

EL EGOÍSMO ESTRUCTURAL

Toda acción humana es estructuralmente egoísta

PRÓLOGO

Una tarde de sábado, hace algunos años, ayudé a un amigo a mudarse. La mudanza era de las grandes, un departamento completo en un cuarto piso sin elevador, cajas mal cerradas, un sillón que se negaba a doblar en el descanso de la escalera. Yo tenía planes para ese sábado. Los cancelé sin pensarlo demasiado, porque eso es lo que se hace cuando un amigo lo pide, y pasé ocho horas cargando la vida entera de otra persona bajo un calor que no ayudaba en nada.

Al final del día, sentado en el piso del departamento nuevo, con las manos raspadas y una cerveza que ya estaba tibia, me sorprendí sintiendo algo que no esperaba. Estaba contento. No contento a pesar del cansancio, contento con él. El cuerpo me dolía de una manera que me gustaba. Mi amigo, desplomado contra una columna de cajas, levantó su botella y dijo la frase de rigor: *te debo una*. Y ahí llegó la segunda sorpresa de la tarde, más difícil de tragar que la primera. Me di cuenta de que no quería que me debiera nada. No por generosidad. Porque ya había cobrado.

Había cobrado en una moneda difícil de nombrar pero perfectamente real, la imagen de mí mismo como alguien que está cuando hace falta, la confirmación de una amistad que valoro, el placer extraño del esfuerzo compartido, la pequeña vanidad de haber resuelto el problema del sillón en la escalera. Si mi amigo hubiera intentado pagarme por ese día, el pago me habría ofendido, y me habría ofendido precisamente porque habría sustituido, con una moneda inferior, las monedas en las que yo ya había cobrado.

Durante mucho tiempo no le conté esto a nadie. Sabía, con esa certeza que precede a cualquier argumento, que confesar el beneficio era arruinar el gesto. Que la frase correcta era *lo hice por ti*, y que agregar y *me encantó lo que eso me dio* convertía el favor en transacción, al amigo en cliente, a mí en alguien que había estado fingiendo. Así funciona la regla que todos aprendimos sin que nadie la enunciara. Un acto generoso vale en proporción inversa a lo que le deja a quien lo realiza. El sacrificio puro arriba, el interés abajo, y entre ambos una escalera moral que usamos para juzgar a los demás, para juzgarnos a nosotros mismos.

La molestia tardó años en convertirse en pregunta, y cuando lo hizo, la pregunta llegó invertida. Dejó de ser cómo es posible que un acto generoso me beneficie y pasó a ser quién decidió que no debía beneficiarme. Busqué al autor de esa regla y encontré algo curioso. La regla tiene historia, tiene fecha, tiene inventores con nombre y apellido, pero carece de argumento. Se hereda como se heredan los apellidos, sin que nadie pregunte si la queremos. Y cuando se la mira de frente, cosa que casi nunca hacemos porque revisar las propias reglas morales produce vértigo, resulta que describe un tipo de acto que nadie ha realizado nunca. El acto sin sujeto, la preferencia de nadie, la elección que no elige nadie.

Mucho después encontré, en un economista austríaco que escribía sobre asuntos en apariencia lejanos a las mudanzas, la formulación precisa de lo que aquella tarde apenas intuí. Toda acción humana busca pasar de un estado menos satisfactorio a uno más satisfactorio, y esa satisfacción pertenece siempre a alguien. No hay excepciones. No las hay para el avaro ni para el voluntario, para el estafador ni para el médico rural, para quien carga cajas un sábado ni para quien dona un riñón. Lo

que cambia entre todos ellos, y cambia muchísimo, y en ese cambio vive todo lo que importa, es qué valoran y cómo lo persiguen. Lo que no cambia es el punto de origen. El yo.

Estas páginas nacieron de aquella tarde y de la desazón que la siguió, y conviene decir desde ahora qué se hace aquí con esa desazón, porque el malentendido es previsible. Quien afirma que toda acción parte del interés propio suele ser leído como cínico, alguien que vino a revelar que la generosidad es un fraude, que detrás de cada gesto noble respira un cálculo, que nadie quiere a nadie. Aquí se afirma lo contrario. El gesto de cargar cajas fue real. El afecto era real. La ganancia también. Las tres cosas son verdaderas al mismo tiempo, y la honestidad consiste en cargar con las tres sin soltar ninguna. El cinismo es una pereza, declara falso lo que le cuesta explicar. La honestidad trabaja más, acepta que el mecanismo y el cariño conviven, y se pone a entender cómo.

Aquella tarde cobré por ayudar a mi amigo, y el gesto valió completo. Me tomó años poder escribir esa oración sin sentir que traicionaba algo. Lo que sigue es el intento de tomármela en serio hasta sus últimas consecuencias.

INTRODUCCIÓN

Decirle a alguien que sus actos más generosos también le benefician produce un rechazo inmediato, y de un tipo particular. La reacción defensiva llega antes que cualquier argumento, eso no es verdad, o peor, qué manera tan triste de ver el mundo. Como si nombrar el mecanismo destruyera el gesto. Como si la honestidad fuera una forma de crueldad.

Ese rechazo merece atención antes que refutación, porque revela el lugar que la idea toca. Cuando alguien escucha que su sacrificio le produjo una ganancia subjetiva, escucha una acusación, me estás diciendo que fingía, que mi entrega era teatro, que en el fondo lo hice por mí en el sentido sucio de la expresión. La ofensa es comprensible y está mal dirigida. Apunta contra el mensajero cuando debería apuntar contra el vocabulario heredado, que solo dispone de dos casillas, el santo y el interesado, y obliga a elegir entre una imposibilidad y un insulto. Buena parte de lo que sigue consiste en construir la tercera casilla que el lenguaje moral nunca construyó.

Estas páginas no defienden a los egoístas, porque en el sentido en que aquí se trabajará el término, todos lo somos. Exploran lo que ocurre cuando dejamos de fingir que no. Preguntan qué tipo de vínculos, decisiones, formas de vida en común se vuelven posibles cuando partimos de una premisa honesta sobre el comportamiento humano, en lugar de una aspiracional.

La premisa es bastante simple. Toda acción humana busca pasar de un estado menos satisfactorio a uno más satisfactorio. Esto no es una opinión ni una provocación, es la definición misma de la acción según la praxeología de Ludwig von Mises, y descansa sobre una observación previa que debemos a Carl Menger, el valor no reside en las cosas sino en

la relación entre las cosas y quien las valora. De ahí se sigue una cadena corta y difícil de romper. Toda acción parte de una preferencia. Toda preferencia pertenece a alguien. No existe preferencia sin sujeto, ni acción sin preferencia. El yo es el punto de origen inevitable de todo lo que hacemos, incluido lo que hacemos por otros.

Dado que los argumentos que solo viven en abstracto suelen mentir con elegancia, conviene ver la cadena funcionando en una escena concreta. Una cocina, el final de una sobremesa. Un nieto adulto, que ya gana su propio dinero, desliza un billete doblado sobre el mantel hacia su abuela. Lo hace con torpeza deliberada, como quien quiere que el gesto parezca menor de lo que es. La abuela mira el billete, mira al nieto, y lo devuelve con una sola frase: *yo todavía no necesito que me mantengan*. El nieto insiste, la abuela endurece el gesto, y la tarde termina con un malestar que ninguno de los dos sabe nombrar. Él vuelve a casa convencido de que ella es orgullosa. Ella recoge los platos convencida de que él no entiende.

¿Qué ocurrió en esa mesa? La lectura convencional dice que un acto de generosidad fue rechazado por orgullo. La lectura que aquí se propone es otra. El nieto ofreció el billete porque valoraba algo, la tranquilidad de ver a su abuela cubierta, la coherencia con su imagen de hombre capaz de ayudar, el alivio de una preocupación, y actuó conforme a esa valoración. La abuela rechazó porque valoraba otra cosa, su autonomía, el relato de sí misma que esa autonomía alimenta, y actuó conforme a la suya. Dos acciones, dos jerarquías de valor, dos ganancias subjetivas buscadas. El desacuerdo de la mesa fue real, aunque ocurrió un piso más arriba de donde ambos lo buscaron, porque discutieron sobre dinero cuando el conflicto era sobre qué se estaba intercambiando en realidad. Esa mesa va

a reaparecer a lo largo de estas páginas, cada vez con una herramienta nueva para leerla, hasta que al final podamos sentarnos en ella y entender completa la escena que aquí apenas se presenta.

El intercambio del nieto es real. La ganancia también. Solo que es subjetiva, intangible, socialmente costosa de nombrar. Y ese costo tiene una fuente identificable. El problema no es el egoísmo, es la definición que heredamos de él.

Durante siglos, el egoísmo fue construido como el antónimo moral de la virtud, una palabra cargada con la imagen del avaro, del indiferente, del que pisa a otros para avanzar. Esa imagen confunde tres cosas distintas. El egoísmo estructural, que es la condición por la cual toda acción parte de la jerarquía de valores de quien actúa. El egocentrismo, que es un rasgo de carácter que prioriza desproporcionadamente las propias necesidades sin registrar al otro. El narcisismo, que es una configuración patológica con grandiosidad y déficit de empatía. Son tres mecánicas diferentes que el lenguaje cotidiano aplasta en una sola palabra, y al aplastarlas nos deja sin vocabulario para nombrar algo que ocurre todo el tiempo y que carece de cualquier dimensión condenable, que las personas actúan en función de lo que valoran, y que ese valor es siempre, irreduciblemente, subjetivo y personal.

Una distinción carga con todo el edificio y conviene instalarla desde la primera página, la diferencia entre describir y prescribir. Aquí se describe. Cuando se afirma que toda acción es estructuralmente egoísta, se está diciendo cómo funciona la acción humana, de la misma manera en que un fisiólogo describe cómo funciona la digestión. De esa descripción se sigue una consecuencia que libera el juicio moral en lugar de clausurarlo. Si toda acción parte del yo, la pregunta moral interesante deja de ser si alguien actuó por interés propio, todos lo hacen, siempre, y pasa a ser qué valora esa persona y qué métodos eligió para conseguirlo. El

estafador y el médico de la clínica rural comparten mecánica motivacional, los separa todo lo demás, el contenido de sus valoraciones, los medios que eligieron, los vínculos que construyen. El juicio moral sobrevive intacto. Solo cambia de domicilio, se muda de la motivación, donde nunca tuvo nada que hacer, al contenido y al método, donde siempre vivió sin que lo notáramos.

Lo que se gana con este reordenamiento se mide en una moneda concreta, la culpa. La moral del sacrificio usa la culpa como combustible, y la culpa es un motor caro, funciona, pero gasta demasiado y produce demasiado residuo emocional. Quien da porque debe, cobra después en resentimiento. Quien recibe de alguien que da por obligación, paga después en deuda impagable. La alternativa que aquí se explora es la generosidad desde la valoración consciente, doy porque valoro darte, y puedo decirlo completo, con la ganancia incluida, sin que el gesto pierda nada. Esa generosidad produce menos culpa, menos resentimiento, vínculos más honestos. La diferencia entre ambas formas de dar parece sutil y atraviesa la vida entera, separa los cuidados que fortalecen de los que cobran factura, los favores que unen de los que endeudan, las familias que se apoyan de las que se deben.

Dado que el argumento puede torcerse en varias direcciones, conviene cerrar algunas puertas desde ahora. Esto no es un manual para volverse más egoísta en el sentido vulgar del término, y quien busque permiso para desentenderse de los demás encontrará, más bien, un argumento sobre por qué los demás suelen ocupar lugares altos en cualquier jerarquía de valores que funcione. Tampoco es una ideología, porque el egoísmo estructural describe por igual al socialista y al libertario, al creyente y al ateo, describe la mecánica de la acción, no su contenido. Y

tampoco es una coartada, explicar la mecánica de una conducta jamás la justifica, de la misma manera en que explicar la balística de una bala no absuelve a quien disparó.

El recorrido tiene cinco partes y un cierre. La primera limpia las palabras, qué es exactamente el egoísmo, qué es exactamente el altruismo, dos términos tan cargados que pensar con ellos exige desarmarlos antes. La segunda construye el fundamento, la teoría subjetiva del valor, el individuo como unidad de análisis, la raíz biológica del interés propio, el intercambio como gramática de lo social, los antecedentes filosóficos del argumento, y dos complicaciones honestas, los sesgos que vuelven opaco al yo, las condiciones materiales que la agencia necesita para ejercerse. La tercera lleva la teoría al territorio, la mesa de la abuela diseccionada por completo, el carácter dinámico de las valoraciones, la comunicación como tecnología para converger sin coerción. La cuarta extrae las implicaciones, qué pasa con los santos y los mártires cuando se los lee con estas herramientas, qué ética se levanta sobre el interés propio reconocido, qué proyecto social se sigue de tomar en serio al individuo. La quinta somete el argumento a sus objeciones más duras, las valoraciones formadas bajo coerción, los casos donde la mecánica se rompe, el problema de lo colectivo, porque una tesis que se dice universal tiene la obligación de pelear contra sus mejores enemigos, en lugar de elegir los fáciles. El cierre convierte todo lo anterior en herramienta, una manera de decidir, en la práctica, desde un sistema de valores propio y revisado.

Al final del camino volveremos a la cocina de la abuela. La escena será la misma y ya no podrá leerse igual, donde hoy hay un malentendido sobre el orgullo habrá dos personas defendiendo, cada una, lo que más valora. Ese desplazamiento de la mirada es todo lo que aquí se ofrece. Parece poco. Resulta, cuando se lo mantiene en el tiempo, una manera

completa de estar entre los demás, con menos ficción, menos deuda, menos culpa, y con la posibilidad, modesta, trabajosa, real, de que nuestros vínculos descansen sobre lo que efectivamente somos, no sobre lo que aparentamos ser.

PARTE I

Limpieza conceptual



CAPÍTULO 1

La palabra maldita

Antes de que pueda defenderse una idea, hay que rescatar la palabra que la nombra. Y pocas palabras en español necesitan más rescate que egoísmo. Llega a la conversación ya condenada, con el veredicto escrito de antemano. Decirle egoísta a alguien no es una descripción, es un insulto. Y ese es exactamente el problema.

