse un millón de dólares, el jugador número dos no rechazaría una oferta de 100.000 dólares sólo por demostrar una posición. Pero se ha planteado el juego en países como Indonesia, donde el posible premio equivale a algo así como tres jornadas de salario, y también allí el jugador número dos rechaza las ofertas mínimas.

Los humanos no son los únicos que actúan de esa manera. En un estudio que por azar se publicó el mismo día de la dimisión de

Richard Grasso, los primatólogos Sarah F. Brosnan y Frans B. M. de Waal demostraron que las hembras del mono capuchino también se ofenden cuando son tratadas de manera injusta. Las monas de Brosnan estaban entrenadas para recoger un guijarro de granito y darlo en pago de la comida. Era el precio de una rodaja de pepino, digamos. Las monas trabajaban de dos en dos y cuando les daban una rodaja de pepino a cada una, el 95 por ciento de las veces ellas pagaban con sendas piedras. Esta idílica economía de mercado quedó trastornada, sin embargo, cuando los científicos cambiaron las reglas. A una de las monas le dieron un delicioso racimo de uvas, mientras que la otra recibió su rodaja de pepino acostumbrada. Contrariadas por esta injusticia, las monas desfavorecidas con frecuencia se negaron a comerse el pepino, y un 40 por ciento de las veces ni siquiera quisieron comerciar más. La situación empeoró cuando una de las monas recibió el racimo a cambio de nada. En este caso las monas arrojaron las piedras bien lejos y los intercambios quedaron reducidos a un 20 por ciento de las veces. O dicho de otro modo, las monas preferían renunciar a una comida barata —al fin y al cabo, pepino a cambio de piedra no parece tan mal negocio—, simplemente para manifestar su desagrado ante la inmerecida fortuna de sus compañeras. Cabe conjeturar que si hubiesen tenido alguna manera de impedir que éstas disfrutaran de su opulencia, como ocurre en el juego del ultimátum, las monas se habrían apresurado a hacer uso de esa posibilidad.

Capuchinos y humanos, por lo visto, quieren que las recompensas sean en cierto sentido «justas». Ésa parece una preocupación obvia pero no lo es. Si la mona creyó que cambiar una piedra por una rodaja de pepino era un trueque justo y se había contentado con ello antes de ver que su compañera recibía las uvas, luego debía continuar en la misma tónica; al fin y al cabo no se le exigía que trabajase más, ni el pepino tenía peor sabor que antes (o tal vez sí, tal vez lo amargaba el conocimiento de lo que estaba comiéndose la compañera). Por tanto, no debería variar su actitud en cuanto a la transacción. De manera similar, en el juego del ultimátum al jugador número dos se le ofrece un dinero por lo que apenas equivale a unos minutos de «trabajo», consistente en escuchar

la oferta y responder sí o no. En la mayoría de las circunstancias, rechazar un dinero que se ofrece gratuitamente no es sensato. Pero las personas están dispuestas a hacerlo con tal de conseguir que la distribución de recursos sea equitativa.

¿Significa esto que la gente opina que, en un mundo ideal, todos deberíamos tener la misma cantidad de dinero? No. Significa que la gente cree que, en un mundo ideal, todos deben tener la cantidad de dinero que hayan merecido. En la versión original del juego del ultimátum, sólo el azar determina quién va a ser el jugador número uno y quién el número dos. Por eso estiman los participantes que el reparto debería ser más o menos a medias. Pero las actitudes de las personas cambian espectacularmente cuando se modifican las reglas: en la versión más interesante del juego, por ejemplo, en vez de repartir los papeles al azar los científicos procuran aparentar que los jugadores número uno han merecido su designación, por ejemplo, por sacar puntuaciones superiores en un test. En estos experimentos los jugadores número uno ofrecieron cantidades significativamente inferiores, que nunca fueron rechazadas. La gente por lo visto pensaba que, si el jugador número uno había merecido su posición, también merecía quedarse con la parte más grande del premio.

Dicho en pocas palabras, las personas (y las monas capuchinas) quieren que haya una relación razonable entre mérito y recompensa. Eso era lo que fallaba en el caso del síndico Grasso. Cobraba demasiado por hacer demasiado poco. A lo que parece, desempeñaba bien su cargo. Pero no era insustituible. Nadie creyó que la Bolsa fuese a desintegrarse con su marcha. Y lo que es más esencial, su empleo no era un empleo de 140 millones de dólares (¿acaso existe alguno que lo sea?). Por complejidad y dificultad, su tarea no podía ni compararse con la dirección de una banca de negocios como Merrill Lynch o Goldman Sachs, por ejemplo. Y sin embargo, Grasso cobraba como muchos directores generales de Wall Street, que por otra parte son también un gremio excesivamente remunerado.

El afán de equidad que expulsó a Grasso de su poltrona es una realidad intercultural, pero la cultura tiene un efecto mayor en la

consideración de lo que es equitativo o no. En Estados Unidos los directores generales suelen ganar bastante más dinero que sus homólogos de Europa o del Japón. Emolumentos ante los cuales los alemanes se rebelarían, apenas si merecen un alzamiento de cejas en Estados Unidos. O dicho en términos más generales, los ingresos elevados por sí solos no parecen preocupar mucho a los estadounidenses. Pese a que su país tiene la distribución de la renta más desigual del mundo desarrollado, las encuestas demuestran constantemente que los norteamericanos no se preocupan tanto por las desigualdades como los europeos. De hecho, un estudio realizado en 2001 por los economistas Alberto Alesina, Rafael di Tella y Robert MacCulloch demostró que los ciudadanos estadounidenses a los que más inquietaban los desequilibrios de los ingresos eran los ricos. Una posible razón es que en Estados Unidos predomina la creencia de que la riqueza es el premio que recibe el individuo laborioso y hábil, mientras que los europeos prefieren achacarla a la buena suerte. Los primeros tienden a creer, tal vez equivocadamente, que existe todavía una relativa movilidad social en su país, de modo que un chico de origen obrero puede llegar a hacerse millonario. Lo irónico de la cuestión es que casualmente el mismo Grasso era un chico de origen obrero que había conseguido prosperar. Aunque, por lo visto, incluso entre estadounidenses eso de prosperar tiene su «hasta aquí no más».

No hay duda de que la indignación suscitada por el retiro dorado de Grasso era irracional en un sentido económico. Pero, al igual que el comportamiento del jugador número dos en el juego del ultimátum, esa indignación fue un ejemplo de lo que los economistas Samuel Bowles y Herbert Gintis han llamado «reciprocidad fuerte», esto es, la voluntad de castigar el mal comportamiento (y premiar el bueno) aunque personalmente no se obtenga de ello ningún beneficio material. Irracional o no, la reciprocidad fuerte según Bowles y Gintis es un «comportamiento prosocial», porque incita a trascender la definición estrecha del interés egoísta y a hacer deliberadamente o no cosas que tienden al bien común. Los que actúan así no lo hacen por altruismo. No rechazan las ofertas mínimas ni reprueban a Dick Grasso por amor a la humanidad. Re-

chazan las ofertas mínimas porque éstas vulneran su sentido individual de lo que debería ser un intercambio justo. Pero el efecto es el mismo que si fuesen unos filántropos: el grupo resulta beneficiado. La reciprocidad fuerte funciona. En el juego del ultimátum las ofertas resultan ser con frecuencia bastante equitativas, como debe ser conforme se ha establecido inicialmente el reparto de los recursos. Y con independencia de lo que opine la NYSE sobre los directores que contrata, es posible que en adelante se muestre mucho más rigurosa a la hora de estimar lo que realmente vale su trabajo. En otras palabras, las acciones individualmente irracionales pueden producir un resultado colectivamente racional.

### III

La noción de comportamiento prosocial tal vez pueda contribuir a resolver el misterio de por qué cooperamos en realidad. Las sociedades y las organizaciones sólo funcionan cuando la gente coopera. En una sociedad no se puede confiar sólo en la ley para garantizar que los ciudadanos actúan con honradez y responsabilidad. Y no es posible que una organización dependa solamente de la fuerza contractual para asegurar que directivos y trabajadores cumplan con sus deberes respectivos. La cooperación facilita las cosas para todos, aunque desde el punto de vista individual el cooperar no suele ser lo más racional. Siempre conviene más mirar el interés propio, y vivir luego a costa del trabajo de los demás si son tan tontos como para cooperar. Así pues, ¿por qué no nos limitamos a hacer eso precisamente la mayoría de nosotros?