Porque si el término que usamos para nombrar algo está tan contaminado que su sola mención levanta defensas, entonces no podemos pensar con él. Solo podemos reaccionar. Y reaccionar no es lo mismo que entender.

El objetivo de las páginas que siguen es desarmar la palabra. No para rehabilitarla sentimentalmente, sino para devolverle precisión. Para que cuando aparezca más adelante estemos hablando de algo concreto, no de un fantasma moral con el que se asusta a los niños.

El término egoísmo viene del latín ego, que simplemente significa yo. Es uno de los pronombres más neutros que existen, el sujeto que habla, el centro de toda experiencia posible. No tiene, en origen, ninguna carga moral. El yo es el punto desde el que se percibe el mundo, no una acusación.

La palabra egoísmo como concepto filosófico y moral aparece formalmente hacia el siglo XVII, en el contexto de debates sobre si el ser humano es fundamentalmente social o fundamentalmente interesado en sí mismo. Thomas Hobbes argumentaba que los seres humanos son, por

naturaleza, competitivos y centrados en su propia conservación. Antes de que la sociedad los organice, viven en una condición que describió con una frase que se volvió famosa: una vida solitaria, pobre, desagradable, brutal y corta. Para Hobbes, el contrato social nació del miedo mutuo y del cálculo, no de la generosidad.

La respuesta filosófica a Hobbes, particularmente desde el pensamiento moral británico del siglo XVIII, con figuras como Francis Hutcheson y más tarde Adam Smith, intentó demostrar que los seres humanos también tienen inclinaciones naturales hacia la simpatía y la benevolencia. Pero en ese debate, el término egoísmo fue absorbiendo cada vez más la carga negativa del argumento que se quería refutar. Nombrarlo era, implícitamente, estar del lado equivocado.

Para el siglo XIX, cuando Auguste Comte acuñó el término opuesto, altruismo, del italiano *altrui*, lo que pertenece a los otros, el campo semántico quedó prácticamente sellado. El altruismo era la virtud. El egoísmo, su opuesto. La dicotomía se instaló en el lenguaje con la solidez de un mueble que nadie recuerda haber comprado pero que lleva décadas en la sala.

El problema con los muebles viejos es que terminamos por no verlos. Nos movemos a su alrededor, diseñamos la vida en función de su presencia, y nunca preguntamos si siguen siendo útiles, o si siempre estuvieron mal puestos. Lo que aquí se intenta es, entre otras cosas, mover ese mueble.

Una de las confusiones más persistentes y más dañinas del debate sobre el egoísmo es que, en el uso cotidiano, tres términos distintos se funden en uno solo. Hablar con precisión exige separarlos. No es un ejercicio académico, es la diferencia entre poder pensar el problema o seguir girando en el mismo círculo.

Egoísmo, en el sentido en que aquí se usará, es la condición estructural por la cual toda acción humana parte de una jerarquía de valores personal. Cuando alguien actúa, cualquier acción, desde preparar el desayuno hasta donar un riñón, lo hace porque esa acción es, en su sistema de valores, la opción que prefiere sobre las alternativas disponibles. Esto no implica indiferencia hacia los otros. Implica, simplemente, que la preferencia es siempre del sujeto que actúa.

El egocentrismo, en cambio, es un rasgo de carácter, no una condición universal. El egocéntrico organiza su vida y sus interacciones a partir del supuesto, implícito o explícito, de que sus necesidades, su tiempo y su perspectiva merecen más consideración que las de los demás. Se manifiesta en comportamientos reconocibles, interrumpir constantemente, no escuchar, construir relaciones como si fueran espejos. El egocéntrico no es simplemente alguien que busca su propio beneficio, eso lo hacemos todos, sino alguien que lo hace a expensas de su capacidad para registrar genuinamente al otro.

El narcisismo lleva esto aún más lejos. En su sentido clínico, descrito en la literatura psiquiátrica, implica una grandiosidad del yo, una necesidad constante de admiración, una marcada falta de empatía. El narcisista no solo registra mal al otro. En cierta medida, el otro solo existe como audiencia, como validación, como herramienta o como amenaza. Es una categoría con peso diagnóstico, y describe algo cualitativamente distinto del simple hecho de actuar en función de los propios valores.

Confundir estos tres términos produce consecuencias importantes. Cuando alguien dice que toda acción es egoísta, el interlocutor escucha que toda persona es egocéntrica o narcisista. Y desde ahí la conversación se cierra antes de empezar, porque nadie quiere pertenecer a esa categoría. La defensa es comprensible. El error es conceptual.

Una persona que pasa sus vacaciones cuidando a su madre enferma actúa, en el sentido aquí propuesto, de manera egoísta. Lo hace porque valora estar ahí, porque no podría vivir con la alternativa, porque ese cuidado es parte de lo que significa para ella ser quien es. Pero no es egocéntrica ni narcisista. Al contrario, su capacidad para registrar al otro, para sentir lo que la madre siente, es precisamente lo que le da a esa acción el peso que tiene. El egoísmo estructural no excluye la sensibilidad. La incluye.

La mala reputación del egoísmo tiene una historia curiosa. No llegó a través de un argumento filosófico que lo refutara con rigor. Llegó, en gran medida, a través de una estrategia retórica que consistió en asociarlo con sus versiones más extremas y en presentar esa versión extrema como la única posible.

El procedimiento funciona así. Se toma la conducta de alguien que miente, manipula, roba o daña a otros en beneficio propio, se le llama egoísta, y desde ahí se generaliza que el egoísmo, en todas sus formas, produce ese tipo de resultado. El argumento nunca se explicita del todo, porque si se explicitara sería fácil de cuestionar. Trabaja de fondo, sedimentando una asociación entre el interés propio y la crueldad social.

El problema con esa asociación es que confunde la motivación con el método. El estafador y el médico que atiende una clínica de zonas marginadas comparten, desde el argumento de estas páginas, la misma mecánica motivacional, ambos actúan en función de lo que valoran. Pero sus métodos, sus consecuencias y el tipo de vínculos que construyen son radicalmente distintos. Atribuir la conducta del estafador al egoísmo y usar eso para condenar cualquier forma de interés propio es como culpar al fuego de los incendios provocados y concluir que la humanidad debería vivir sin calor.

Aquí la voz de Ayn Rand resulta útil. En *La virtud del egoísmo* (1964), Rand defendió con una provocación deliberada lo que estas páginas defienden con mayor matiz, que el egoísmo, entendido como la búsqueda de la propia vida y el propio bienestar de manera racional y consistente, no es un vicio sino una virtud. Que vivir para los demás como ideal moral supremo implica una rendición del yo que, llevada a su conclusión lógica, destruye al individuo que se sacrifica.

Rand fue dura, polarizante, frecuentemente injusta con los matices, y su proyecto filosófico tenía problemas que nadie necesita heredar, aunque tuvo el mérito de nombrar algo que la tradición moral prefería ignorar. Pedirle a las personas subordinar sistemáticamente su bienestar al de otros, sin reciprocidad ni voluntad de por medio, no eleva la moral humana. La explota.

Siglos antes, y con más humor que indignación, Bernard Mandeville había lanzado una provocación similar en *La fábula de las abejas* (1714). Mandeville describía una colmena que funcionaba bien precisamente porque cada abeja actuaba en su propio interés. La prosperidad colectiva no era el resultado de una virtud compartida, sino la suma de los llamados vicios privados. Cuando la colmena se volvió virtuosa, cuando las abejas empezaron a suprimir sus deseos en nombre del bien común, el sistema se derrumbó.

La tesis escandalizó a sus contemporáneos, que la leyeron como una apología del vicio. Pero lo que Mandeville señalaba, con la exageración propia del género satírico, era algo que la economía tardaría décadas en formalizar, que los sistemas sociales pueden funcionar, y frecuentemente funcionan mejor, cuando canalizan el interés propio en lugar de intentar erradicarlo. Adam Smith lo diría de otra manera cincuenta años después con la imagen de la mano invisible. No es de la benevolencia del panadero de quien esperamos nuestro pan, sino de su atención a su propio interés.

Lo que estas voces señalan es que la carga moral negativa del egoísmo no salió de una observación cuidadosa del comportamiento humano. Salió de una narrativa moral que encontró conveniente oponer el yo al colectivo, y que usó esa oposición para regular conductas que, en muchos casos, habrían sido perfectamente compatibles con la vida en comunidad si se hubieran entendido con mayor precisión.

Un giro merece hacerse explícito antes de seguir, porque cambia la manera en que se lee todo lo demás.

Aquí no se argumenta que el egoísmo es bueno. Se argumenta que el egoísmo, en el sentido estructural ya definido, es universal. No es una recomendación ética, es una descripción de cómo funciona la acción humana. La diferencia entre describir y prescribir resulta esencial, y gran parte de la confusión en torno al egoísmo proviene de haberlas mezclado.

Decir que una persona actúa siempre en función de su jerarquía de valores no es lo mismo que decir que debería hacerlo sin importar las consecuencias para otros. Es simplemente observar que eso es lo que ocurre, y que negarlo no nos hace mejores personas, solo menos honestos respecto a nuestra propia mecánica interna.

Ludwig von Mises construyó sobre esta observación toda una teoría de la acción humana, la praxeología, que más adelante tendrá su propio espacio. Por ahora basta con su axioma más simple. El ser humano actúa. Toda acción implica una preferencia. Toda preferencia pertenece a alguien. No existe la preferencia sin sujeto.

Esta afirmación incluye lo que llamamos altruismo. Cuando alguien cuida a un enfermo durante años, lo hace porque lo valora, valora estar presente, valora la coherencia con su propia imagen, valora la paz de

haber actuado conforme a lo que es. El cuidado es real. El amor es real. El egoísmo estructural no cancela ninguna de esas cosas, simplemente nombra de dónde vienen.

Lo que este marco ilumina no es una condena de la naturaleza humana sino una cartografía de ella. Y una cartografía honesta tiene una ventaja sobre los mapas idealizados, sirve para navegar el territorio real, no el que nos gustaría que existiera.

¿Para qué tomarse la molestia? ¿Por qué no usar otras palabras y evitar el escándalo que viene con esta?

La respuesta es que las palabras no son neutras. Si abandonamos el término porque está contaminado, perdemos con él la capacidad de pensar el concepto que nombra. Y ese concepto, la idea de que la acción humana parte siempre de una valoración personal, que esa valoración es subjetiva e irreducible, y que esto no es un defecto moral sino una condición de posibilidad de toda elección, es demasiado importante para dejarlo sin nombre.

La contaminación del término tiene además un costo que raramente se discute, nos obliga a vivir en una especie de disonancia permanente. Decimos que actuamos por los demás cuando en realidad actuamos por lo que valoramos. Y ese desajuste entre lo que hacemos y lo que decimos que hacemos produce culpa cuando no alcanzamos el ideal, y a veces algo peor, el resentimiento de quien se sacrifica pero no se siente visto ni reconocido.

Si recuperamos la palabra con precisión, si podemos decir sin vergüenza que ayudamos a un amigo porque valoramos su bienestar más que el dinero que eso costó, y que eso no hace el gesto menos genuino, ganamos la posibilidad de actuar con claridad en lugar de actuar con culpa.

La culpa es un motor costoso. Funciona, pero gasta demasiado y produce demasiado residuo emocional. La claridad es más eficiente. Y más honesta.

La ganancia relacional tampoco es menor. Quien ayuda desde la elección genuina, porque valora al otro, porque eso es coherente con quien quiere ser, construye un vínculo distinto al de quien ayuda desde la obligación moral. El primero no necesita que el otro lo complete, ya recibió algo en el acto mismo de ayudar. El segundo acumula expectativas no dichas, que tarde o temprano se cobran.

Limpiar un término no es el mismo trabajo que construir un argumento. Lo hecho hasta aquí despeja el terreno, separa el egoísmo de sus confusiones más frecuentes, muestra que su carga moral negativa es un accidente histórico más que una conclusión filosófica, propone una definición que lo trata como descripción y no como condena.

Queda una diferencia por subrayar, la que existe entre las palabras que usamos para pensar y las palabras que usamos para señalar. El egoísmo, tal como llega a la conversación habitual, es lo segundo, una señal de acusación, no una herramienta de análisis. Devolverle lo primero era el trabajo de estas páginas. Y como toda descripción honesta, el primer efecto que produce no es vergüenza, sino reconocimiento.

El altruismo espera el mismo trato. Tiene mejor prensa que el egoísmo, y tener mejor prensa no es lo mismo que tener mejor argumento.

CAPÍTULO 2

El altruismo bajo la lupa

Si el egoísmo llega a la conversación ya condenado, el altruismo llega con la aureola puesta. Durante siglos ocupó el lugar que la palabra maldita no podía ocupar, el de la virtud con nombre propio. Tiene mejor prensa, eso es indiscutible. Pero tener mejor prensa no es lo mismo que tener mejor argumento. Y cuando se lo somete al mismo trato que ya recibió el egoísmo, sin cinismo, también sin reverencia, aparece algo que ya se mencionó de manera fugaz. El altruismo, tal como fue concebido por quien lo inventó y como se usa en el lenguaje moral cotidiano, describe algo que en sentido estricto es imposible. Y ese imposible se ha instalado como ideal, con las consecuencias que eso tiene sobre cómo nos juzgamos a nosotros mismos y cómo juzgamos a los demás.

Conviene seguir el mismo procedimiento de antes. Primero entender el concepto, después desmontarlo. Saber qué pretendía construir antes de revisar lo que construyó.

El término altruismo no existía antes de 1851. Lo acuñó el filósofo y sociólogo francés Auguste Comte en su Sistema de política positiva, y lo hizo con una intención muy específica, construir una contrapalabra para el egoísmo. El altruismo, en la concepción de Comte, era el principio moral que debía reemplazar al interés propio como fundamento de la vida social. Su fórmula era directa, *vivre pour autrui*, vivir para el otro.

Comte era positivista. Creía que la sociedad podía organizarse de manera racional y científica, y que para lograrlo hacía falta un nuevo cemento moral que sustituyera a la religión. El altruismo era, en su proyecto, ese cemento. Los individuos debían subordinar sus intereses privados al bien de la humanidad, concebida como un todo orgánico al que Comte llegó a llamar el Gran Ser, un concepto que sigue produciendo tanto daño hoy como entonces, aunque ahora se vista con ropas más modernas.