La explicación clásica y canónica de por qué cooperan las personas fue propuesta por el politólogo Robert Axelrod hacia la década de 1980. Según este autor, la cooperación es el resultado de las interacciones reiteradas con las mismas personas. Como afirma en su obra clásica *The Evolution of Cooperation* (*La evolución de la cooperación*), «el fundamento de la cooperación no es en realidad la mutua confianza, sino la permanencia de la relación. [...] A largo plazo no importa mucho si los agentes confían los unos en los

otros; lo principal es que estén reunidas las condiciones para establecer entre ellos una pauta estable de cooperación». La gente que se ve en la necesidad de tratarse durante cierto tiempo acaba por admitir los beneficios de la cooperación en vez de tratar de sacar ventaja sobre los demás, porque saben que si lo hicieran el otro procuraría tomar represalias. La clave de la cooperación es lo que Axelrod llama «la sombra del futuro». La promesa de que continuará la interacción es lo que nos mantiene a raya. Para el éxito de la cooperación, argumenta, es preciso que la gente empiece por ser amable, es decir, que demuestre disposición a cooperar, pero también disposición a castigar el comportamiento no cooperador tan pronto como aparezca. La actitud óptima sería entonces «amable, indulgente y vengativa».

Estas reglas parecen absolutamente sensatas y probablemente describen bien el comportamiento entre conocidos en una sociedad bien organizada. Sin embargo, tal y como últimamente reconoce el mismo Axelrod, no resulta del todo satisfactoria esa idea de que la cooperación no sea más que el producto de unas interacciones reiteradas con las mismas personas. Al fin y al cabo, muchas veces nos conducimos de una manera prosocial aunque no nos suponga ninguna ventaja evidente. Consideremos de nuevo el juego del ultimátum. Es un juego de un solo envite, ya que nunca vuelven a emparejarse los mismos. El jugador número dos que rechaza una oferta mínima, por tanto, no lo hace con intención de «educar» al jugador número uno para que le presente un ofrecimiento más equitativo la próxima vez. Pero no por eso deja de castigar a los que cree que se comportan injustamente. Lo cual sugiere que «la sombra del futuro» por sí sola no explica del todo por qué cooperamos.

En último término lo interesante no es que cooperemos con las personas a quienes conocemos y con quienes tenemos tratos habituales. Lo interesante es que también se coopera con desconocidos. Damos dinero a las ONG. Compramos por vía del comercio electrónico artículos que no hemos visto ni tocado. Muchas personas se registran en Kazaa y cuelgan canciones para que otros las descarguen, y eso que el compartir esas canciones no re-

presenta ningún lucro y además el hacerlo significa permitir que unas gentes desconocidas tengan acceso al disco duro de los que se comportan así. En sentido estricto, esas conductas son irracionales. Pero gracias a ellas todos quedamos mejor de lo que estábamos (todos excepto las compañías discográficas, claro está). Hasta es posible que finalmente una sociedad bien organizada se defina más por la manera en que la gente trata a los desconocidos, que por el trato con amigos, parientes y socios.

Consideremos las propinas, por ejemplo. Es comprensible que la clientela deje propina en un restaurante frecuentado con regularidad. Una buena propina puede suponernos un mejor servicio o una mesa mejor situada, o quizá simplemente un trato más agradable con los camareros. Sin embargo, muchas veces la gente deja propina incluso en los restaurantes adonde no es probable que vuelva nunca, por ejemplo en ciudades del extranjero situadas a muchos miles de kilómetros. En parte puede ser debido a que no deseamos recibir algún desaire por no haber dejado propina o por dejar demasiado poca. Pero, sobre todo, es porque admitimos que es «lo que hay que hacer» cuando uno va al restaurante, y la única manera de que camareros y camareras puedan sacarse unos ingresos decentes. Lo admitimos así aunque signifique dar voluntariamente dinero a unos desconocidos a quienes tal vez no volveremos a ver nunca. Es discutible la lógica de esa costumbre (como preguntaba mister Pink en *Reservoir Dogs*, ¿por qué damos propina a determinados profesionales y a otros no?). Pero, una vez admitida esa lógica, el dar propina y sobre todo el darla a desconocidos es un comportamiento decididamente prosocial, y uno de los que no se explican aduciendo solamente a la sombra del futuro.

¿Por qué estamos dispuestos a cooperar con personas a las que apenas conocemos? A mí me agrada la respuesta de Robert Wright: porque con el tiempo hemos aprendido que el comercio y el intercambio son juegos en los que finalmente todos pueden ganar, a diferencia de los juegos de suma cero que exigen que siempre haya un ganador y un perdedor. Pero en este caso el «nosotros» no se halla bien definido. Distintas culturas tienen ideas diferentes a más no poder sobre la confianza, la cooperación y la amabilidad con los

desconocidos. En el próximo apartado intentaremos demostrar que uno de los factores que explican esas diferencias, aunque no sea frecuente relacionarlo con la confianza o con la cooperación, es el capitalismo.

#### IV

En la Gran Bretaña del siglo XVIII y comienzos del XIX, buena parte de la economía del país se hallaba en manos de los miembros de una secta religiosa conocida como los cuáqueros. Les pertenecía más de la mitad de la industria siderúrgica. Figuraban entre los principales banqueros (Barclays y Lloyds fueron fundadas por cuáqueros). Dominaban sectores del consumo como los chocolates y la pastelería. Y tuvieron mucho que ver en la creación del comercio transatlántico entre Gran Bretaña y América.

Al principio, su éxito fue consecuencia de los beneficios que devengaba el comercio entre los mismos cuáqueros. Al disenter de la religión oficial anglicana, tenían vedados los cargos públicos y las profesiones liberales, y fue por eso que optaron por dedicarse al comercio. Cuando un cuáquero buscaba crédito o clientela, los encontraba con más facilidad entre sus correligionarios. La fe común daba pie a la confianza y el comerciante cuáquero de Londres no tenía reparo en embarcar sus mercancías y hacerlas cruzar el océano, con la certeza de que le serían pagadas en cuanto arribasen a Filadelfia.

La prosperidad de los cuáqueros no pasó inadvertida en el mundo exterior. Eran ya bien conocidos por el énfasis personal que otorgaban a la honradez personal, y como hombres de negocios alcanzaron fama por su seriedad en las transacciones y por el rigor con que llevaban sus libros. También introdujeron innovaciones como el precio fijo, que primaba la transparencia por encima del regateo. Muchos que no compartían sus creencias empezaron a dar preferencia a los cuáqueros como socios comerciales, proveedores y vendedores. Y conforme aumentaba la prosperidad de aquéllos, la gente estableció una relación entre dicha prosperi-

dad y la reputación de rigor y seriedad que tenían. Por lo visto, la honradez encontraba su recompensa.

A los que vivieron la orgía de corrupción en que se sumió el mundo empresarial estadounidense durante la burbuja bursátil de finales de la década de 1990, les parecerá ingenua la idea de que la seriedad y los buenos negocios puedan caminar juntos. En efecto, una de las interpretaciones de aquella serie de escándalos postulaba que no eran aberraciones, sino los subproductos inevitables de un sistema que apela a los peores instintos de los humanos: la codicia, el cinismo y el egoísmo. El argumento parece plausible aunque sólo sea porque la retórica del capitalismo suele hacer hincapié en las ventajas de la codicia y las glorias de lo que Al «Motosierra» Dunlap, el director legendariamente desprovisto de escrúpulos y especialista en recortar puestos de trabajo, llamaba «el lado feo de los negocios». Pero esa imagen popular del capitalismo se parece poco a la realidad. En el curso de los siglos, la evolución del sistema ha ido hacia una mayor confianza mutua y transparencia, y unas actitudes menos insolidarias. No por casualidad esa evolución ha traído consigo un aumento de la productividad y del crecimiento económico.