Lo curioso es que el sistema ético de Comte, que aspiraba a ser la forma más avanzada del pensamiento moral, replicaba en términos seculares el mismo molde de muchas religiones, la exigencia de la renuncia al yo como condición de la virtud. El pecado privado de querer para sí, la gracia colectiva de darse a los demás. Solo que donde antes había un Dios que recibía el sacrificio, ahora había una Humanidad abstracta que lo demandaba.

Esta genealogía importa porque revela algo que normalmente pasa inadvertido. El altruismo no es una descripción del comportamiento humano. Es una prescripción. Comte no estaba observando que las personas viven para los demás. Estaba exigiendo que lo hicieran. La diferencia entre describir y prescribir ya quedó instalada anteriormente, y confundirlas ha generado siglos de malentendidos sobre lo que los seres humanos son y lo que deberían ser.

Para entender por qué el altruismo puro es problemático, conviene tomarse en serio la pregunta que lo funda. ¿Es posible actuar sin ningún tipo de beneficio propio?

A primera vista, la respuesta parece ser sí. Pensemos en los ejemplos que la intuición moral tiende a clasificar como genuinamente altruistas. El soldado que cae sobre una granada para salvar a sus compañeros. La

madre que dona un riñón a su hijo. El voluntario que pasa sus vacaciones construyendo escuelas en zonas de conflicto. Son actos que merecen respeto, y nada de lo que sigue pretende quitárselo. Pero vale la pena preguntar, sin cinismo, qué estaba ocurriendo en el sistema de valores de cada una de esas personas en el momento de actuar.

El soldado que cae sobre la granada no tiene tiempo de calcular. Pero los estudios sobre este tipo de conductas en contextos militares, recogidos entre otros por el psicólogo evolutivo David Buss, sugieren que el sacrificio en grupos cohesionados está profundamente ligado a la identidad. Para ese soldado, en ese momento, él era esos compañeros. La distinción entre su supervivencia y la de ellos se había fundido en una identidad compartida. Su propia vida le importaba, solo que esa vida, en ese instante, tenía un significado que dependía de que ellos vivieran.

La madre que dona un riñón evalúa con mucha más calma. Y lo que evalúa incluye, inevitablemente, lo que no podría soportar si no donara, ver sufrir a su hijo, vivir con la culpa de no haber actuado, cargar con la imagen de sí misma como alguien que no hizo lo que estaba en sus manos. Lo que entrega, un órgano, un riesgo quirúrgico, meses de recuperación, lo sopesa contra lo que obtiene. La vida de su hijo, la coherencia con su identidad de madre, la posibilidad de vivir sin ese peso.

El voluntario experimenta algo que la neurociencia ha comenzado a documentar con bastante detalle, lo que algunos investigadores llaman el *warm glow*, el resplandor cálido de haber actuado conforme a los propios valores. Las neuroimágenes muestran que los actos de generosidad activan los mismos circuitos de recompensa que el placer físico. No es metáfora, dar literalmente se siente bien. Y eso no convierte el acto en fraudulento. Lo que hace es volver imprecisa la distinción entre actuar para sí y actuar para los demás.

Incluso cuando la generosidad ocurre sin cálculo consciente, el gesto casi automático de quien da limosna sin pensarlo dos veces, el impulso que no pasa por la deliberación, el beneficio no desaparece. Simplemente funciona a una velocidad que no requiere deliberación explícita. Si en ese momento alguien le preguntara a esa persona cómo se siente, la respuesta sería, en la gran mayoría de los casos, bien. Esa sensación difusa es el beneficio. No es ilusoria ni menor, es lo que hace que el impulso se repita.

Nada de esto revela que la generosidad sea hipocresía. Revela que la frontera entre lo que hacemos por nosotros y lo que hacemos por otros es mucho más porosa de lo que el ideal altruista supone. Las personas más generosas que conocemos no suelen ser las que se odian a sí mismas. Son, casi invariablemente, personas con una vida interior relativamente estable, con un sentido claro de lo que valoran, con la capacidad de actuar en consecuencia. La generosidad tiende a emanar del bienestar, no del sacrificio.

La pregunta correcta, entonces, no es si existe algún beneficio propio en estos actos. La pregunta es si ese beneficio los invalida. Y la respuesta que aquí se defiende es que no. La presencia del beneficio propio no corrompe el gesto. Solo lo explica.

Una distinción conviene antes de continuar, porque sin ella el argumento puede malentenderse.

Existe lo que podríamos llamar altruismo funcional, la disposición a anteponer el bienestar de otro al propio en una situación concreta, cuando hacerlo es coherente con los valores de quien actúa. Este tipo de altruismo existe y produce efectos positivos reconocibles. El médico que extiende su jornada para atender a un paciente difícil, el amigo que cancela sus planes para acompañar a quien lo necesita, el vecino que baja

a ayudar cuando escucha un ruido preocupante. Todos estos actos pueden llamarse altruistas en un sentido coloquial útil, y con ese uso no vale la pena pelear.

Lo que sí merece pasar por la lupa es el altruismo como ideal absoluto, la idea de que el máximo grado de virtud moral consiste en la total subordinación del yo al bien de los demás, que el sacrificio en sí mismo tiene valor moral, que la pureza del gesto se mide por la ausencia de cualquier retorno para quien actúa. Esta es la versión que Comte tenía en mente, la que cierta tradición religiosa ha exaltado, la que el lenguaje moral cotidiano usa como vara de medida cuando califica a alguien de verdaderamente generoso o lo acusa de ser menos altruista de lo que parece.

Y es precisamente esta versión la que no resiste. Como descripción ya quedó desmentida, nadie actúa sin una valoración personal de por medio. Falta mostrar que tampoco funciona como prescripción.

Un experimento mental vale la pena. Tomemos el ideal altruista completamente en serio y sigámoslo hasta su destino.

Si el máximo bien moral es subordinar el propio interés al de los demás, entonces la persona más virtuosa sería aquella que sacrifica todo lo suyo para beneficiar a otros. Pero esos otros, si también son virtuosos, deberían hacer lo mismo. Y esos terceros también. El resultado es una cadena de individuos que se vacían unos a otros, donde nadie recibe porque todos están ocupados dando, donde lo que se da no es bienestar real sino la performance del sacrificio.

El razonamiento tiene correlatos reconocibles fuera de la abstracción. La madre que se sacrifica tanto por sus hijos que ya no tiene vida propia, y que con esa ausencia de vida propia termina cargando a sus hijos con una deuda emocional que no pidieron. El trabajador social que se entrega

tan completamente a sus casos que se derrumba en dos años y ya no puede ayudar a nadie. El activista que quema sus recursos, su salud, sus vínculos en nombre de una causa, hasta que no le queda nada con qué seguir empujándola. Estos no son fracasos del altruismo. Son su lógica llevada a la práctica sin corrección.

El altruismo absoluto se autodestruye por diseño, porque ignora una condición básica de toda acción continuada. El agente necesita recursos, energía, tiempo, salud, motivación, para seguir actuando. Un altruismo que destruye al agente no maximiza el bien en el mundo. Lo reduce. La psicología clínica lleva décadas trabajando con esto bajo el nombre de burnout o desgaste por empatía. El hallazgo consistente es que las personas que ayudan a otros de manera más constante y efectiva no son las que más se sacrifican, sino las que mejor administran sus propios recursos.

La ironía es profunda. La instrucción que parece más egoísta, cuídate primero, resulta ser la que produce más ayuda efectiva en el largo plazo. La instrucción que parece más virtuosa, sacrificate por los demás, tiende a producir menos ayuda real, más resentimiento, más derrumbes. La imagen del avión lo captura bien, ponerse primero la mascarilla de oxígeno antes de ayudar al que está al lado es la conducta que el altruismo absoluto condenaría y la única que garantiza que haya alguien disponible para ayudar.

Friedrich Nietzsche fue uno de los críticos más implacables del ideal altruista, aunque su argumento entra desde un ángulo diferente al de estas páginas. Vale la pena resumirlo, porque ilumina algo que la crítica meramente lógica no alcanza a ver.

En *La genealogía de la moral* y *Más allá del bien y del mal*, Nietzsche argumentó que la moral del sacrificio, la exaltación de la humildad, la renuncia, el vivir para los demás, no era una forma elevada de virtud. Era, según él, una estrategia de los débiles para limitar el poder de los fuertes, una manera de hacer que quienes tienen más vitalidad, más voluntad, más capacidad se sientan culpables por tenerlas. Llamó a esto moral de rebaño, un sistema de valores que premia la mediocridad disfrazada de virtud y castiga la excelencia disfrazada de egoísmo.

No hace falta suscribir toda la filosofía nietzscheana, con sus fricciones y sus puntos ciegos, para reconocer que algo en su crítica merece atención. El señalamiento más útil es una pregunta. ¿A quién beneficia el ideal del sacrificio? ¿A quien se sacrifica, o a quienes reciben el sacrificio? Y más aún, ¿produce el ideal del sacrificio personas más generosas, o produce personas más culpables que se comportan de manera generosa por miedo al juicio moral ajeno?

La diferencia entre dar por convicción y dar por culpa no es trivial. Tiene consecuencias sobre la calidad del vínculo que se construye, sobre la duración del gesto, sobre el tipo de expectativas, frecuentemente no dichas, que se generan cuando alguien actúa desde la obligación en lugar de la elección genuina. Quien ayuda porque siente que debe hacerlo para ser una buena persona no está haciendo lo mismo que quien ayuda porque genuinamente valora a esa persona. Aunque desde afuera los actos sean idénticos.

Herbert Spencer añade la dimensión que completa el argumento, la escala. Filósofo victoriano y uno de los primeros en aplicar los principios evolutivos al campo de la ética, Spencer observó, anticipando lo que la biología evolucionista confirmaría décadas después, que los organismos que se sacrifican de manera indiscriminada por otros no dejan

descendencia. La selección natural favorece las conductas que equilibran el interés propio con la cooperación social, no las que suprimen el primero en nombre de la segunda.

Esto no convierte a la biología en árbitro final de la moral. Pero ignorarla tiene un costo que tarde o temprano se paga. Los sistemas éticos que exigen el sacrificio sistemático del individuo son incompatibles con la naturaleza de los organismos que se supone deben seguirlos.

La observación más importante de Spencer, sin embargo, no es biológica sino sociológica. Individualmente, alguien puede sacrificarse con efectos positivos en una situación concreta. Pero ningún sistema social puede descansar sobre la exigencia generalizada del sacrificio. Los sistemas que lo intentan, y la historia ofrece varios ejemplos, terminan necesitando algún mecanismo de coerción para mantener el ideal en funcionamiento, porque el ideal no se mantiene solo. La virtud prescrita, cuando no emerge de la valoración genuina, necesita guardias. Esta observación, hecha en el siglo XIX, no ha perdido vigencia.

Si el altruismo como ideal absoluto no resiste ni lógica ni empíricamente, ¿por qué seguimos usándolo como vara de medida moral? La respuesta tiene que ver, en parte, con la función social que cumple. Los ideales imposibles son útiles para regular conductas. Si el estándar es alcanzable, la presión para mejorar disminuye. Si el estándar es inalcanzable, siempre queda espacio para la culpa, y la culpa es un mecanismo de control sumamente eficiente.

Los ideales imposibles generan una deuda moral permanente en el individuo, y esa deuda lo vuelve más susceptible al juicio externo, más dispuesto a aceptar exigencias que de otro modo rechazaría, más

inclinado a pedir disculpas por querer lo que quiere. Esto no es una teoría conspirativa sobre quién controla la moral. Es una observación sobre la mecánica de los ideales.

Soltar ese ideal no significa volverse indiferente. Significa reconocer que los actos de generosidad no pierden valor porque quien los realiza se beneficie de ellos. Que el amor que damos no es menos real porque también nos nutra. Que la ayuda que ofrecemos no es menos genuina porque sea coherente con nuestra propia jerarquía de valores.

En esa soltura se gana lo que ya quedó anunciado desde la primera página, claridad. Si acepto que cuando ayudo a alguien lo hago porque lo valoro, porque su bienestar entra en mi sistema de preferencias con un peso mayor que el costo de ayudar, mi relación con ese gesto cambia. Ya no cargo con la tarea imposible de demostrar que nada me importa para mí. Puedo simplemente actuar, y actuar bien, sin el peso de tener que parecer lo que no soy.

Cambia también la relación con quien recibe. Si ayudo desde la elección genuina, el vínculo que se construye es diferente, más honesto, menos cargado de expectativas implícitas, menos susceptible al resentimiento cuando la ayuda no se reconoce de la manera esperada. Porque quien ayuda desde la elección genuina ya recibió algo en el acto mismo de ayudar. No necesita que el otro lo complete.

Después de todo lo anterior, conviene precisar qué se está diciendo y qué no.

No se está diciendo que la generosidad sea una ilusión. Se está diciendo que la generosidad real, la que existe, la que ocurre, la que mueve a personas a hacer cosas extraordinarias por otros, no necesita del ideal altruista para funcionar. De hecho, funciona mejor sin él.

Tampoco que quien se sacrifica sea un hipócrita. Llamar sacrificio a lo que en realidad es una elección, difícil, costosa, pero elección al fin, resulta injusto con la persona que la toma, porque le niega la agencia que efectivamente ejerció.

Tampoco que la palabra altruismo deba desaparecer. Cuando se la usa como ideal absoluto, como el estándar frente al cual cualquier retorno personal invalida el gesto, se aplica un criterio que nadie puede cumplir y que produce más culpa que virtud.

Lo que queda del altruismo después de pasar por la lupa es algo más modesto pero más robusto, la descripción de un tipo de conducta en la que el bienestar del otro ocupa un lugar central en la jerarquía de valores de quien actúa. Eso es real. Eso ocurre. Y eso merece el respeto que habitualmente le damos, con la diferencia de que ese respeto ya no depende de una ficción sobre la ausencia total de interés propio.