Pero tal evolución no se ha producido porque los capitalistas sean por naturaleza gentes de buen corazón, sino porque el confiar y el merecer confianza ofrece beneficios inmensos. Y cuando la maquinaria del mercado funciona bien, los individuos aprenden a distinguir esos beneficios. A estas alturas se halla bien demostrado que una economía floreciente requiere saludables dosis de confianza cotidiana en cuanto a la solvencia y la equidad de las transacciones. Pocos negocios se harían si uno tuviera que suponer que todo posible acuerdo es una estafa, o que todos los productos que se venden probablemente van a ser una porquería... Y lo principal, que en una situación así los costes de las transacciones resultarían exorbitantes, ante la necesidad de tener que informarse a fondo antes de cerrar ninguna operación y de amenazar con los tribunales para conseguir el cumplimiento de cualquier contrato. Para que prospere la economía, lo que hace falta no es una fe de carbonero en cuanto a las buenas intenciones de los demás (una

sana prevención se recomienda todavía), pero sí una confianza básica en las promesas y compromisos que la gente hace en relación con sus productos y servicios. O, como ha dicho el economista Thomas Schelling, «no hay más que recordar las enormes frustraciones que acarrea la administración de la ayuda humanitaria en un país subdesarrollado, o el tratar de fundar una empresa en uno de estos países, para darse cuenta del extraordinario patrimonio económico que implica la presencia de una población de gentes honradas y conscientes».

Pues bien, el establecimiento de esa confianza ha sido un ingrediente central de la historia del capitalismo. En la época medieval la gente confiaba sólo en sus paisanos, es decir en los miembros de su particular grupo étnico o parroquia. El historiador Avner Greif ha descrito cómo los mercaderes de Marruecos crearon el sistema comercial magrebí que abarcó todo el Mediterráneo en el siglo XI mediante un sistema de sanciones colectivas que castigaba las infracciones a las prácticas consuetudinarias. El comercio entre grupos, mientras tanto, se regía por normas que se aplicaban al grupo en conjunto. De manera que cuando un genovés engañaba a alguien en Francia, todos los mercaderes genoveses eran considerados responsables. Lo cual no parece justo precisamente, pero tenía la ventaja de crear condiciones que hacían posible el florecimiento del comercio entre países, pues impelía a cada comunidad comerciante a imponerse una disciplina interna con el fin de incentivar las transacciones. Como resultado secundario de ello, los gremios de mercaderes, y más especialmente los de la Liga Hanseática alemana, defendieron a sus miembros frente a los abusos de la municipalidad, en aquellas ciudades-Estado, imponiendo embargos comerciales colectivos contra las autoridades que hubiesen confiscado las mercancías de los agremiados.

Como sugiere el ejemplo de los cuáqueros, la confianza entre grupos siguió revistiendo importancia durante siglos. A decir verdad sigue teniéndola hoy, y no hay más que observar el éxito de los mercaderes chinos en numerosos países del sudeste asiático. Pero en Inglaterra, al menos, la legislación sobre contratos evolucionó en el sentido de subrayar la responsabilidad individual por lo pacta-



do; y lo que es más importante, la misma noción de responsabilidad empezó a arraigar cada vez más entre los hombres de negocios en general. Como comentó un observador en 1717, «para sustentar y preservar el crédito particular de un hombre, es absolutamente necesario que el mundo tenga una opinión fija en cuanto a la honradez, la integridad y la habilidad de esa persona». Hacia la misma época, Daniel Defoe escribió «en verdad un comerciante honrado es una joya, y se le tiene aprecio por doquier».

La propia insistencia de Defoe en cuanto a la consideración que merece el comerciante honrado indica, sin embargo, con seguridad, que no abundarían mucho. Al fin y al cabo, si la seriedad de los cuáqueros se hizo famosa sería precisamente porque debió parecer un rasgo excepcional. Desde luego es verdad que estaban siendo reconocidas las ventajas de la honradez así como la relación entre confianza y prosperidad comercial. Adam Smith escribió en *La riqueza de las naciones*: «Cuando abundan entre la población los comerciantes, éstos siempre ponen en boga la probidad y la puntualidad». Y Montesquieu escribió que «el comercio pule y ablanda a los hombres». Pero lo que podríamos llamar la institucionalización de la confianza se hizo esperar hasta el siglo XIX, que no por casualidad ha sido la época de mayor florecimiento del capitalismo tal como lo conocemos. Como ha demostrado el historiador Richard Tilly en su estudio sobre las prácticas comerciales en Alemania y Gran Bretaña, fue hacia la década de 1880 cuando los hombres de negocios empezaron a entender que la honradez realmente podía ser rentable. Y en Estados Unidos, como ha recordado John Mueller en su estupendo libro *Capitalism, Democracy, and Ralph's Pretty Good Grocery* (Capitalismo, democracia y la buena tienda de comestibles de Ralph), fue un empresario a quien todos recuerdan como gran explotador de ingenuos, P. T. Barnum, uno de los primeros en propugnar nociones de servicio al cliente. Hacia la misma época John Wannamaker introdujo el precio fijo como norma general del comercio al por menor. Hacia el final del siglo XIX surgieron los primeros organismos independientes como Underwriters Laboratory y el Better Business Bureau, dedicados a promover, junto con la calidad de los productos, un

clima general de confianza en las transacciones cotidianas. En Wall Street, mientras tanto, John Pierpont Morgan montaba sobre la idea de confianza un negocio lucrativo. A finales del siglo XIX, los inversores (especialmente los extranjeros), escarmentados por numerosos percances y estafas en el negocio de los ferrocarriles, eran muy remisos a aceptar nuevas colocaciones de dinero en Estados Unidos. La presencia de un delegado de la banca Morgan en el consejo de administración de una compañía llegó a ser estimada como una garantía de que la empresa era solvente y sólida.

Fue en esa época cuando se pasó a conceder más importancia a la acumulación de capital a largo plazo que al beneficio inmediato, y de ahí, en el fondo, derivó el cambio de actitudes. Esa evolución ha sido la característica definitoria del moderno capitalismo y, como escribe Tilly, los hombres de negocios empezaron a contemplar «las transacciones individuales como eslabones de una cadena más larga de operaciones lucrativas», en lugar de como «oportunidades instantáneas que debían ser explotadas al máximo». Si la prosperidad de uno dependía de repetir operaciones, de las recomendaciones de una clientela satisfecha, de unas relaciones sostenidas con socios y proveedores, la honradez en las prácticas cobraba más valor. La confianza era como una grasa que lubricaba la maquinaria comercial, y de recomendable pasaba a convertirse en indispensable.

Lo más importante de este nuevo concepto de confianza era que se trataba, en cierto sentido, de algo impersonal. En otros tiempos la confianza fue producto, fundamentalmente, de una relación personal o interna a un grupo: confío en este fulano porque lo conozco, o porque es de mi pueblo, secta o clan. Pero luego pasó a ser un supuesto general sobre el que uno se basaba para hacer negocios. El moderno capitalismo hizo que pareciese razonable la idea de confiar en gentes con las que no se había tenido nunca una «relación personal» previa, aunque sólo fuera demostrando que los desconocidos no nos iban a traicionar sistemáticamente. De esta manera, la confianza iba entretejiéndose en la trama fundamental de las operaciones cotidianas. Ya no hacía falta un conocimiento personal para comprar y vender, sino que se podía confiar en las ventajas del intercambio mutuo.

La impersonalidad del capitalismo suele considerarse uno de sus costes más lamentables, aunque ineludibles. En vez de relaciones basadas en la sangre o en el afecto, el capitalismo crea relaciones que se fundan sólo en lo que Marx llamó «el nexo monetario». Pero en ese caso la impersonalidad era una virtud. Una de las dificultades principales de la confianza es que por lo común sólo florece allí donde existen lo que los sociólogos llaman «relaciones densas», que son las de parentesco, clan o vecindario. Sin embargo, no es posible tener relaciones así con un número muy grande de corresponsales al mismo tiempo, ni ellas pueden sustentar unos contactos tan amplios y tan variados como los que exige una economía moderna próspera (o una sociedad moderna próspera). Incluso puede ocurrir que las relaciones densas sean contraproducentes para el crecimiento económico, por cuanto promueven la homogeneidad, y desincentivan las transacciones de mercado abierto para favorecer el comercio basado en los vínculos personales. Por tanto, era esencial romper con las tradiciones que fijaban la confianza en términos familiares o étnicos. Como ha escrito el economista Stephen Knack, «el tipo de confianza que sin ambigüedad alguna beneficia el rendimiento económico de un país es la confianza entre desconocidos, o dicho con más exactitud, entre dos residentes cualesquiera del país elegidos al azar. Sobre todo en las sociedades grandes, con mucha movilidad, donde es limitado el alcance del conocimiento personal y de las reputaciones, una proporción considerable de las transacciones que auguran mutuo beneficio se desarrolla entre partes desprovistas de vínculos personales previos».