El egoísmo era la palabra maldita. El altruismo, la bendita. Aquí nadie la maldijo, solo se le quitó la aureola para verla con claridad. Las palabras con aureola son difíciles de mirar de frente. Las palabras claras, en cambio, sirven para pensar. Y pensar es lo que sigue, porque las jerarquías de valores quedaron nombradas hasta ahora como si fuera evidente qué son, y no lo es.

PARTE II

Fundamento teórico



CAPÍTULO 3

El valor no está en las cosas, está en quien mira

Hasta aquí las jerarquías de valores aparecieron nombradas como si fuera evidente qué son y cómo funcionan. Quedó dicho que cuando alguien ayuda a otro lo hace porque el bienestar del otro entró en su sistema de preferencias con un peso mayor que el costo de ayudar. Suena razonable, y deja muchas preguntas abiertas. ¿De dónde viene esa jerarquía? ¿Por qué dos personas, ante exactamente la misma situación, valoran las cosas de manera distinta? ¿Por qué la valoración cambia con el tiempo, con el contexto, con la edad?

Una tradición de pensamiento se hizo cargo de esas preguntas con rigor. Es económica en su origen, aunque sus consecuencias son filosóficas y morales. Su tesis central, que recorre una línea de Carl Menger a Ludwig von Mises, puede formularse en una frase. El valor no está en las cosas, está en quien mira.

Si esto es cierto, no solo cambia la economía. Cambia la forma en que entendemos las decisiones humanas, los conflictos, los vínculos, y por supuesto el egoísmo y el altruismo. Porque si toda valoración pertenece a alguien, entonces toda acción tiene un punto de origen ineludible, el sujeto que valora. Y eso es exactamente lo que el resto de estas páginas va a desplegar.

Durante siglos, la respuesta dominante a la pregunta por el origen del valor fue objetivista. El valor está en las cosas, en el trabajo que costó producirlas, en los materiales de los que están hechas, en su utilidad práctica. Adam Smith pensaba que el valor de cambio provenía del trabajo incorporado. David Ricardo lo refinó como teoría del valor-trabajo. Karl Marx construyó sobre esa base toda una crítica del capitalismo.

El problema es que ninguna teoría objetiva pudo resolver una paradoja que el sentido común reconoce de inmediato. ¿Por qué un vaso de agua en el desierto vale infinitamente más que un diamante, cuando en condiciones normales el diamante es mucho más caro? ¿Por qué el mismo objeto puede valer cosas completamente distintas para dos personas con la misma información y los mismos recursos?

La respuesta llegó en la segunda mitad del siglo XIX, casi al mismo tiempo y desde lugares distintos. Carl Menger en Viena, William Stanley Jevons en Inglaterra y Léon Walras en Francia descubrieron, de manera independiente, lo que se conoce como la revolución marginalista. Los tres llegaron a la misma conclusión. El valor no está en las cosas. Está en quien mira.

Menger publicó sus Principios de economía política en 1871. Mientras Jevons usaba matemáticas y Walras construía modelos de equilibrio general, Menger escribía en prosa clara, casi filosófica, partiendo de preguntas simples. ¿Qué hace que algo sea un bien económico? ¿Por qué las personas intercambian? Su respuesta fue que un bien tiene valor porque satisface una necesidad humana, y esa satisfacción no es una propiedad del objeto. Es una relación entre el objeto y el sujeto que lo valora.

El ejemplo con el que Menger ilustró esta idea sigue siendo el más eficaz para entenderla. Imaginemos a un campesino en una zona árida con cinco cubetas de agua. La primera la usa para beber, sin ella moriría. La segunda, para cocinar, sin ella su salud se deterioraría. La tercera, para regar sus cultivos más importantes. La cuarta, para bañarse. La quinta, para darle de beber a su loro.

Si le quitamos una cubeta, ¿de cuál uso prescindirá? Del loro. Porque esa es la cubeta cuya utilidad para él es la más baja. Pero si tiene las cinco cubetas y le preguntan cuánto vale el agua, la respuesta correcta no es el valor de la primera, la que salva su vida, sino el de la última, la del loro. Porque esa es la cubeta marginal, la que entra o sale de su uso en el filo de la decisión.

Esto resuelve la paradoja del agua y el diamante. El agua es vital, y precisamente porque es abundante, la utilidad de su último vaso disponible es baja. El diamante es prácticamente inútil para la supervivencia, y precisamente porque es escaso, la utilidad de su última unidad es alta. El valor no depende de la utilidad total ni del trabajo incorporado. Depende de la utilidad de la última unidad disponible, evaluada por el sujeto que decide.

La consecuencia es de fondo. El valor no es una propiedad de las cosas. Es una relación. Y como es una relación, cambia con el contexto, con la cantidad disponible, con las necesidades del momento, con la jerarquía de preferencias del sujeto. No hay un valor intrínseco del agua. Hay un valor que ese campesino, en ese momento, con esas cinco cubetas, le asigna.

Y si el valor es subjetivo, entonces resulta imposible decir que alguien está equivocado en lo que valora. Puede estar equivocado en sus creencias sobre las consecuencias de sus actos, puede subestimar un

riesgo, puede ignorar algo relevante, pero la valoración en sí misma, la preferencia de un estado sobre otro, no admite corrección externa. Es lo que es.

Ludwig von Mises tomó la teoría subjetiva del valor y la llevó más allá de la economía. En *La acción humana*, publicada en 1949, construyó lo que llamó praxeología, la ciencia formal de la acción humana. No la psicología del actuar, ni las motivaciones profundas, sino la lógica que subyace a toda acción posible.

El punto de partida de Mises es un axioma que casi nadie puede refutar sin contradecirse. El ser humano actúa. Y actuar, en sentido praxeológico, significa emplear medios para alcanzar fines. Toda acción implica una preferencia, se prefiere el estado que se espera alcanzar al estado actual. Si alguien levanta un vaso de agua y bebe, es porque prefiere estar hidratado a tener sed. Si alguien cruza la calle para evitar un encuentro, es porque prefiere no tener esa conversación a tenerla.

Esto parece obvio, y Mises lo usa para construir algo que no lo es. Toda acción humana busca pasar de un estado menos satisfactorio a uno más satisfactorio. No es una opinión empírica sobre cómo se comportan las personas. Es la definición misma de la acción. Si alguien actúa, es porque hay un estado que prefiere. Y si hay un estado que prefiere, es porque lo considera más satisfactorio que el actual. No más satisfactorio en términos objetivos, medibles por un tercero, sino más satisfactorio para él, en su propia escala de valores.

La consecuencia es brutal en su simplicidad. No hay acción desinteresada. No puede haberla. Porque si hay acción, hay preferencia, y si hay preferencia, hay alguien que prefiere. El yo es estructuralmente inevitable. Aquí se enlaza con lo que quedó establecido anteriormente sin sus fundamentos técnicos, la generosidad real existe, aunque no como

ausencia de beneficio propio. Existe como un tipo particular de jerarquía de valores en la que el bienestar del otro pesa lo suficiente como para mover la acción.

Un detalle que Mises señala cierra cualquier escapatoria al argumento. Incluso la inacción es una forma de acción. Cuando alguien decide no intervenir, no opinar, no actuar, está eligiendo las consecuencias de no hacer sobre las consecuencias de hacer. La lógica es la misma. El yo sigue siendo el punto de origen. No hay un afuera neutral desde el que ocurra una elección.

Esto importa por una razón concreta. Muchas justificaciones del altruismo puro descansan en la idea de que existen acciones, o inacciones, que no parten de una valoración personal, que ocurren por puro deber, por puro mandato externo, por pura entrega. La praxeología no destruye esa idea acusándola de hipocresía. La destruye mostrando que es lógicamente imposible. Si hay acción, hay preferencia. Si no hay preferencia, no hay acción.

De la subjetividad del valor se sigue, casi de inmediato, una segunda consecuencia de implicaciones enormes para la economía, la política y la ética. Mises la formuló con precisión. No podemos comparar el valor que dos personas asignan a la misma cosa.

Suena técnico, y la idea es simple. Si yo prefiero una hora de sueño a una hora de trabajo extra, y otra persona prefiere el dinero de esa hora extra al descanso, ¿quién tiene razón? La pregunta no tiene respuesta. No porque falte información, sino porque está mal planteada. No hay una unidad de medida común. No hay una vara objetiva con la que comparar tu satisfacción y la mía.

Puedo decir que prefiero A a B. Otra persona puede decir que prefiere B a A. Pero ninguno de los dos puede afirmar, en términos rigurosos, que su preferencia por A es mayor que la preferencia ajena por B. La satisfacción no se suma entre personas, no se promedia, no se compara. Es una propiedad subjetiva que solo existe en primera persona.

Esto tiene consecuencias prácticas inmediatas. Cuando un planificador central afirma que cierta política maximizará el bienestar social, ¿qué dice en realidad? Suma satisfacciones que no pueden sumarse. Compara utilidades que no pueden compararse. Asume que es posible medir lo que ocurre dentro de millones de cabezas distintas y agregarlo en un número. Eso no es técnicamente difícil. Es conceptualmente imposible.

Por eso Mises, y con él la tradición austriaca, desconfió del concepto de bien común cuando se lo usaba como si fuera una magnitud medible. El bien común, en sentido estricto, solo puede ser la convergencia de los bienes individuales tal como cada individuo los percibe. Y esa convergencia no es un número. Es, en el mejor de los casos, un alineamiento aproximado de intereses, logrado a través del intercambio voluntario y la comunicación.

El punto merece detenerse, porque es un puente importante. Si las satisfacciones no se suman entre personas, entonces toda decisión que afecta a otros y que se justifica en nombre del bienestar agregado descansa sobre una operación que no es legítima en términos rigurosos. Eso no convierte esas decisiones en ilegítimas. Significa que su legitimidad no puede provenir de un cálculo, porque el cálculo no existe. Tiene que provenir de otra cosa, del consentimiento, de la reciprocidad, del intercambio efectivamente convergente. A esa idea regresaremos más adelante, cuando el intercambio reclame su lugar como unidad básica de lo social.

Si hay un objeto que ilustra con claridad brutal la teoría subjetiva del valor, es el dinero. Porque el dinero es el bien que más fácilmente confundimos con algo objetivo, cuando en realidad es el ejemplo más puro de valor subjetivo.

El dinero no se valora por sí mismo. Nadie quiere billetes para mirarlos. Nadie acumula monedas porque le guste el metal. El dinero se valora por lo que representa, poder de compra futuro, seguridad, libertad de elección, estatus, tranquilidad, posibilidad de ayudar a otros, capacidad de cumplir promesas. Todas estas son valoraciones subjetivas, y cambian de persona a persona.

Para alguien que creció en la pobreza, el dinero puede representar seguridad de una manera que quien nunca pasó necesidad no experimenta igual. Para alguien enfermo, puede valer más que para alguien sano, porque representa acceso a tratamiento. Para alguien joven sin responsabilidades, puede pesar menos que para alguien con hijos que alimentar. Para quien valora la autonomía por encima de todo, puede representar libertad. Para quien valora el reconocimiento social, puede representar estatus.

Esto explica por qué la misma cantidad de dinero produce comportamientos radicalmente distintos. Por qué un millonario puede ser tacaño y un trabajador precario puede ser generoso. Por qué alguien rechaza un aumento de sueldo que implica mudarse, y otro acepta un trabajo peor pagado solo porque está cerca de su familia. No hay una lógica objetiva del dinero que todos debamos seguir. Hay jerarquías de valores personales donde el dinero ocupa un lugar distinto en cada caso.

El nieto que ofrece dinero a la abuela, que ya apareció antes y que volverá en momentos clave, funciona aquí como caso límite. Para él, ese dinero representa la solución a un problema, la preocupación por el

bienestar de ella. Para ella, ese mismo dinero representa otra cosa, una amenaza a su autonomía, una confirmación de que ya no puede valerse por sí misma, una deuda emocional que no quiere cargar. Los billetes son los mismos. Lo que representan es completamente distinto.

Esto no es un problema de comunicación. Es una diferencia de valoración. Y esa diferencia no se resuelve explicando mejor. Se resuelve, cuando se resuelve, cambiando las valoraciones, ya sea porque cambia el contexto, porque aparece nueva información, o porque uno de los dos reconsidera lo que realmente quiere.

Esa última idea, la de que las valoraciones cambian, el sentido común suele pasarla por alto. Las valoraciones no son estáticas. Cambian con el contexto, con la información, con el tiempo, con la necesidad, con la experiencia. El propio ejemplo de Menger lo muestra. Si al campesino le quitan cuatro cubetas y le dejan solo una, el valor de esa cubeta cambia radicalmente. Ya no es la del loro. Es la de la supervivencia. La jerarquía de preferencias se reordena cuando se reordena la escasez.

Lo mismo ocurre con las personas. La abuela que rechaza el dinero del nieto puede cambiar de opinión si se enferma y necesita pagar un tratamiento que no puede costear. No porque sea hipócrita. Porque su jerarquía de valores se reordenó, lo que antes pesaba más, la autonomía, la dignidad, ahora pesa menos que la salud. El valor no cambió en abstracto. Cambió para ella, en esa nueva situación.

De ahí se sigue una consecuencia importante para cómo entendemos las relaciones humanas. No podemos asumir que lo que alguien valora hoy será lo mismo que valore mañana. Las personas cambian. Los contextos cambian. La información cambia. Y con todo eso, las valoraciones cambian. Eso no significa que las personas sean inconsistentes ni que sus valores sean arbitrarios. Significa que las valoraciones responden a las

circunstancias, y esa capacidad de respuesta no es un defecto. Es una característica adaptativa, lo que permite sobrevivir y vincularse en un mundo que cambia constantemente.

Mises lo entendió con claridad. Para él, la acción humana no es un fenómeno mecánico que pueda predecirse con fórmulas. Es un fenómeno intencional, orientado al futuro, cargado de incertidumbre. Las personas actúan en función de lo que esperan que ocurra, no de lo que de hecho ocurre. Y esas expectativas se reordenan con cada nueva información, con cada nueva experiencia, con cada nuevo contexto.

Por eso cualquier intento de influir en las decisiones de otro no puede asumir que las valoraciones son fijas. Tiene que entenderlas como maleables, capaces de cambiar. El objetivo no es imponer una valoración desde afuera, sino mostrar información, ofrecer contextos o demostrar posibilidades que reordenen las preferencias desde adentro. Esto es, dicho sea de paso, lo que separa el intercambio del engaño y la negociación de la manipulación, una distinción que reclamará su propio espacio más adelante.

Lo que estas páginas añaden ahora es el fundamento técnico de una intuición ya establecida. Anteriormente quedó dicho, en términos intuitivos y apoyado en ejemplos, que toda acción parte de una valoración personal y que esa valoración pertenece a alguien. Ya no se trata solo de observar que la generosidad parece tener un componente subjetivo. Se trata de mostrar que, dada la forma del valor, no puede no tenerlo.

Esto cambia el peso del argumento. Una observación basada en ejemplos se refuta con otros ejemplos. Una consecuencia que se sigue de la propia definición del valor no se refuta con ejemplos. Se refuta, si se puede, construyendo una teoría alternativa del valor que sea más

consistente, más explicativa y más capaz de iluminar las decisiones reales que toman las personas reales. Esa teoría alternativa, hasta donde alcanza el conocimiento disponible, no existe.

Tres consecuencias conviene dejar enunciadas con claridad, porque son las que el resto del libro va a desarrollar. La primera, que el problema moral no es el egoísmo. Si toda acción es estructuralmente egoísta, en el sentido técnico de partir del yo, entonces el problema relevante no es si una acción parte del yo, porque todas lo hacen. El problema relevante es qué se valora y qué métodos se usan para alcanzarlo. La diferencia entre el estafador y quien dona, entre el manipulador y quien negocia con transparencia, no está en la presencia o ausencia de interés propio. Está en el contenido del interés y en los medios elegidos. Esa distinción, contenido y método, no mecánica, es la que permite hacer juicios morales sin caer en la ficción del altruismo puro.

La segunda, que el conflicto cambia de naturaleza. Cuando dos personas quieren cosas distintas, no es que una tenga razón y la otra esté equivocada. Es que valoran de manera diferente. Y esa diferencia no se resuelve demostrando cuál de las dos valoraciones es objetivamente correcta, porque no hay tal cosa. Se resuelve, cuando se resuelve, encontrando un punto donde ambas valoraciones puedan converger. El mercado es un mecanismo para lograr esa convergencia en el caso de los bienes intercambiables. En los vínculos personales, las negociaciones familiares y las decisiones políticas no hay un precio que señale el punto de convergencia, aunque el principio es el mismo. Hay que encontrarlo de otras maneras, comunicación, empatía, compromiso, tiempo. El intercambio voluntario no es solo un mecanismo económico. Es la forma que toma cualquier convergencia genuina entre subjetividades distintas.

La tercera, que la generosidad se libera de un peso imposible. Anteriormente se llegó a este punto desde la crítica del altruismo puro. Aquí se refuerza desde la teoría. Si el valor es subjetivo y toda acción parte de una valoración personal, entonces la generosidad no necesita demostrar que no produce ganancia subjetiva al donante, porque eso sería pedirle que dejara de ser una acción humana. Lo que la generosidad sí puede hacer, y aquí se defenderá que es lo que efectivamente hace, es producir una ganancia subjetiva que no se construye contra el otro sino con el otro. Esa diferencia, otra vez, no es de mecánica. Es de contenido. Y es la que importa.

Lo que queda después de todo esto no es cinismo. Es claridad. Si entendemos que el valor es subjetivo, dejamos de juzgar a las personas por lo que valoran y empezamos a entender por qué valoran lo que valoran. Dejamos de asumir que nuestra jerarquía de preferencias es la correcta y la del otro la equivocada. Dejamos de tratar las diferencias de valoración como errores de cálculo que se corrigen con más información.

Y ganamos algo más, la posibilidad de mirar nuestras propias decisiones con mayor honestidad. Si nuestras acciones parten de nuestras valoraciones, podemos preguntarnos si esas valoraciones son las que realmente queremos conservar. Muchas veces actuamos en función de valoraciones heredadas, nunca revisadas, que ya no corresponden a lo que de hecho preferimos. Ese desajuste produce lo que en psicología se llama disonancia cognitiva, la fricción entre lo que hacemos y lo que valoramos. La teoría subjetiva del valor no resuelve esa fricción, pero la vuelve visible. Y hacerla visible es la condición previa para resolverla.

Queda un último paso antes de cerrar, porque es el puente con lo que sigue. Si el valor es subjetivo y toda acción parte de una preferencia personal, entonces la unidad básica desde la que tiene sentido analizar cualquier fenómeno social no puede ser el colectivo. Tiene que ser el

individuo. No porque los individuos vivan aislados, es evidente que no lo hacen, sino porque las valoraciones que mueven la acción ocurren siempre en cabezas individuales, no en cabezas colectivas. Las naciones no valoran. Las empresas no valoran. Las clases sociales no valoran. Valoran las personas que las componen, y de la convergencia o divergencia de esas valoraciones individuales emerge lo que después llamamos comportamiento colectivo.

Esa idea, que parece técnica y tiene consecuencias políticas y morales considerables, se llama individualismo metodológico. La teoría subjetiva del valor encuentra ahí su prolongación natural. Si las valoraciones son individuales, el análisis tiene que serlo también. De lo contrario, se atribuye a entidades colectivas una capacidad, la de valorar, que solo existe en sujetos concretos.

El valor no está en las cosas. Está en quien mira. Y quien mira siempre es alguien.

CAPÍTULO 4

El individuo como unidad de análisis

El cierre del capítulo anterior dejó una idea que parece técnica y resulta política. Si toda valoración pertenece a alguien y ningún colectivo posee la capacidad de valorar, entonces no podemos analizar los fenómenos sociales como si fueran obras de entidades situadas por encima de las personas. Tenemos que analizarlos a partir de las decisiones de individuos concretos. Esa exigencia de método tiene un nombre y una historia, y de ambos se ocupan estas páginas.

Durante mucho tiempo, las ciencias sociales intentaron lo contrario. Buscaron explicar fenómenos colectivos apelando a entidades por encima de los individuos, el Estado, la clase, la nación, la cultura, el mercado, la Historia con mayúscula. Esas categorías son útiles cuando se las maneja como abstracciones. Se vuelven engañosas cuando se las trata como sujetos, cuando se les atribuye voluntad, intereses, deseos, decisiones. Las naciones no quieren. Las clases no eligen. La Historia no progresa hacia ningún lado. Las personas que las componen son quienes hacen todo eso, y lo que ellas hacen es, en última instancia, lo único que puede explicar lo demás.

Esta posición se llama individualismo metodológico. Su tesis es simple y radical. Los fenómenos sociales solo pueden explicarse desde las decisiones de individuos. No hay acción colectiva sin acción individual. No hay institución que funcione sin que millones de personas, día tras día, decidan comportarse de cierta manera. Y no hay forma social que no descansa, en algún punto, sobre cabezas concretas que valoran y eligen.

Conviene aclarar desde el comienzo que el individualismo metodológico no es una ideología política ni una posición moral. No defiende el individualismo como valor ni el egoísmo como ideal. Es un principio de método, una manera de mirar. Pero esa manera de mirar tiene consecuencias importantes para los asuntos centrales de estas páginas, la cooperación, el conflicto, la moral, la lógica del actuar humano.

Max Weber fue uno de los primeros sociólogos en articular con claridad este principio, aunque no usó el término. En *Economía y sociedad*, publicado póstumamente en 1922, definió el objeto de la sociología como el estudio de la acción social, aquella conducta a la que el sujeto enlaza un sentido subjetivo y que se orienta por la conducta de otros.

Esa definición contiene dos elementos que conviene subrayar. Primero, la acción tiene sentido subjetivo. No hay acción sin un sujeto que le asigne significado. Segundo, la acción se orienta por la conducta de otros. No ocurre en el vacío. Ocurre en un contexto donde hay otros sujetos que también actúan.

Para Weber, la tarea del sociólogo no consiste en buscar leyes universales que describan el comportamiento humano como si fuera física. Consiste en comprender el sentido que los individuos le dan a sus acciones. Ese sentido no se infiere desde afuera mirando solo las formas sociales. Se reconstruye desde adentro, atendiendo a las creencias, las motivaciones y las valoraciones de quien actúa. Weber llamó a este procedimiento *verstehen*, comprensión interpretativa.

Esto no implica que las formas sociales no existan o no importen. Significa que no actúan. Solo las personas actúan. Las formas sociales limitan, habilitan, presionan, configuran el espacio de lo posible. Pero no

deciden. Las decisiones siempre las toman individuos.

Pensemos en un ejemplo concreto. Decimos que el Estado aumentó los impuestos. El Estado, sin embargo, no es una entidad con voluntad propia. Es una institución compuesta por miles de individuos, legisladores que votan una ley, funcionarios que la redactan, burócratas que la implementan, ciudadanos que la acatan o la resisten. Cada una de esas personas tomó decisiones en función de sus propias motivaciones, presión política, ideología, conveniencia, miedo a las consecuencias, convicción moral. El fenómeno colectivo, el aumento de impuestos, solo puede explicarse rastreando esas decisiones individuales. No hay un aumento de impuestos sin alguien que lo decida, lo defienda y lo aplique.

Por eso Weber sigue siendo un punto de partida importante. Porque mostró que incluso en fenómenos masivos y complejos, revoluciones, burocracias, religiones, la explicación final tiene que pasar por individuos concretos que actúan con sentido subjetivo. No hay atajo.

Anteriormente Mises apareció como el continuador de Menger en la teoría del valor. Aquí aparece en otro registro, coherente con el primero. Si el valor es subjetivo y siempre pertenece a alguien, entonces los colectivos, naciones, clases, grupos, no pueden actuar como si fueran individuos ampliados. No tienen jerarquías de preferencias. No deciden. No actúan.

En *La acción humana*, Mises dedicó páginas extensas a desmontar esa figura retórica que trata a los colectivos como si fueran sujetos. Cuando decimos que la sociedad exige o que el pueblo quiere, estamos usando una metáfora. Las metáforas son útiles mientras recordemos que son metáforas. El problema aparece cuando las tratamos como literales y asumimos que existe una entidad llamada la sociedad con intereses propios.

Esa forma de hablar no es inocente. Si creemos que la sociedad puede querer algo, podemos justificar decisiones que van en contra de lo que los individuos concretos quieren, argumentando que se hacen en nombre de ese ente superior. Podemos restringir libertades, redistribuir recursos a la fuerza, aplastar oposiciones, todo en nombre de lo que todos, se afirma, deberían querer. Pero ¿quién es todos? En la práctica, siempre es alguien, un gobernante, un planificador, un intelectual. Alguien que asume saber lo que el resto debería querer y se reserva el derecho de actuar en su nombre.

Mises insistió en que la acción colectiva, en sentido estricto, no existe. Lo que existe es coordinación de acciones individuales. Cuando decimos que el equipo ganó el partido, lo que ocurrió es que once personas tomaron decisiones individuales, pasar, correr, defender, que coordinadas produjeron un resultado colectivo. Cuando decimos que el mercado subió, lo que ocurrió es que millones de personas tomaron decisiones de compra y venta en función de sus propias valoraciones. No hay una mente colectiva del mercado que decida. Hay millones de mentes individuales cuyas elecciones, agregadas, producen un resultado.

Esto no niega la importancia de estudiar los fenómenos agregados. Insiste en que esos fenómenos solo pueden explicarse rastreando las decisiones individuales que los componen. No hay explicación que funcione saltándose a los individuos.

Karl Popper, desde la filosofía de la ciencia, articuló el individualismo metodológico de la manera más clara y más citada. En *La sociedad abierta y sus enemigos*, publicado en 1945, distinguió dos formas de explicar los fenómenos sociales. Una la llamó individualismo metodológico. La otra, colectivismo metodológico.

El colectivismo metodológico asume que los colectivos, clases, naciones, razas, culturas, son entidades con existencia propia que determinan el comportamiento de los individuos. Los individuos, en esta visión, son productos del colectivo. No actúan, son actuados por fuerzas históricas, formas económicas o determinaciones culturales que están más allá de su control.

El individualismo metodológico afirma lo contrario. Los colectivos no tienen existencia independiente de los individuos que los componen. Las instituciones, las normas, las culturas existen porque individuos concretos actúan de maneras que las mantienen. Y pueden cambiar cuando los individuos empiezan a actuar de otra manera.

Para Popper, el colectivismo metodológico no era solo conceptualmente equivocado. Era políticamente peligroso. Si creemos que el individuo no importa, que lo que importa es la clase, la raza, la nación, podemos justificar el sacrificio de individuos concretos en nombre de esos entes abstractos. Podemos decir que el sufrimiento de millones es un precio necesario para el avance de la Historia. Podemos tratar a las personas como medios para fines colectivos, no como fines en sí mismas.

Popper vio esto con claridad brutal en el contexto del totalitarismo del siglo XX. Tanto el nazismo como el estalinismo partían de visiones colectivistas, la pureza de la raza, la dictadura del proletariado. En ambos casos, el individuo no contaba. Lo que contaba era el colectivo. Y en nombre de ese colectivo se justificaron atrocidades.

El argumento de Popper no era que el individualismo metodológico garantice una política liberal o que el colectivismo siempre lleve al totalitarismo. Era más sutil. El colectivismo metodológico facilita la

justificación del totalitarismo porque vuelve invisibles a los individuos. Si la unidad de análisis es la clase o la nación, el sufrimiento individual se vuelve estadística. Se pierde de vista.

El individualismo metodológico, en cambio, obliga a mantener en el centro de la explicación a personas concretas con nombres, historias y preferencias. No permite el atajo de decir que la Historia lo exigía o que el progreso lo requería. Obliga a preguntar quién decidió esto, por qué lo decidió, a quién benefició y a quién perjudicó. Esas preguntas resultan molestas, y son las correctas. Porque los fenómenos sociales no ocurren solos. Siempre hay alguien que los hace ocurrir, y ese alguien actúa en función de sus propias valoraciones.

Una de las consecuencias más espinosas del individualismo metodológico es que vuelve problemático el concepto de bien común. No porque niegue que haya bienes compartidos o que las personas puedan cooperar, sino porque cuestiona la idea de que exista un bien común definible de manera objetiva, sin pasar por las valoraciones individuales.