Como otras muchas cosas, sin embargo, esta relación entre capitalismo y confianza suele ser invisible, sencillamente porque se ha integrado en el telón de fondo de la vida cotidiana. Yo puedo entrar en una tienda, en cualquier lugar de mi país, y comprarme un reproductor de discos compactos con la relativa certeza de que, cualquiera que sea el producto adquirido —producto que con toda probabilidad habrá sido fabricado en otro lugar a miles de kilómetros de distancia— sin duda funcionará bastante bien. Y eso será cierto aunque yo no vaya a entrar nunca más en ese establecimiento. Hemos llegado al punto en que tanto la responsabilidad

del vendedor como mi confianza en esa responsabilidad se dan por supuestas. Pero, realmente, ambas son logros notables.

Este sentido de confianza no podría existir sin el marco institucional y legal que sostiene toda economía capitalista moderna. Es raro que los consumidores demanden a las empresas por fraude, pero las empresas saben que la posibilidad existe. En cuanto a los contratos entre empresas, si fuesen irrelevantes no se entendería por qué cobran tanto los servicios jurídicos. Pero la medida del éxito de las leyes y de los contratos estriba en que sean invocados pocas veces. Y como escriben Stephen Knack y Philip Keefer, «en las sociedades con un elevado nivel de confianza los individuos gastan menos en protegerse contra los abusos en las transacciones económicas. Cada vez se recurre menos a los contratos por escrito, ni es necesario que éstos especifiquen todas las contingencias posibles». Axelrod ha citado esta manifestación de un agente de compras que trabaja en una compañía del Medio Oeste estadounidense: «Cuando ocurre algo, llamo a la otra parte por teléfono y discutimos el problema. Si vamos a seguir trabajando juntos, no hace falta leerle continuamente las cláusulas del contrato».

En este caso la confianza es producto de la sombra del futuro, como postula el modelo de Axelrod. Se confía en que el otro sabrá qué es lo que le conviene. Pero, con el tiempo, esto de confiar en que cada uno sepa atender a sus propios intereses se convierte en algo más, en un sentido general de fiabilidad, en una disposición para colaborar (incluso en condiciones de competencia), cuando la colaboración es la mejor manera de conseguir que se hagan las cosas. Lo que Samuel Bowles y Herbert Gintis denominan «prosocial», se refuerza automáticamente porque funciona.

Suena improbable, ya lo sé. Nadie ignora que los mercados fomentan el egoísmo y la codicia, no la confianza ni la equidad. Propongo a la consideración del lector poco convencido la historia siguiente. A finales de la década de 1990 y bajo la supervisión de Bowles, doce investigadores de campo, que eran once antropólogos y un economista, visitaron quince sociedades diferentes de «pequeña escala» (en esencia, tribus que subsistían de una manera más o menos autárquica), y persuadieron a la gente para que en-

trase en juegos del tipo que utiliza la teoría económica experimental. De estas sociedades, tres eran puramente recolectoras, seis utilizaban la agricultura de rozas y quema, cuatro eran de pastores nómadas, y dos eran pequeñas sociedades agrícolas. Los tres juegos que se les propusieron fueron los habituales de la economía conductista: el del ultimátum que hemos explicado anteriormente, el de los bienes públicos (en el que, cuando todos contribuyen, todos quedan significativamente mejor, pero si sólo contribuyen unos cuantos, se permite a los demás disfrutar de la contribución de éstos), y el del dictador, parecido al del ultimátum, sólo que el jugador número dos no puede rechazar la oferta del número uno. La idea inspiradora de todos estos juegos es que se puede jugar de manera puramente racional, en cuyo caso el jugador se cubre frente a posibles pérdidas pero al hacerlo así destruye la posibilidad del beneficio mutuo, o también se puede jugar de manera prosocial, que es lo que hace la mayoría.

En cualquier caso, lo que descubrieron los investigadores fue que en todas y cada una de las sociedades se producía una desviación significativa con respecto a la estrategia puramente racional. Sin embargo, no todas esas desviaciones iban en el mismo sentido, porque se observaron diferencias significativas entre distintas culturas. Lo más notable del estudio, no obstante, fue descubrir que cuanto más integrada estaba una cultura con el mercado, mayor era el nivel de prosocialidad. Las gentes de las sociedades más orientadas al mercado planteaban ofertas más altas en el juego del dictador y el del ultimátum, en comparación con el de los bienes públicos, y exhibían fuerte reciprocidad siempre que tenían ocasión. Es posible que el mercado no enseñe a confiar, pero desde luego facilita mucho el poder hacerlo.

## V

Hasta aquí no se han puesto en tela de juicio las ventajas sociales de la confianza y la cooperación. Sin embargo, ambas crean un problema. A las gentes confiadas es más fácil explotarlas. Si la con-

fianza es el producto social más valioso de las interacciones de mercado, la corrupción es el más dañino. En el curso de los siglos, las sociedades de mercado han desarrollado instituciones y mecanismos encaminados a limitar la corrupción —como las auditorías, las agencias de calificación de riesgos, los analistas independientes y, como hemos visto, hasta los bancos de Wall Street. Todo esto descansa en la idea de que las compañías y los individuos actuarán de manera honrada —ya que no generosa— porque el hacerlo así es la mayor manera de asegurar el éxito financiero a largo plazo. Además, durante el siglo xx fue elaborándose un aparato normativo de cierta complejidad con el fin de proteger a consumidores e inversores. Dichos sistemas funcionan bien la mayoría de las veces. Pero en ocasiones no funcionan, y cuando eso sucede todo se descompone, como ocurrió a finales de la década de 1990.

La burbuja bursátil de finales de los años noventa creó un caldo de cultivo perfecto para la corrupción. Ante todo, para muchos directivos de las corporaciones eliminó casi literalmente la sombra del futuro. Los directores generales sabedores de que el *cash flow* futuro de sus compañías jamás llegaría a justificar la cotización grotescamente inflada de las acciones, también sabían, en consecuencia, que el futuro iba a ser menos lucrativo que el presente. El capitalismo funciona con buena salud cuando las personas creen que el beneficio a largo plazo de las transacciones equitativas excede el lucro a corto plazo del oportunista. En los casos de los directivos de compañías como Enron y Tyco, por el contrario, las ventajas a corto plazo de un comportamiento egoísta y corrupto eran tan enormes —porque ellos tenían muchas opciones de compra de acciones, y porque sus consejos de administración habían abdicado de la función de vigilancia— que comparada con ellas palidecía cualquier consideración a largo plazo. Si nos fijamos por ejemplo en Dennis Kozlowski, el director general de Tyco, es difícil ver cómo habría ganado 600 millones de dólares honradamente y continuado con la dirección general de Tyco. Pero de una manera no honrada, lo hizo con asombrosa facilidad. Los inversores deberían haber entendido que las reglas del juego habían cambiado, y que para los directivos había desaparecido prácticamente todo incentivo en cuanto a cum-

plir sus promesas o preocuparse por la buena salud de la empresa a largo plazo. Pero no lo hicieron, y mientras ellos andaban embobados con sus ganancias en aquel mercado alcista, dejaron de hacer con la debida diligencia lo que supuestamente hasta los inversores más confiados deben hacer.

Al mismo tiempo, los mecanismos y las instituciones que debían poner cortapisas a la corrupción le dieron facilidades a ésta en vez de frenarla. Se supone que la misión de Wall Street y de las compañías auditoras debería ser la de establecer la distinción entre los solventes y los insolventes, más o menos como Underwriters Laboratories distingue entre los aparatos eléctricos seguros y los peligrosos. Si Goldman Sachs lidera una oferta pública de acciones de una empresa, está diciendo que esa empresa tiene un valor real, lo mismo que cuando un analista de Merrill Lynch recomienda comprar títulos de una compañía. Si la NYSE admite a cotización unos valores, está dando fe de que la entidad emisora no es una comitiva de piratas. Y cuando la auditora Ernst and Young firma un dictamen, entenderemos que podemos confiar en las cifras de la empresa en cuestión.