El bien común, tal como se usa en el lenguaje político y moral, suele funcionar como una apelación a algo que está más allá de los intereses individuales. Se presenta como un estándar objetivo que debería guiar las decisiones colectivas. Pero cuando intentamos precisar qué es exactamente, aparece un problema. No hay dos personas que lo definan de la misma manera.

Para unos, el bien común es la justicia social. Para otros, la libertad individual. Para unos, la redistribución de la riqueza. Para otros, el respeto irrestricto a la propiedad privada. Para unos, el crecimiento económico. Para otros, el cuidado ambiental. Todos invocan el bien común. Pero lo que cada uno entiende por él es radicalmente distinto.

Esto no es un accidente. Es la consecuencia directa de que el valor es subjetivo. Si cada persona valora de manera diferente, entonces no puede haber un bien que sea común en el sentido fuerte de que todos lo experimenten igual. Lo que hay, en el mejor de los casos, es un conjunto de bienes que muchas personas comparten parcialmente, seguridad, prosperidad, salud, libertad. Pero el peso relativo de cada uno cambia de persona a persona.

Mises fue especialmente duro con el uso político de este concepto. Argumentó que cuando un gobernante apela al bien común, lo que hace en la práctica es presentar su propia jerarquía de valores como si fuera universal. Está diciendo que esto es lo que todos deberían querer. Ese deberían es problemático. Implica que quien gobierna sabe mejor que los individuos qué les conviene.

Esto no significa que no pueda haber políticas que beneficien a la mayoría. Significa que esas políticas no pueden justificarse apelando a un bien común abstracto que nadie experimenta directamente. Tienen que justificarse mostrando que respetan las preferencias individuales o que generan beneficios concretos que las personas valoran. La diferencia importa. En el primer caso, el bien común funciona como dogma, lo que diga quien tenga el poder de definirlo. En el segundo, funciona como hipótesis, una afirmación que se puede contrastar con lo que las personas concretas efectivamente prefieren.

Imaginemos un gobierno que decide construir una autopista entre dos ciudades. El proyecto se presenta como algo que beneficia al bien común, más comercio, más empleo, más desarrollo. Pero la traza atraviesa tierras de agricultores que serán expropiados. Para el gobierno, el bien común justifica la expropiación. Para los agricultores, el bien común no compensa la pérdida de sus tierras. ¿Quién tiene razón? Ambos. Y ninguno. No hay una métrica objetiva del bien común que resuelva el

conflicto. Lo que hay es un choque de valoraciones, y ese choque solo puede resolverse de dos maneras, por la fuerza, el gobierno impone su decisión, o por la negociación, se busca una compensación que ambas partes consideren aceptable.

El individualismo metodológico no resuelve estos conflictos. Pero los vuelve visibles. Obliga a reconocer que detrás de cada apelación al bien común hay individuos concretos que ganan y otros que pierden. Y que esas ganancias y pérdidas no pueden sumarse en una cuenta colectiva, porque no hay una unidad de medida compartida.

Hasta aquí el argumento avanzó en línea recta. Los individuos actúan en función de sus preferencias, y esas preferencias son subjetivas. Conviene introducir ahora un matiz que el psicólogo y premio Nobel de economía Daniel Kahneman ayudó a precisar y que el resto de estas páginas va a reaprovechar. Las personas no siempre saben lo que quieren. Dicho con más cuidado, no siempre quieren lo que creen que quieren.

En *Pensar rápido, pensar despacio* (2011), Kahneman documentó un conjunto extenso de sesgos cognitivos, atajos mentales que funcionan bien en algunos contextos y producen errores sistemáticos en otros. Valoramos más evitar una pérdida que obtener una ganancia del mismo tamaño, es la aversión a la pérdida. Sobrevaloramos el presente y descontamos el futuro de manera desproporcionada, es el descuento hiperbólico. Una larga lista de sesgos similares muestra que la toma de decisiones rara vez encaja en el ideal del agente perfectamente racional.

Esto plantea un desafío al individualismo metodológico en su versión más ingenua. Si las decisiones están distorsionadas por sesgos que no controlamos, ¿tiene sentido seguir tratando al individuo como la unidad de análisis? La respuesta es sí, por dos razones. La primera, que el individualismo metodológico no asume que las personas sean

perfectamente racionales. Solo asume que son las que deciden. La irracionalidad no transfiere la decisión a otra parte. La segunda, que los sesgos, por más reales que sean, no eliminan la subjetividad del valor. La complican. Alguien puede valorar más el presente que el futuro no porque cometa un error lógico, sino porque esa es su preferencia temporal. Distinguir cuándo hay sesgo y cuándo hay preferencia genuina es difícil incluso para quien decide.

Lo que sí obligan a reconocer los hallazgos de Kahneman es que las preferencias no son transparentes ni para quien las tiene. Y esto enlaza con una distinción que conviene introducir ahora, porque el resto del libro la utilizará. Hay grados de consciencia en la valoración. Muchas veces actuamos en función de patrones heredados, expectativas sociales o impulsos que nunca revisamos. Anteriormente quedó señalado que esa brecha entre lo que hacemos y lo que efectivamente preferimos produce disonancia cognitiva. Conviene completar la idea. La consciencia no elimina la subjetividad ni la corrige desde afuera. Permite revisarla desde adentro.

Esa revisión interior es la única que produce alineación entre acción y valor sin imponer nada. Cuando alguien revisa si lo que hace refleja lo que quiere o lo que se espera de él, no cuestiona que sus valoraciones sean suyas. Distingue cuáles ha incorporado de manera reflexiva y cuáles arrastra por inercia. Esa diferencia es práctica. Las acciones alineadas con valoraciones revisadas tienden a durar más y producen menos resentimiento. Las acciones que se ejecutan por mandato externo, incluso interiorizado como propio, tienden a desgastar.

El individualismo metodológico no exige que cada persona sea consciente de cada valoración. Exige reconocer que la valoración pertenece a quien actúa, sea consciente de ella o no. Pero el grado de consciencia importa, y por eso el argumento volverá sobre este punto.

Actuar desde valores no revisados es actuar a medias, y los resultados, en los vínculos, en las decisiones, en la propia trayectoria, suelen reflejar esa fracción.

Conviene despejar antes de cerrar una confusión persistente. El individualismo metodológico se confunde con frecuencia con el individualismo moral o con el egoísmo como ideología. Son cosas distintas y la diferencia importa.

El individualismo metodológico es un principio de análisis. Afirma que los fenómenos sociales se explican rastreando las decisiones individuales que los componen. No dice nada sobre si esas decisiones deberían ser egoístas o altruistas, generosas o mezquinas. No hace ninguna prescripción moral.

El individualismo moral, en cambio, es una posición ética. Afirma que el individuo tiene primacía sobre el colectivo, que la libertad individual es un valor supremo, que cada persona debería poder hacer lo que quiera mientras no dañe a otros. Es una posición normativa, dice cómo deberían ser las cosas.

Mucha gente que defiende el individualismo metodológico también suscribe el individualismo moral. Mises lo hacía. Popper, parcialmente. Weber, no. Pero el primero no implica el segundo. Se puede usar el individualismo metodológico para analizar fenómenos sociales sin comprometerse con ninguna posición moral particular. Y se puede usarlo, también, para explicar por qué las personas actúan de maneras cooperativas, solidarias o generosas. Esas conductas también parten de decisiones individuales. La madre que cuida a su hijo enfermo, el voluntario que dona su tiempo, el científico que comparte un descubrimiento, todos actúan en función de sus propias valoraciones, y esas valoraciones incluyen el bienestar de otros.

El individualismo metodológico no niega la cooperación. Insiste en que la cooperación no ocurre porque haya una mente colectiva que la ordene, sino porque individuos concretos, actuando en función de sus propias preferencias, encuentran que cooperar les conviene más que no cooperar. Esto no la vuelve menos genuina. Al contrario. La cooperación que emerge de valoraciones individuales es más robusta que la cooperación impuesta desde arriba, porque no depende de la coerción para mantenerse. Depende de que las personas vean valor en cooperar. Y mientras lo vean, lo harán.

Por eso este principio de método es compatible con el argumento del libro y, hasta cierto punto, lo necesita. Porque ambos parten de la misma premisa, toda acción, incluida la acción cooperativa, parte del individuo. Reconocer eso no empobrece la vida social. La clarifica.

Al final de este recorrido por Weber, Mises, Popper y Kahneman queda algo que puede resultar perturbador a primera vista. No hay nadie más que nosotros. No hay una Historia que nos exculpe. No hay un bien común objetivo que resuelva nuestros dilemas. No hay una sociedad que piense por nosotros. Hay personas concretas que toman decisiones, y cuyas decisiones, agregadas, conforman lo que después llamamos fenómenos sociales.

Esa constatación no es cínica. Es responsabilizadora. Si el individuo es la unidad de análisis, también es la unidad de decisión. Y si la unidad de decisión es el individuo, no podemos escapar de nuestras propias elecciones apelando a fuerzas mayores que nos hayan obligado a actuar como actuamos. Las fuerzas existen, claro. Las presiones existen. Pero la decisión final, en cada acto concreto, sigue siendo nuestra.

Eso encaja con lo que el argumento viene afirmando desde el primer capítulo. Si toda acción parte del yo, el problema no es la presencia del interés propio, sino la calidad de las valoraciones desde las que actuamos y los métodos que elegimos para alcanzarlas. Lo que el individualismo metodológico añade es la pieza que faltaba para que el argumento funcione también en lo social. Lo individual no es solo el punto de partida de la acción. Es el único punto en el que la acción ocurre.

Queda una pregunta abierta. Si toda acción parte de valoraciones individuales, ¿de dónde vienen esas valoraciones? Las respuestas dadas hasta ahora se han movido en dos planos. Uno estructural, el valor es subjetivo y siempre pertenece a alguien. Otro reflexivo, las personas revisan o dejan de revisar lo que valoran, y eso afecta la calidad de sus decisiones. Falta un tercer plano, el más antiguo de los tres y el que más resistencia suele provocar, porque no lo aprendimos ni lo elegimos. Lo traíamos puesto desde mucho antes de tener opiniones sobre nada.

CAPÍTULO 5

Darwin en la mesa del comedor

Son las tres de la madrugada y un niño llora en la habitación de al lado. Su madre, que apenas durmió la noche anterior y trabaja en unas horas, se levanta antes de terminar de despertar. No lo decide en ningún sentido reconocible de la palabra decidir. El cuerpo ya está de pie cuando la mente llega. Nadie, en ese instante, calcula nada. Y sin embargo, debajo de ese gesto que parece la negación misma del interés propio, opera una lógica tan antigua como la vida, tan indiferente a la moral como la gravedad, que llevaba millones de años ensayándose antes de que a alguien se le ocurriera llamarla amor.

Esa lógica es la que estas páginas ponen sobre la mesa. Las valoraciones desde las que actuamos no nacen solo de la subjetividad del valor ni de lo que cada quien alcanza a revisar de sí mismo. Vienen también de más abajo, de un fondo que ninguna cultura escribió y que ninguna educación instaló, porque estaba ahí antes que la cultura y antes que la educación. Reconocerlo cuesta, y cuesta por una razón concreta. Aceptar que buena parte de lo que sentimos como más nuestro, más íntimo, más libre, responde a un guion escrito por la selección natural parece rebajar el gesto de la madre a mecánica de reloj. El movimiento que sigue apunta justo al lado opuesto, porque explicar el gesto no le quita nada, y al explicarlo lo vuelve, por primera vez, algo sobre lo que se puede pensar.

Durante mucho tiempo, mezclar biología y moral fue terreno minado. La palabra evolución, aplicada a la conducta humana, evocaba determinismo, jerarquías justificadas por la naturaleza, el regreso disfrazado de las peores ideas del siglo pasado. El recelo tenía de dónde agarrarse, porque hubo quienes usaron a Darwin para bendecir la desigualdad y llamar ley natural a la crueldad. Descartar la biología por esos abusos, con todo, sería como renunciar a la química porque alguien fabricó veneno. La teoría de la evolución no dicta cómo debemos vivir. Describe cómo se propagan los seres vivos, y nosotros somos una especie más dentro de esa descripción, por mucho que nos incomode el parentesco.

Nada de lo que sigue disuelve la moral en biología. La moral sigue siendo un asunto cultural y filosófico. Lo que gana, al mirarla desde abajo, es una capa de honestidad que la narrativa heredada prefería tapar. Muchas conductas que celebramos como generosas no brotaron de una decisión noble sin historia. Son estrategias viejísimas, afinadas a lo largo de millones de años, que sobreviven en nosotros por una razón simple y poco halagadora. Funcionaron. Los que las llevaban dejaron más descendencia que los que no, y aquí estamos, herederos de los que cooperaron a tiempo.

Richard Dawkins le dio a esta idea su formulación más filosa en 1976, con un título que ya era medio libro. El gen egoísta. Su tesis va contra el instinto. Lo que la selección natural cuida no es al individuo, ni al grupo, ni a la especie, sino al gen. Lo que sobrevive y se copia son secuencias genéticas, y lo consiguen fabricando organismos capaces de transportarlas y propagarlas, vehículos de usar y transmitir. Cualquier conducta de esos organismos, por altruista que parezca, dura en el

repertorio de la especie únicamente si, promediando, ayuda a que se repliquen los genes que la producen. La selección no recompensa la bondad. Recompensa lo que se transmite.

En las especies que viven en grupo, y la nuestra vive en grupo hasta el tuétano, esto da un giro que conviene no perderse. Cooperar con otros cooperadores rinde. Los genes que inclinan a compartir, coordinarse y ayudar a los cercanos se copian mejor que los que empujan al egoísmo pelado y sin tregua, porque el egoísta puro se queda solo y el solitario, en la sabana, muere antes. De modo que la cooperación no es la grieta por donde el altruismo se cuele a desmentir a Darwin. Es una de las formas más refinadas que encontró el interés genético para cuidarse a sí mismo.

Vuelvo a la madre y al niño, porque ahí se ve entero. Levantarse a medianoche, dar de comer, cargar meses de cansancio parece puro dar sin recibir. Desde el gen, es inversión de manual. Ese niño transporta la mitad exacta de los genes de la madre, y protegerlo es protegerlos. Lo mismo, en proporción decreciente, con hermanos, sobrinos, primos. William Hamilton lo puso en una fórmula que la biología llama selección de parentesco. Cuidamos a los nuestros porque cuidar a los nuestros, durante cientos de miles de años, fue la mejor manera de que lo nuestro siguiera existiendo. Y aquí está el detalle que evita el malentendido. Nada de esto pasa por la cabeza de nadie. La madre no repasa porcentajes de ADN antes de cruzar el pasillo. La explicación vive en otro plano. Los cerebros que venían cableados para adorar a sus crías, protegerlas y arriesgarse por ellas dejaron más hijos que los cerebros indiferentes, y al cabo de suficientes generaciones esa disposición se volvió el equipamiento de serie de la especie. El amor de una madre es real hasta las lágrimas. Su función última, la que explica por qué existe siquiera la

capacidad de sentirlo, es la copia de los genes que lo encienden. Las dos verdades caben en el mismo desvelo, y solo el sentimentalismo exige elegir una.

El cuidado de los hijos explica por qué un padre se metería a un río por su hijo. No explica por qué le prestamos dinero a un amigo, devolvemos una cartera con la dirección del dueño o donamos sangre para un desconocido que jamás sabrá nuestro nombre. Ahí los genes propios no viajan en el otro. Robert Trivers resolvió el enigma en 1971 con una idea que fundó media disciplina. El altruismo recíproco. Ayudamos a quien no es de la sangre porque, en algún registro que casi nunca es consciente, esperamos que la ayuda regrese. No de inmediato, no idéntica, no con recibo. Con la regularidad suficiente, a lo largo del tiempo, para que tender la mano salga rentable. Esa apuesta a la devolución basta para mantener la cooperación entre extraños que, en todo lo demás, van cada uno a lo suyo.

Conviene imaginar el mundo donde se coció esta disposición, porque no es el nuestro. No individuos sueltos que se cruzan una vez, sino grupos chicos donde las mismas caras conviven años enteros. El cazador que reparte la pieza de hoy come de la pieza ajena mañana, cuando vuelva con las manos vacías. El que avisa dónde hay agua recibe el aviso la próxima sequía. En ese mundo, ayudar hoy es ahorrar para pasado mañana, y quien coopera con otros cooperadores termina con más que el que nunca coopera, y también con más que el ingenuo que coopera con cualquiera sin mirar a quién, porque a ese lo desangran los vivos. De esa aritmética salió la estrategia que la teoría de juegos bautizó tit-for-tat, el toma y daca. Abre cooperando y después devuelve lo recibido. Si el otro correspondió, sigue. Si traicionó, cobra. En un mundo de encuentros repetidos, esa regla tan simple resulta casi imbatible, y se apoya en algo que los humanos hacemos con una obsesión que roza lo cómico.

Memorizamos caras. Recordamos con lujo de detalle quién cumplió y quién nos dejó tirados. Agradecemos a los primeros, guardamos rencor a los segundos, y le contamos a todo el mundo cómo se portó cada quien. A eso último lo llamamos reputación.

Mirados de cerca, esos sentimientos que creemos espontáneos tienen oficio. La gratitud es el resorte que nos empuja a devolver, para no quedar como el que recibe y desaparece. El rencor es el que nos aleja del que abusó, o nos mueve a cobrárselo. La reputación reparte por todo el grupo la información sobre quién es de fiar. La moral de todos los días, esa que cabe en dos refranes, favor con favor se paga y del que te falló, cuídate, funciona a ojos de la evolución como un sistema de administración de riesgos que nadie diseñó y que todos ejecutamos. Y cuando ayudamos esperando, aunque sea sin saberlo, que la cosa vuelva, lo que el vocabulario piadoso llamaría altruismo se parece bastante más a una inversión con siglos de rendimiento comprobado. El interés propio, cuando el bienestar de uno depende de coordinarse con otros, se viste de cooperación. Y ese, el de depender unos de otros, es el clima natural de la vida humana, no la excepción.

Vista así, la regla de reparto que aparece sola después de una cacería en grupo no necesita que nadie sea bueno. Le basta el interés bien calculado. El más fuerte podría arrebatar la presa entera, y a cambio se quedaría sin compañeros para la próxima, que es una manera lenta de morirse de hambre. Repartir según lo aportado deja el campo listo para la siguiente salida. Lo que los economistas llaman equilibrio de Nash es, traducido a la sabana, lo que ocurre cuando se juega el mismo juego muchas veces con la misma gente y todos sacan la cuenta.

Llegado aquí, alguien dirá que todo esto convierte el afecto en un cálculo helado con máscara de ternura. La objeción se apoya en el fenómeno que parece refutar de raíz cualquier explicación genética. La

empatía. Sentir de verdad el dolor del otro, quebrarse ante su sufrimiento, acudir a aliviarlo sin esperar nada. ¿Dónde entra eso en una historia de genes y favores devueltos? Frans de Waal pasó décadas observando primates para responder, y lo que encontró apunta a un solo lado. La empatía no la inventó la cultura ni es un adorno exclusivo de nuestra especie. La compartimos con otros mamíferos que viven en grupo, y de forma nítida con chimpancés, bonobos y gorilas. En condiciones de laboratorio, un chimpancé ayuda primero a aquel con quien tiene lazos estrechos, comparte comida con quien lo ayudó antes, se acerca a consolar al que quedó angustiado tras una pelea. Nadie se lo enseñó. Le sale.

La lectura de de Waal viene con un cuidado que vale oro. La empatía tiene raíz evolutiva clarísima, porque en una especie que sobrevive en manada, leer el ánimo ajeno y responder a él anticipa peligros, teje alianzas y apaga conflictos antes de que exploten. Eso, insiste, no la vuelve un cálculo escondido. El chimpancé que abraza al derrotado no está estimando el dividendo social de su abrazo. Responde a algo que siente de verdad. Aquí sirve una distinción que despeja casi todos los malentendidos, la que separa la causa próxima de la causa última. En lo próximo, lo que la criatura vive en el momento, la empatía es genuina, sin doblez ni segunda intención. En lo último, la razón por la cual esa maquinaria emocional llegó a existir, la explicación es fría y evolutiva. Sentir con el otro se conservó porque los que sentían con el otro hicieron mejores alianzas y dejaron más descendencia. Que un impulso tenga función adaptativa no lo convierte en hipocresía. La empatía es sincera y es a la vez una estrategia, y ambas cosas laten juntas en el mismo pecho. Otra vez el interés propio y el cuidado del prójimo se revelan como capas de un mismo cuerpo, no como enemigos que se disputan el terreno. La biología aporta, sin ruido, la capa del fondo.

Todo sistema que corre sobre la promesa de devolver el favor tiene un parásito natural. El tramposo. El que recibe y se esfuma, el que se sirve de la generosidad ajena y a la hora de poner no aparece. En cualquier arreglo de reciprocidad, el tramposo cosecha sin sembrar, y goza por eso de una ventaja inmediata. Si nadie lo detecta ni le pasa la cuenta, la cooperación se pudre desde dentro, porque cooperar con vivos empobrece y la salida sensata acaba siendo dejar de cooperar. De ahí que las especies muy cooperativas hayan afilado mecanismos para descubrir y castigar al aprovechado, y de ahí que los humanos seamos, en esto, un caso extremo. Llevamos una contabilidad casi enfermiza de quién cumplió y quién no, guardamos una traición durante años como quien guarda una factura, y nos hierve la sangre cuando alguien se pasa de listo a costa del resto. Esa indignación moral, tan aparentemente virtuosa, es en el fondo un arma contra el abuso. La rabia frente al tramposo nos empuja a retirarle la ayuda, a arruinarle la fama o a hacerle pagar el atropello, y ese castigo cumple dos oficios de un golpe. Escarmienta al aprovechado, que descubre que hacer trampa duele, y avisa a los demás que uno defiende las reglas, lo que lo vuelve un socio más apetecible. La economía experimental estudió el fenómeno bajo el nombre de castigo altruista, esas situaciones donde alguien paga de su bolsillo por sancionar a quien viola la norma aunque de ese castigo no saque ningún provecho directo. El patrón es sólido y asoma en todas las culturas que se han mirado, porque tener fama de justiciero también rinde. Convierte a uno en alguien a quien no conviene robarle, y eso mejora la calidad de la compañía que uno consigue.

De todo este entramado brota una lectura de la moral que ilumina y desazona a partes iguales. Las reglas que ordenan la convivencia, no robos, no mentas, cumple tu palabra, paga tus deudas, no te aproveches del que confía, no son caprichos de una cultura ni mandatos grabados por una mano exterior en piedra sagrada. Son reglas que funcionan,

presentes con acento local en toda sociedad humana conocida, porque sin ellas la cooperación a gran escala se viene abajo. Y esa cooperación a gran escala fue, ni más ni menos, lo que permitió a un primate ni fuerte ni veloz quedarse con el planeta. Cumplimos esas reglas, en buena parte, porque vivir en grupo nos conviene. El interés propio bien entendido no pelea contra la moral. La lleva puesta.

La teoría evolutiva alumbra la conducta humana con una crudeza que casi molesta mirar en un terreno por encima de todos, la familia. Ahí la selección de parentesco aprieta con toda su fuerza, y ahí, por lo mismo, es donde más fácil resulta confundir su lógica con un amor incondicional caído del cielo. Los padres se desviven por los hijos, los hermanos se cubren, los abuelos vuelcan lo que tienen en los nietos, y todo nos parece tan obvio que rara vez nos detenemos a preguntar por qué. La respuesta fácil es que los queremos, y es cierta. La pregunta filosa viene detrás. ¿Por qué los queremos? La biología ofrece una respuesta robusta y nada complaciente. Los queremos, en parte gruesa, porque comparten nuestros genes. No de forma consciente, ya quedó dicho que nadie hace cuentas de ADN antes de emocionarse, pero sí de forma funcional. Los mecanismos que nos empujan a cuidar al hijo, proteger al hermano, malcriar al sobrino se afinaron porque, en promedio, favorecieron la copia de los genes que los fabricaban.

La evidencia es abundante y algo cruel. Los padres invierten más, en promedio, en hijos biológicos que en hijastros. Los abuelos maternos vuelcan más que los paternos, porque la certeza del parentesco es mayor por el lado de la madre. Los hermanos de sangre completa cooperan más que los medio hermanos. Y todo esto pasa aunque ninguno de los implicados tenga la más remota idea de las diferencias genéticas que están inclinando la balanza. La familia no se reduce por eso a pura genética, faltaría más. La crianza, los años compartidos bajo el mismo

techo, los recuerdos, la lengua privada de la casa, el linaje de afectos cotidianos moldean el vínculo hasta volverlo irrepetible. Pero el edificio se levanta sobre un cimiento biológico, y ese cimiento tuerce nuestras preferencias por caminos que la mayoría de las veces ni notamos.

Y aquí está el punto que más importa de todo el capítulo, el que conviene decir despacio y sin adornos. Una inclinación heredada que no reconocemos no deja de trabajar por el hecho de que no la veamos. Sigue torciendo lo que valoramos, a quién ponemos primero, de quién desconfiamos sin motivo aparente, y lo hace desde una trastienda a la que la reflexión no entra mientras siga a oscuras. La valoración que nace de ese fondo es tan nuestra como la que elegimos a plena luz. Lleva nuestro nombre igual. La única diferencia, y no es menor, es que sobre la que ignoramos no tenemos absolutamente ninguna influencia mientras la ignoremos. Ahí se decide todo. Quien sabe que su rechazo instintivo hacia el forastero tiene raíces tribales de hace cien mil años puede decidir si le hace caso o lo desactiva. Quien no lo sabe, obedece sin enterarse de que obedece, y le pone el nombre de razón a lo que es reflejo antiguo. Conocer de dónde viene una valoración es la puerta, y la única, para hacer algo con ella. Sin ese conocimiento, la herencia manda y uno cree que manda uno. Rastrear el origen de lo que sentimos no es entonces un pasatiempo de biólogos. Es lo que separa una inclinación que nos gobierna de una inclinación que podemos, al menos, someter a juicio.

El nieto que le ofrece dinero a la abuela, esa escena que ya cruzó estas páginas y que las volverá a cruzar, recibe ahora su capa más honda. La inquietud del nieto no es solo un buen sentimiento ni una decisión moral limpia de historia. Trae dentro un componente cableado, un lazo con alguien que comparte una porción considerable de sus genes y que estuvo en el núcleo donde él aprendió, de recién nacido, lo que eran la protección y el favor devuelto. La abuela, por su parte, no rechaza el

billete por un orgullo abstracto sacado de la nada. Defiende un capital que también hunde raíces antiquísimas, su autonomía, su sitio en una larga cadena de cuidados donde ella siempre fue la que daba. La biología no zanja el desacuerdo de la mesa. Deja claro, eso sí, que ahí no se enfrentan la generosidad pura contra la testarudez, sino dos sistemas de valoración igual de cargados de tiempo evolutivo, cada uno defendiendo lo que la especie le enseñó a defender. La familia, entonces, no es el rincón donde el egoísmo hace una pausa. Es donde se muestra con más claridad, solo que ahí lo llamamos amor. Y está bien llamarlo amor, con una condición. Que no pretendamos que ese amor riñe con la lógica del interés genético. Son dos maneras de explicar el mismo abrazo, no dos versiones que compiten por ser la verdadera.

Toca marcar los límites de todo esto antes de seguir, porque tomar en serio la explicación evolutiva no obliga a creer que lo explica todo, y creerlo sería caer en el mismo reduccionismo que antes se le reprochó al altruismo puro, esta vez desde la vereda de enfrente. La evolución da cuenta de por qué cargamos ciertas tendencias, no de qué hacemos con ellas una vez que las cargamos. Venimos con la disposición a cuidar a los nuestros, a devolver favores, a castigar tramposos, a recelar del extraño, a buscar el azúcar. Y venimos también con lenguaje, con capacidad de reflexión y con algo que ninguna otra especie tiene en este grado, la posibilidad, cara y difícil pero real, de plantarnos en contra de nuestras propias disposiciones cuando decidimos que corresponde. La anticoncepción lo muestra sin dramatismo. El sexo, para la evolución, está al servicio de la reproducción, y los humanos lo separamos del embarazo de manera rutinaria sin que eso desmienta a Darwin. Solo prueba que nuestra cabeza puede desenganchar un placer de la función para la que nació.