Estamos dispuestos a creer lo que dice Ernst and Young, tratándose de un sector que depende por completo de su credibilidad. Si Underwriters Laboratories les colocase el logotipo UL a unas lámparas que electrocutasen a la gente, no tardaría mucho en tener que cerrar. De manera análoga, cuando Ernst and Young nos dice que podemos confiar en una compañía y luego resulta que ésta se ha dedicado a falsear sus libros, la gente debe dejar de trabajar con Ernst and Young. O como dijo Alan Greenspan sobre los censores públicos de cuentas, «el valor de mercado de sus gabinetes descansa en la integridad de sus actuaciones». Así pues, no es necesario que los auditores sean unos santos para resultar útiles. En teoría, el interés egoísta debería ser suficiente para obligarlos a hacer un buen trabajo en lo de apartar a las ovejas negras de las blancas. Pero esa teoría sólo resulta cuando las firmas que no hacen un buen trabajo son en efecto castigadas por su omisión. Y hacia finales de los años noventa, eso no ocurría. El Nasdaq admitió a empresas que eran tinglados ridículos. Banqueros tan empingo-

rotados como Goldman Sachs se encargaron de esas emisiones de valores. Y las firmas auditoras les pusieron el sello (entre 1997 y 2000, setecientas compañías fueron obligadas a revisar su presentación de balances, frente a las tres que sólo tuvieron que hacerlo en 1981). Pero ninguna de esas instituciones pagó un precio en el mercado por semejante negligencia en el cumplimiento de sus deberes. Antes al contrario, puesto que su clientela aumentó. A finales de los años noventa, Arthur Andersen firmó las auditorías de Waste Management y Sunbeam, que eran auténticos desastres contables. Pero los inversores prefirieron no darse por enterados cuando otras compañías como WorldCom y Enron siguieron auditándose con Andersen. Lo que pasó fue que los inversores dejaron de vigilar a los vigilantes, con lo que éstos también dejaron de vigilar. En un mundo donde no todos los capitalistas son cuáqueros, conviene no olvidar aquello de que «confiar es bueno pero controlar es mejor».

## VI

Cinco mil hogares de Estados Unidos tienen unos televisores que son bastante diferentes del Sony habitual. Son unos receptores que han sido equipados por Nielsen Media Research con unos dispositivos electrónicos de control llamados «medidores de audiencia». La intención es medir dos cosas en tiempo real: qué programas de televisión están visionando en esa casa, y no menos importante, quién los está visionando. En un hogar asociado al sistema de medida de audiencias, cada miembro de la familia tiene un código personal, y se les solicita que lo usen para registrarse todas las veces que se sientan a mirar la televisión. De esta manera, Nielsen —que recopila todas las noches los datos de los contadores de audiencia— sabe que a mamá y papá les gusta *CSI*, un programa de investigación policiaca, mientras que la hija adolescente prefiere *Alias*, una serie de ciencia ficción.

Como es natural, Nielsen quiere esa información porque los anunciantes ansían disponer de datos demográficos. A Pepsi quizá

le interese saber que 22 millones de personas han visto un determinado episodio de *Friends*. Pero lo que realmente le gustará saber es cuántas personas de edades comprendidas entre los dieciocho y los veinticuatro años han visto el episodio. La medición de audiencias es la única tecnología que hace posible venderle a Pepsi lo que quiere. De esta manera, cuando las grandes cadenas venden espacio televisivo a escala nacional, los datos en que se basan son los del medidor de audiencias. Cinco mil familias determinan los anuncios que ven sus compatriotas e, indirectamente, los programas que consumen.

Hay ahí, por supuesto, algo inherentemente inquietante. ¿De veras es posible que cinco mil hablen por 120 millones? A pesar de ello Nielsen realiza un gran esfuerzo para asegurarse de que sus familias sean una muestra representativa, como se dice en términos demográficos, de todo el país. Y aunque los medidores de audiencia no son perfectos —con el tiempo, la gente se vuelve algo menos estricta en lo de introducir su contraseña—, tienen una gran ventaja sobre la mayoría de los métodos para recopilar información, por cuanto registran lo que las personas vieron en realidad, no lo que creen recordar o lo que dicen haber visto. En conjunto, las cifras de Nielsen probablemente son más exactas que las de cualquier encuesta corriente de opinión pública.

Lo malo de los contadores de audiencia es que sólo son cinco mil, y están dispersos por todo el país. De manera que, si bien los índices Nielsen diarios proporcionan una imagen relativamente exacta de lo que mira el país en conjunto, no pueden expresar nada en cuanto a lo que miran los habitantes de una ciudad concreta.

Eso tiene su importancia porque no todos los anuncios que uno ve en la televisión en horario de máxima audiencia son anuncios nacionales. Hay un porcentaje considerable de anuncios locales. A los anunciantes locales, los datos demográficos les son tan necesarios como a los nacionales. Si uno es el propietario de un gimnasio en Fort Wayne (Indiana), a uno le gustaría saber qué programas miran en horario de máxima audiencia los jóvenes de dieciocho a treinta y cuatro años de Fort Wayne los martes por la noche. Pero el índice Nielsen no informa acerca de eso.

Las grandes cadenas han tratado de resolver este problema con lo que llaman «barridos». Cuatro veces al año —en febrero, mayo, julio y septiembre— Nielsen distribuye 2,5 millones de agendas de papel a personas seleccionadas aleatoriamente en casi todos los mercados televisivos del país, y les pide que durante una semana tomen nota de todos los programas que miran. Nielsen también recoge información sobre todas las personas que cumplimentan las agendas, de manera que al final de cada mes, con barrido, puede suministrar un retrato demográfico de cada uno de dichos mercados. Las emisoras locales afiliadas a las cadenas y los anunciantes locales utilizan esta información para negociar las tarifas publicitarias de los meses siguientes.

Lo curioso de este sistema es que haya durado tanto —los barridos datan de los primeros tiempos de la televisión—, pese a sus evidentes y profundos defectos. Para empezar, no hay ninguna garantía de que los índices de audiencia sean exactos. En una encuesta aleatoria, cuanto más bajo es el índice de respuestas mayor es la probabilidad de error, y el sistema de los barridos tiene una proporción de respuestas notablemente baja: sólo se cumplimenta un 30 por ciento de las agendas que distribuye Nielsen. Lo cual contribuye a crear la llamada «desviación del cooperante». Esto significa que los que se toman la molestia de cumplimentar la agenda a lo mejor no ven los mismos programas que los demás (o mejor dicho, es casi seguro que no). Además, es un sistema poco tecnificado y de ahí se derivan otras posibilidades de error. El colaborador individual no cumplimenta la agenda mientras está mirando la televisión. Como haríamos la mayoría de nosotros, lo deja para más tarde y acaba haciéndolo al final de la semana. De modo que lo que la gente anota es lo que recuerda que han visto, que puede no coincidir exactamente con lo que vieron en realidad. La gente recordará mejor las grandes series y los programas y eventos con mucho espectáculo. De este modo, el sistema de las agendas exagera algunos índices y subestima otros, en especial los de las pequeñas cadenas de TV por cable. Por otra parte, las agendas no sirven para consignar las preferencias de los espectadores más inquietos, los que van saltando continuamente de canal en canal.

Sin embargo, y aunque las agendas fuesen exactas, tampoco servirían para decirles a los anunciantes de las cadenas lo que de verdad mira la gente la mayor parte del tiempo. Entre otras cosas, porque las programaciones de las cadenas durante los meses de barrido no tienen casi nada que ver con las programaciones de los ocho meses restantes del año. Como los barridos son tan importantes para las emisoras locales, las cadenas se ven obligadas a introducir «Especiales» en la programación. Los meses de los barridos abundan en informativos especiales, estrenos de películas caras y apariciones de grandes famosos. Febrero de 2003, por ejemplo, fue el mes de Michael Jackson en las cadenas de televisión. La ABC, la NBC y la Fox gastaron millones en programas extraordinarios sobre el extravagante artista pop. En el mismo mes coincidieron las esperadísimas culminaciones argumentales (o por lo menos, algunas de ellas) de las series de ficción *The Bachelorette* y *Joe Millionaire*. Además las cadenas sólo emiten episodios nuevos de sus mejores programas de espectáculo (nada de reposiciones).

Este tipo de programación es bastante perjudicial para casi todo el mundo: anunciantes, cadenas y espectadores. Para los anunciantes, porque pagan tarifas que reflejan los índices de audiencia de la programación extraordinaria. Allen Banks, director ejecutivo de medios en la agencia Saatchi and Saatchi para América del Norte, dice que los barridos son «una trampa, un subterfugio». «La imagen que proporcionan dista de ser representativa de lo que ocurre el resto del año», comenta. Algunos anunciantes tratan de descontar ese impacto durante la negociación, pero como las cifras de los barridos son los únicos datos consistentes con que se cuenta en muchos mercados locales, esas cifras acaban teniendo a pesar de todo una importancia desproporcionada.

Para las cadenas, al mismo tiempo, los meses de barrido significan que buena parte de su mejor programación —en el más amplio sentido de la palabra «mejor»— se despilfarra en una competencia frontal. Durante todos esos meses, a cualquier hora pueden emitirse simultáneamente dos o tres programas que valdría la pena mirar (si es que a uno le gusta la televisión). Pero cada espectador sólo puede ver un programa al mismo tiempo. Si fuese posible que

las cadenas los emitiesen en horarios diferentes, en vez de caer en la contraprogramación, el total de espectadores sería mucho más grande. Al contraprogramar, las cadenas en realidad disminuyen su audiencia. Por otra parte, el espectador también resulta perjudicado porque está garantizada la escasez de programas nuevos e interesantes en los meses que no son de barrido. Espectáculo y morbo para los aficionados en noviembre, y un océano de tediosas reemisiones en enero.

Queda establecido, pues, que los barridos no miden con mucha precisión quién está mirando qué; que obligan a los anunciantes a pagar con arreglo a unos datos poco fiables y poco representativos, y que limitan el número de espectadores receptores de los mensajes que quieran dirigirles las cadenas en el curso del año. Entre profesionales, todo el mundo lo sabe y todos andan convencidos de que el sector estaría mejor servido con otro procedimiento diferente para medir las audiencias locales. Pero, si bien se dispone de una alternativa más válida —esto es, instalar contadores de audiencia Nielsen—, en la televisión todo el mundo sigue participando en el sistema de los barridos y plegándose a sus reglas. Lo cual plantea la pregunta obvia: ¿por qué tantas personas dan su aquiescencia a un sistema tan estúpido?

La respuesta inmediata es que el cambio sale demasiado caro. La instalación del contador es costosa y su funcionamiento lo es todavía más, puesto que el dispositivo ha de permanecer siempre conectado. Por tanto, para dotar de contadores todos los mercados locales sería preciso invertir... ni se sabe, porque Nielsen no publica información acerca de lo que cuestan sus aparatos. Pero, finalmente, si fuese preciso conectar miles de hogares en cada uno de los 210 mercados televisivos que tiene el país, estaríamos hablando de una cantidad de nueve cifras en dólares. Es mucho más de lo que cuestan las agendas de papel, incluyendo el franqueo, y además la gente los rellena de balde.

Sin embargo, ni siquiera mil millones de dólares serían mucho dinero en el contexto de los sectores televisivo y publicitario en conjunto. Todos los años se gastan del orden de 25.000 millones de dólares en publicidad basada en los datos de los barridos, que

es como decir que casi ciertamente se malgastan 25.000 millones. Al mismo tiempo, las cadenas gastan cientos de millones todos los años durante los meses del barrido, que ciertamente se gastarían mejor en otras cosas, de modo que pagan el precio de la competencia suicida que impone el sistema. Parece bastante plausible, por tanto, que una inversión en la tecnología de contadores de audiencia, u otra similar, sería lo colectivamente inteligente, y todos, tanto las cadenas como los anunciantes, se verían en mejor situación.

El problema es que, si bien la mayoría de los agentes del sector quedarían mejor si pudieran librarse del sistema de los barridos, ninguno de ellos se beneficiaría individualmente lo suficiente como para gastar dinero en la alternativa. A los anunciantes locales de Sioux Falls, por ejemplo, sin duda les gustaría saber que los índices de audiencia de su estación local de la CBS en Sioux Falls son de verdad exactos. Pero los anunciantes locales de Sioux Falls no gastan suficiente dinero para que valga la pena llenar de medidores de audiencia la población. Y la ABC tal vez preferiría no tener que producir programas especiales, pero tampoco se ve qué beneficio económico directo le supondría un sistema de índices locales de audiencia más afinados.

La siguiente respuesta más inmediata sería que todos se pusieran de acuerdo para arreglar el sistema. Pero esa estrategia choca con la aguda crítica de la posibilidad de la cooperación que expuso el sociólogo Mancur Olson en su libro *The Logic of Collective Action* (La lógica de la acción colectiva), publicado en 1965. En esta obra, Olson se plantea el dilema que encuentran los grupos de interés, por ejemplo la American Medical Association (AMA), cuando intentan ganar afiliaciones. Las iniciativas de la AMA a favor de la clase médica redundan en beneficio de la profesión, pero individualmente la contribución de cada licenciado no representa mucha diferencia en cuanto al éxito o al fracaso. Por tanto, Olson considera que ningún médico participaría con carácter voluntario y que la única solución estriba en que los grupos ofrezcan a sus miembros otros beneficios —como un seguro de enfermedad por ejemplo o, en el caso de la AMA, su prestigiosa revista médica—

que sirvan de incentivo para adherirse. E incluso entonces, sostiene Olsen, resulta difícil conseguir que los afiliados hagan cosas como escribir una carta al Congreso o asistir a una manifestación. Para el individuo, siempre es más sensato dejar que sean otros los que hagan el trabajo. De manera parecida, si las cadenas de televisión y los anunciantes hicieran algo, todo el sector cosecharía los beneficios, incluso quienes no hubiesen hecho nada. Así pues, todo el mundo tiene un incentivo para esperar sentado a que alguien se decida a hacer algo, y engancharse luego gratis a la iniciativa. Y como lo gratuito agrada a todo el mundo, resulta que nadie hace nada.

Como ya hemos visto, no está claro que la crítica de Olsen sea de aplicación tan universal como se creyó en algún momento. Hay grupos que cooperan. Hay gentes que contribuyen al bien común. Pero el hecho de que unas personas contribuyan al bien común no significa necesariamente que las empresas vayan a hacer lo mismo. La especie de interés egoísta pero ilustrado que puede mover a la cooperación entre las personas requiere una capacidad para ver las cosas a largo plazo. En cambio las corporaciones son miopes, quizá porque los inversores las prefieren así. Y, en cualquier caso, la manera en que está organizado el sector de la televisión hace a las cadenas y a los anunciantes más susceptibles a la trampa de la acción colectiva que acabamos de describir.

El sistema de pago de los índices Nielsen viene a exacerbar el problema. Puesto que los datos de los barridos tienen valor tanto para las emisoras afiliadas a las cadenas como para los anunciantes, uno quizá creería que el coste se reparte entre uno y otro grupo. En la realidad, sin embargo, las emisoras pagan el 90 por ciento de los costes de recogida y análisis de las agendas y, como el que paga manda, ellas son las que deciden lo que ha de hacerse con los datos. No es casualidad que sean la única parte satisfecha con los barridos. Al fin y al cabo, las agendas favorecen a los nombres conocidos y a las grandes cadenas, lo que significa que sobrevaloran los *ratings* de las afiliadas y desfavorecen a las emisoras pequeñas. Las afiliadas no corren con el gasto de cientos de millones de dólares de la programación especial, simplemente se limitan a cosechar los

beneficios. En cuanto a los efectos negativos sobre la audiencia durante los meses en que no hay barrido, a las afiliadas no les importan en realidad, porque durante esos períodos no se controla su audiencia. No es exagerado decir que los únicos programas que interesan a las afiliadas son los de febrero, mayo, julio y noviembre. De manera que, lejos de ser partidarias de los contadores de audiencia, las afiliadas se muestran activamente hostiles a ellos. Y, en efecto, en 2002 cuando Nielsen introdujo los contadores en Boston ni una sola afiliada quiso contratar el servicio. Las emisoras decidieron que no tener los índices les interesaba más que las cifras del medidor de audiencia.

La persistencia del sistema de barridos, además de atestiguar la dificultad de la acción colectiva, demuestra la peligrosidad de permitir que una facción atenta a su interés egoísta dicte las decisiones de un grupo. Si, históricamente, cadenas de televisión y anunciantes hubiesen contribuido a la creación de un sistema fiable de índices locales de audiencia, a lo mejor ahora tendrían algo que decir en cuanto a la reforma de dicho sistema. Pero tal como están las cosas, no tienen más remedio que bailar al son de la música que tocan las emisoras afiliadas.

En conjunto el panorama es desalentador, incluso prescindiendo de *Joe Millionaire* y de la cara de Michael Jackson. Pero el panorama va a cambiar. A medida que cobra importancia la televisión por cable, el sistema de las agendas de papel va pareciendo cada vez más una reliquia. En 2003, Nielsen anunció que se disponía a instalar redes de contadores de audiencia en los diez mercados principales de televisión de Estados Unidos. Con todo, no deja de sorprender que un sector económico que mueve miles de millones de dólares haya permanecido tanto tiempo prisionero de una tecnología atrasada e imprecisa, sólo porque los agentes principales no encontraron una manera de cooperar. Si las soluciones acertadas a los problemas de cooperación muchas veces son consecuencia de actos individualmente irracionales que producen resultados racionales en lo colectivo, como en el caso de la insurrección contra Richard Grasso, el fracaso en resolver problemas de cooperación con frecuencia deriva del fenómeno contrario. Individualmente, los prin-

cipales agentes de la industria televisiva se han comportado cada uno de ellos inteligentemente. Pero, en conjunto, han demostrado muy poca inteligencia.

## VII

Cuando en 1986 inauguró en las islas Cayman su Guardian Bank and Trust Company, John Mathewson no tenía experiencia, apenas tenía clientes y sólo poseía un conocimiento superficial de cómo funciona realmente un banco. Pero, a su manera peculiar, era un visionario. Lo que Mathewson sí tenía era una idea clara de que existían muchos ciudadanos estadounidenses dueños de mucho dinero y deseosos de ocultar esa circunstancia al Internal Revenue Service (IRS). Y de que dichos ciudadanos estarían dispuestos a pagar generosas sumas, con tal de que él les guardase el dinero lejos del entrometimiento de ese organismo público.

Mathewson estaba dispuesto a complacerles. Enseñó a sus clientes cómo crear sociedades-pantalla. Nunca puso en conocimiento del IRS los depósitos que recibía de ellos. Y les dio unas tarjetas de débito que les permitían acceder a sus cuentas en el Guardian Trust desde cualquier lugar de Estados Unidos. Los servicios de Mathewson no eran baratos: 8.000 dólares de comisión por establecimiento de una cuenta y 100 dólares por cada operación. A nadie pareció importarle. En sus mejores tiempos, el Guardian llegó a tener 150 millones de dólares en depósitos y dos mil clientes.

En 1995, Mathewson salió de las Cayman tras una disputa con un funcionario del Gobierno, y se estableció en San Antonio para disfrutar de su jubilación. Duró poco. Al cabo de unos meses fue detenido por blanqueo de dinero. Mathewson era un anciano y no deseaba dar con sus huesos en la cárcel. Tenía algo valioso que ofrecer a cambio de su libertad: los registros en clave de todos los depositarios que habían confiado su dinero al Guardian Trust. Así que hizo un trato. Se declaró culpable (fue condenado a cinco años bajo libertad condicional y a quinientas horas de servicio co-



munitario). Y le contó al Gobierno todo lo que sabía acerca de evasiones y evasores.

La información más interesante de las que tenía para ofrecer Mathewson fue que los bancos de los paraísos fiscales ya no trabajaban sólo con traficantes de drogas y blanqueadores de dinero. Cada vez más, estaban sirviendo a estadounidenses que habían ganado sus dólares honradamente, pero no deseaban compartirlos con el IRS. Tal como contó Mathewson a una comisión del Senado en 2000, «la mayoría de los clientes [del Guardian] eran hombres de negocios y profesionales liberales que se movían en la legalidad». Un cliente típico de Mathewson podría parecerse a Mark Vicini, un empresario de Nueva Jersey que tenía una empresa de informática llamada Micro Rental and Sales. Desde cualquier punto de vista que se mirase, Vicini era un miembro respetable de su comunidad. Pagaba los estudios a sus parientes. Contribuía con generosidad a la beneficencia. Y entre 1991 y 1994, Vicini envió 9 millones de dólares a las Cayman, 6 millones de los cuales nunca le fueron mencionados al IRS, con lo que se ahorraba 2,1 millones en impuestos (más adelante le valieron una estancia de cinco meses en una cárcel federal, adonde fue enviado tras declararse culpable de evasión fiscal).

Además de los clientes de Mathewson hubo otros, como es natural. O mejor dicho, la década de 1990 presenció un auge insólito de la evasión. Hacia el final de ese decenio, dos millones de estadounidenses tenían tarjetas de crédito de bancos domiciliados en centros financieros extraterritoriales. Quince años antes, eso era casi desconocido. Los promotores, que solían servirse de Internet para dar a conocer sus chanchullos, empleaban términos como «depósitos estratificados», «depósitos de protección de activos en el extranjero», «depósitos de constitución pura». Un grupo de evasores pequeño pero obstinado (y obtuso) aconsejaba a la gente que no pagase impuestos porque la ley fiscal nunca había pasado en realidad por el Congreso. Y seguían funcionando los viejos trucos de siempre: la doble contabilidad o constituirse uno mismo como fundación benéfica o eclesiástica y desgravar entonces todos los gastos como contribuciones caritativas. Todos estos dispositi-

vos tenían un inconveniente importante, que eran ilegales. Hacia finales del decenio, sin embargo, estimaciones aproximadas apuntaron que estaban costándole al país del orden de 200.000 millones de dólares.

La gran mayoría de los ciudadanos no ensayó nunca ninguno de esos sistemas. Siguieron pagando sus impuestos escrupulosamente, y siguieron diciéndoles a los encuestadores que hacer trampas con los impuestos era muy feo. Pero apenas cabe dudar de que la proliferación de aquellos procedimientos —y la percepción de que muchas veces daban buen resultado— hizo que el estadounidense medio empezase a albergar un escepticismo cada vez mayor en relación con la fiscalidad. Contribuían a estas dudas la creciente complejidad del sistema fiscal, por la que cada vez se hacía más difícil calibrar si era justo el tipo impositivo que le había correspondido a uno, y el gran auge de las artimañas corporativas durante la década de 1990, definida en 1999 por el Departamento del Tesoro como «un nivel inadmisible y creciente de evasión fiscal». En 2001, la revista *Forbes* le puso a un artículo sobre el tema un título que reflejaba lo que no pocos estadounidenses andaban preguntándose acerca de sí mismos: «¿Acaso eres tonto?»

¿Por qué era importante? Porque el pago de impuestos es uno de los ejemplos clásicos de problema de cooperación. Todo el mundo se beneficia con los servicios que se financian mediante los impuestos. Tenemos un ejército que nos protege, unas escuelas que educan no sólo a nuestros hijos sino también a los hijos de los demás (de quienes deseamos que lleguen a ser unos ciudadanos productivos, de modo que contribuyan a pagar nuestras pensiones), unas autovías sin peajes, unos cuerpos de policía y de bomberos e investigación básica en ciencia y tecnología. También tenemos otras muchas cosas que quizá no las queremos para nada, pero para la mayoría de la población los beneficios pesan más que los costes, si no fuera así los impuestos serían más bajos. El problema estriba en que todas esas ventajas las disfruta uno tanto si paga sus impuestos como si no. Muchos de los bienes que proporciona la administración pública son del tipo que los economistas llaman bienes no excluibles. Lo que, tal como la misma palabra in-

dica, significa que no es posible permitir que algunas personas disfruten de ellos y excluir a otras. Si alguna vez se llega a construir una defensa nacional antimisiles, el sistema protegerá mi casa tanto si pago impuestos como si no. Una vez construida una autopista, cualquiera puede circular por ella. De modo que, aunque desde nuestro interés egoísta coincidamos con la opinión de que el gasto público es buena cosa, no tenemos un incentivo para no tratar de evadir nuestra aportación. Puesto que disfrutamos de los bienes tanto si pagamos personalmente por ellos como si no, lo racional es tratar de librarse. Pero si se libra un número de personas demasiado grande, los bienes públicos se esfuman. Es otro caso de la teoría de Mancur Olson.

Aunque normalmente quizá no pensamos en los impuestos como una cuestión de cooperación, en el fondo se reducen a eso. Pagar impuestos es obviamente distinto de por ejemplo pertenecer a un grupo de interés, y lo es en un sentido importante: que va contra la ley el no pagarlos. Pero la realidad es que, si uno evade impuestos, las probabilidades de verse atrapado han sido históricamente minúsculas. En 2001, por ejemplo, el IRS sólo auditó un 0,5 por ciento de las declaraciones. En términos puramente económicos tal vez lo más racional sería hacer trampa. Por tanto, la buena salud de un sistema fiscal requiere algo más que leyes. A fin de cuentas es necesario que la gente pague sus impuestos voluntariamente (aunque refunfuñe). El pagarlos es costoso en lo individual, pero beneficioso en lo colectivo, aunque ese beneficio colectivo sólo se materializa si todos cumplen.

¿Por qué cumple la gente? O dicho de otra manera, ¿por qué paga sus impuestos la gente en países como Estados Unidos, donde el índice de cumplimiento es relativamente alto? La respuesta tiene algo que ver con la reciprocidad, principio que comentábamos en relación con el caso de Richard Grasso. Muchos participan y participarán mientras crean que todos los demás también participan. Tratándose de impuestos, los contribuyentes son lo que la historiadora Margaret Levi ha llamado «consentidores contingentes». Están dispuestos a pagar la parte que les toca en justicia, pero sólo si los demás hacen lo mismo, y sólo mientras crean que quienes no

lo hacen tienen buenas probabilidades de ser atrapados y castigados. «La gente empieza a pensar que la policía se ha dormido, y que otros están delinquiendo y no les pasa nada, y es entonces cuando aflora la sensación de tomadura de pelo», escribe Michael Graetz, profesor de Derecho en Yale. Muchos desean cumplir con sus obligaciones pero nadie desea pasar por tonto.

Consideremos los resultados de los experimentos sobre bienes públicos ideados por los economistas Ernst Fehr y Simon Gächter. Para estos experimentos se forma un grupo de cuatro personas. Cada una tiene veinte fichas y la partida se juega a cuatro vueltas. En cada vuelta, el jugador puede elegir entre contribuir fichas al bote que representa el erario público o guardárselas. Si un jugador invierte una ficha, le cuesta dinero. Invierte una y gana sólo 0,4 fichas, pero todos los demás miembros del grupo reciben también 0,4 fichas, de manera que el grupo en conjunto gana 1,6 fichas por cada una que se invierte. La cuestión es que, si todo el mundo se guarda su dinero y no invierte nada, cada uno se lleva sus veinte fichas. Si todo el mundo invierte todo su dinero, al acabar cada uno se lleva treinta y dos fichas. El truco está en que lo astuto sería no invertir nada uno mismo, y beneficiarse de las aportaciones de todos los demás. Pero si todos hicieran lo mismo, no habría aportaciones.

Al igual que sucede con el juego del ultimátum, los juegos de bienes públicos se juegan de manera parecida en todo el mundo desarrollado. Al principio, muchas personas no actúan de manera egoísta. Por lo general contribuyen aproximadamente con la mitad de sus fichas al bote público. Pero conforme se desarrolla el juego y se dan cuenta de que hay quien procura «ir de gorra», el porcentaje de contribución decae. Al final, entre un 70 y un 80 por ciento de los jugadores tratan de no poner nada, y el grupo en conjunto queda más pobre de lo que habría sido en otras circunstancias.

Fehr y Gächter sugieren que las personas en general se clasifican en tres categorías. Hay un 25 por ciento, más o menos, de egoístas —es decir, racionales en la acepción económica—, que siempre procuran ir de balde (viene a ser el porcentaje de los que plantean la oferta mínima en el juego del ultimátum). Luego está

la pequeña minoría de altruistas, que contribuyen con generosidad al bote público desde el principio y siguen haciéndolo aunque vean que otros se pasan de listos. El grupo más numeroso, sin embargo, es el de los consentidores condicionales. Ellos empiezan contribuyendo con al menos una parte de su peculio, pero a medida que observan a los gorristas se vuelven cada vez más reticentes a seguir soltando dinero. En la mayoría de las partidas de este juego de bienes públicos, al final casi todos los consentidores condicionales han dejado de contribuir.

La clave del sistema, pues, consiste en lograr que los consentidores condicionales sigan cooperando, y la manera de lograrlo es que no se sientan imbéciles. Para demostrarlo, Fehr y Gächter introdujeron una variación en el juego: esta vez, al final de cada partida daban a conocer quién había contribuido al bote público y quién no, poniendo en evidencia a los «aprovechados». A continuación ofrecieron a la gente la posibilidad de castigar a éstos. Por el precio de un tercio de ficha, se le podía quitar una ficha al oportunista. En consecuencia ocurrieron dos cosas. La primera, que los jugadores gastaban dinero en castigar a los réprobos, pese a que, una vez más, no tenía ningún sentido económico el hacerlo. La segunda, que los oportunistas se corrigieron y empezaron a aportar su parte correspondiente. De hecho, incluso en las últimas rondas de estos juegos, cuando ya no había motivo para seguir contribuyendo (puesto que no se iba a infligir ningún castigo), los participantes siguieron haciéndolo religiosamente.

A la hora de resolver el problema colectivo de cómo conseguir que la gente pague sus impuestos, por tanto, hay tres cosas que importan. La primera, que la gente deposite cierta medida de confianza en el prójimo y crea que se portará bien en general y hará honor a las obligaciones razonables. El politólogo John T. Scholz ha averiguado que quienes así confían tienen más probabilidades de pagar sus impuestos y de declarar a quien quiera escucharlo que defraudar no está bien. El segundo factor aparejado con éste pero no idéntico es que la gente confíe en la administración pública, es decir que crea que las autoridades gastarán los dineros de los impuestos con prudencia y teniendo en cuenta el interés nacional.

No ha de extrañar que, según Scholz, las personas más satisfechas con el gobierno tributan de buena gana (o, digamos, de menos mala gana).

Tercero, debe existir la confianza de que las autoridades localizarán a los infractores y sancionarán la infracción, evitando castigar a los inocentes. La ley por sí sola no induce a la cooperación, pero puede servir para facilitarla. Si la gente cree que los defraudadores —es decir, los que no pagan sus impuestos pero siguen disfrutando las ventajas que les ofrece el vivir en un país desarrollado— serán atrapados, pagará de buen grado (o de menos mal grado). Y, no por coincidencia, será menos propensa a defraudar. Por consiguiente la imagen pública de la entidad recaudadora puede influir, y mucho, en el comportamiento de los consentidores condicionales. Mark Matthews, jefe del departamento de represión del fraude en el IRS estadounidense, siempre ha tenido muy presente que el éxito de las investigaciones no se mide sólo por el número de delincuentes atrapados, sino también por la repercusión pública de su trabajo: «Hay un grupo de personas que podrían sentir la tentación de utilizar alguno de esos subterfugios, un grupo susceptible de recurrir al fraude de ley. Antes de que eso ocurra, hay que persuadir las de que no les conviene —dice Matthews—. Gran parte de la misión de la agencia consiste en lograr que la gente crea que el sistema funciona».

Lograr que la gente pague los impuestos es un problema colectivo. Sabemos que el objetivo estriba en conseguir que todo el mundo aporte su contribución justa (aunque ello no implica que sepamos lo que es una contribución justa). Se plantea, pues, la pregunta: ¿cómo? El modelo estadounidense sugiere que la ley y su regulación, si bien desempeñan un papel clave para estimular la tributación, no podrían hacerlo sin una disposición favorable subyacente. La costumbre generalizada de pagar los impuestos viene a ser como el testimonio de que el sistema funciona, al menos en el sentido más vago y general. Pero ese testimonio se forja con el tiempo, a medida que las personas —que tal vez empezaron a pagar por temor a la persecución— se hacen a la idea de que el hacerlo es mutuamente beneficioso, y adoptan esa idea como norma.

Por decirlo de otra manera, los cumplidores crean cumplidores. Y ese bucle de realimentación positiva también funciona, me parece a mí, en la mayoría de las empresas colectivas que tienen éxito. Al fin y al cabo, el misterio de la cooperación consiste en que Olson estaba en lo cierto: es racional tratar de defraudar. Y sin embargo la cooperación empapa las sociedades bien constituidas, tanto en lo pequeño como en lo grande. De ello podríamos aducir ejemplos obvios —como la contribución a las iniciativas de beneficencia, el sufragio, las marchas de manifestantes— de acciones colectivas en las que participan las personas. Pero también hay otros ejemplos más sutiles: obreros que podrían escaquearse de sus responsabilidades sin arriesgar ninguna sanción (porque cuesta demasiado ponerles vigilantes), pero no lo hacen. O esos clientes que dejan una propina a la camarera del restaurante en un país remoto. Cabe analizar estas acciones y explicar por qué razones suceden. Pero en el fondo queda algo irreductible que marca la diferencia entre lo que es una sociedad, por una parte, y un simple montón de gente viviendo junta, por otra.

## SEGUNDA PARTE

\*\*\*