Que una conducta tenga raíz evolutiva tampoco la vuelve buena. La violencia, el miedo al distinto, la propensión a mentir, la jerarquía impuesta por la fuerza también hunden raíces biológicas, y aun así levantamos sociedades que se esfuerzan por contenerlas. Las levantamos usando las mismas facultades que la evolución nos regaló, porque resolvimos que preferíamos vivir de otro modo, no porque marchemos contra la naturaleza, que no tiene opinión moral sobre nada. Vuelve aquí una idea ya defendida en capítulos anteriores. La decisión sigue siendo del individuo, y eso nos coloca frente a nuestras tendencias, de pie, no debajo de ellas, arrastrados. A esto se suma que la evolución trabaja en plazos de una lentitud que marea. Nuestros cerebros están calibrados para un mundo que ya no existe, el de los grupos pequeños, el trato cara a cara, la ausencia de tecnología. Buena parte de los males modernos nace de ese desajuste. El sistema de recompensa venera el azúcar, la grasa y la sal porque en la sabana escaseaban, y hoy, que sobran y son baratos, esa vieja veneración nos enferma. Con los instintos sociales pasa lo mismo. Estamos hechos para confiar en un puñado de conocidos, y vivimos en ciudades donde chocamos a diario con miles de desconocidos, de donde salen la dificultad para cooperar a lo grande, la desconfianza que se dispara sin motivo y la facilidad con que un demagogo enciende los viejos resortes de la tribu. La evolución no sirve de brújula moral. Sirve de explicación de cómo llegamos hasta acá, y entender cómo llegamos aclara por qué sentimos lo que sentimos y valoramos lo que valoramos, sin decirnos por ello cómo deberíamos ser. Nos condiciona. No nos sentencia.

Queda reunir lo que la biología le presta al argumento de estas páginas. Le presta, para empezar, hondura en el tiempo. El egoísmo no lo inventó el capitalismo, ni es una enfermedad de la cultura ni un vicio de la modernidad. Es la mecánica de base de todo lo que vive, anterior a cualquier institución y a cualquier bandera, y los humanos, por retorcidos

y sublimes que seamos, seguimos siendo materia viva. Admitirlo no rebaja a nadie. Vuelve comprensible lo que hacemos, que es el primer paso para hacerlo mejor. Le presta, además, una corrección de vocabulario que vale para todo el argumento. La cooperación no es lo contrario del interés propio, es su versión más lograda. Donde sobrevivir depende del grupo, aliarse con otros que también cumplen es la manera más eficiente de cuidarse uno, y por eso cooperamos, no por bondad de fábrica sino porque cumplir la palabra y no exprimir al vecino paga a la larga. Le presta también un modo de entender las emociones. La empatía, la gratitud, la indignación ante el abuso no prueban ningún altruismo desinteresado y absoluto. Son herramientas que la evolución afiló para hacer posible la vida en común, y saber de dónde vienen no las ensucia ni las convierte en disfraz. Las vuelve legibles. Le presta, por fin, una lectura de las normas morales que las salva a la vez de dos errores opuestos. No son verdades eternas caídas de lo alto, pero tampoco convenciones arbitrarias que daría igual cambiar. Son las condiciones sin las cuales la cooperación a gran escala se derrumba, y esa necesidad funcional las vuelve mucho más firmes que cualquier mandamiento. Con una advertencia final que conviene no soltar. Nada de esto justifica nada. La evolución explica, jamás prescribe. Saber por qué tendemos a actuar como actuamos no nos libera ni un gramo de la tarea de decidir cómo queremos hacerlo.

La madre volverá a la cama cuando el niño se duerma, sin haberse enterado de nada de esto, y hará bien, porque el gesto no necesita la teoría para valer. Pero en esa habitación a oscuras había más de lo que se veía. Había una mujer cansada, un niño que llora y, sentada en la penumbra con los dos, una historia de un largo casi inconcebible, genes que premiaron el desvelo materno, un cerebro afinado para responder al llanto de la propia cría, una emoción tan vieja como los primeros mamíferos que cuidaron a sus hijos en lugar de abandonarlos a la

intemperie. Esa historia no le quita ternura a la escena. Le da raíces. Y las raíces, aunque queden bajo tierra y nadie las mire, son las que mantienen al árbol en pie cuando arrecia el viento.

CAPÍTULO 6

El intercambio como unidad básica de lo social

Dos personas se sientan en un café. Una paga la cuenta. La otra, sin decir nada, promete por dentro recordarlo. No hubo contrato, ni plazo, ni cláusula por incumplimiento, y aun así algo acaba de pasar entre ellas. Un intercambio. Invisible, informal, tan viejo como el lenguaje, y tan real que si la próxima vez la primera vuelve a pagar sin que la otra mueva un dedo, algo empezará a torcerse en el vínculo sin que ninguna de las dos sepa nombrar del todo qué.

Ese gesto menudo abre la pregunta que sigue. Ya quedó dicho que la valoración es siempre subjetiva y que cooperamos por el interés propio antes que a pesar de él. Falta el eslabón concreto. A través de qué mecanismo articula una persona sus valoraciones con las de quienes la rodean. La respuesta parece modesta y llega lejos. El intercambio. No el contrato, no la norma escrita, no el sentimiento que brota solo. El intercambio. Cualquier vínculo, la amistad, la familia, el trabajo, el amor, puede leerse como un sistema de intercambios, y entenderlo así no rebaja los vínculos. Les da, por primera vez, un lenguaje para hablar de lo que circula por dentro de ellos.

George Homans era un sociólogo de Harvard con poca paciencia para la abstracción. En los años sesenta, cuando la disciplina vivía dominada por los grandes sistemas teóricos de Parsons, que lo explicaban todo en el plano de las instituciones y casi nada en el de las personas de carne y hueso, Homans hizo una pregunta que a sus colegas les sonó casi grosera

de tan simple. ¿Qué hacen realmente las personas cuando interactúan? Su respuesta fue igual de directa. Intercambian. Intercambian conductas, y lo hacen según cuentas que rara vez son conscientes pero que siguen una lógica constante. Repetimos aquello que nos deja algo y abandonamos lo que no nos deja nada. No como máquinas, sino como seres que aprenden, ajustan y esperan.

Lo que Homans llamó conductismo social no era la teoría del mercado disfrazada y aplicada a la gente. Era una observación más humilde y más honda. En toda interacción que dura, algo fluye en las dos direcciones, y los vínculos que sobreviven son los que, de algún modo, dejan a ambas partes con la sensación de haber recibido. La objeción salta enseguida, y conviene enfrentarla de una vez. ¿Y el amor? ¿Y lo que damos sin esperar nada? La objeción se apoya en un malentendido. Reduccionista sería afirmar que todo intercambio es idéntico al del mercado, que todo tiene precio y que nada vale si no se puede contar en monedas. Homans no dice eso. Dice algo más fino. En toda interacción que se mantiene, algo circula en ambos sentidos, y que eso sea cierto no le arranca la ternura al vínculo.

Su aporte más filosófico es lo que llamó la proposición del valor. Cuanto más vale para alguien el resultado de una acción, más probable es que la repita. Dicho así suena a sentido común. El interés aparece en lo que implica sobre la naturaleza misma del valor. Porque el valor, otra vez, no vive en las cosas. Vive en quien las recibe. Es la tesis que Menger y Mises levantaron desde la economía, y lo que Homans le suma es la extensión a los bienes que no se tocan. Una mirada de reconocimiento, ser escuchado en lugar de interrumpido, sentir que uno le importa a alguien, saber que no está solo. Los bienes más poderosos que corren por los vínculos humanos no llevan etiqueta de precio, y no porque floten por encima del mercado, sino porque son de otra materia.

Esa diferencia de materia pesa más de lo que parece. Lo que un hijo valora de su madre puede no tener nada que ver con lo que ella cree estar dándole. Ese desfase entre lo que uno entrega y lo que el otro recibe como valioso está en el origen de casi todos los conflictos de pareja, de familia, de amistad. No la mala voluntad, no la ingratitud. La opacidad entre dos sistemas de valoración que no terminan de coincidir. Visto de cerca, el intercambio social es un problema de información. Dos personas se cruzan con sistemas de valores distintos, medio ciegos el uno para el otro, y aun así tienen que arreglárselas para que el trato deje contentos a los dos. Que eso ocurra tan seguido, que los vínculos aguanten, que la cooperación funcione, que las familias se mantengan de pie, roza el milagro estadístico. Hasta que uno recuerda tres cosas. Tenemos lenguaje, tenemos tiempo, y la reciprocidad, como mecanismo, es de una resistencia extraordinaria.

Cuesta aceptar que los intercambios más íntimos corren con la misma lógica que los materiales, y esa resistencia tiene su historia. En Occidente, durante siglos, se construyó una jerarquía que ponía el amor y la amistad en un plano alto, radicalmente separado del comercio. El dinero ensuciaba. El mercado rebajaba. Por contraste, el afecto debía ser gratuito, incondicional, ajeno a todo cálculo. El problema de esa jerarquía no es que mienta. Es que se queda a mitad de camino. Hay, en efecto, algo cualitativamente distinto en dar por amor y en dar por contrato, pero la diferencia no está en que uno implique intercambio y el otro no. Está en el tipo de bienes que circulan, en el horizonte de tiempo en que se espera la devolución, y en cuánto se formaliza el acuerdo.

En una amistad verdadera lo que circula es reconocimiento, presencia, lealtad, comprensión. Nadie lleva la cuenta a conciencia, y sin embargo todos notan el día en que la relación se desequilibra. Corre por debajo una contabilidad informal, difusa, que trabaja sin permiso de la

conciencia. Cuando alguien siente que siempre da y nunca recibe, que siempre escucha y jamás es escuchado, está registrando un desnivel en el intercambio. No hace falta haber leído a Homans para saberlo. Se siente en el cuerpo. El reconocimiento es quizá el bien más valioso que corre por los vínculos humanos, y también el más invisible. La persona que trabaja años sin que su esfuerzo se note, el padre que se desvive por sus hijos sin recibir una sola señal de que eso cuenta, el colaborador cuyo aporte decisivo termina atribuido a otro, todos padecen un déficit real en el intercambio aunque ninguno usaría esa palabra. Hablarían de injusticia, de ingratitud, de haberse vuelto invisibles. Pero debajo del lenguaje moral señalan el mismo hecho. Algo fluía en una dirección y dejó de fluir en la otra.

Homans le puso nombre técnico a esto con la proposición de la justicia distributiva, que empieza pareciendo árida y termina resultando inquietante. Una persona espera que su recompensa guarde proporción con lo que invirtió, y espera además que guarde proporción con la de otros que invirtieron algo parecido. Traducido al idioma de todos los días, eso describe la mecánica del resentimiento. El resentimiento no cae del cielo. No es una falla de carácter ni la marca de la gente mezquina. Es la respuesta emocional a percibir un desequilibrio en el intercambio. Cuando alguien da más de lo que recibe durante suficiente tiempo, el resentimiento aparece con la misma obstinación con que el agua busca su nivel. Y entender esto libera, porque si el resentimiento tiene lógica, también tiene arreglo. No el arreglo del sacrificio redoblado, ni el de la resignación, ni el de la espera paciente. El del ajuste. Revisar qué se está intercambiando, decir en voz alta lo que se necesita, recalibrar el vínculo. Leído así, el resentimiento no anuncia que la relación fracasó. Avisa que algo en el intercambio pide atención.

El nieto y la abuela vuelven aquí con un contorno más nítido. El nieto ofrece dinero, la abuela lo rechaza, y desde afuera parece un choque entre generosidad y orgullo. Lo que pasa es más exacto. No se ponen de acuerdo sobre qué se está intercambiando. El nieto cree estar ofreciendo ayuda material. La abuela percibe que lo que le proponen, en el fondo, redefine su lugar en la relación, de la abuela que cuida a la abuela que necesita que la cuiden. Su rechazo no apunta al dinero. Apunta a esa identidad. Dos personas que se quieren pueden discrepar de verdad sobre qué es un buen intercambio entre ellas, y ese desacuerdo no prueba que no se quieran. Prueba que querer no alcanza para garantizar que los intercambios estén bien calibrados.

Uno de los errores más frecuentes en las relaciones largas es suponer que los términos de un intercambio, una vez fijados, valen para siempre. Como si lo que alguien necesitaba y apreciaba a los treinta años fuera lo mismo que necesita y aprecia a los cincuenta. Como si las circunstancias no mudaran, como si las prioridades no se reordenaran, como si el tiempo no reescribiera los valores de manera callada y sin pausa. Mises marcó algo decisivo sobre la acción humana. Actuamos siempre en el tiempo, y el tiempo no vuelve atrás. Las preferencias que mueven la acción son las de ahora, no las de ayer. Lo que alguien valoraba cuando armó un vínculo puede no ser lo que valora hoy, y sin embargo los acuerdos tácitos de muchas relaciones se firman en el pasado y se cobran en el presente como si nada se hubiera movido.

Esto se ve con crudeza en la familia, donde los papeles se reparten temprano y se vuelven casi de piedra. El hijo que cuida, la hija que hace de mediadora, el padre que provee, la madre que carga con lo emocional de todos, son personajes que se formaron en un momento concreto y que a veces siguen en escena mucho después de que las razones que los crearon se hayan esfumado. La rigidez de esos papeles no la produce el

amor. La produce no haber revisado nunca los términos del intercambio. Lo mismo corre en el trabajo, en la amistad, en cualquier lazo que dure. Una colaboración que fue provechosa para ambos durante años deja de serlo cuando una de las partes cambia de prioridades, cuando las necesidades evolucionan, cuando el contexto se da vuelta. El error no es que las valoraciones cambien, que es inevitable. El error es fingir que no cambian. Revisar un vínculo, lejos de amenazarlo, es la única forma de mantenerlo con vida.

Pertenecer a un grupo, una familia, una comunidad, un colectivo de la clase que sea, tampoco es gratis en el sentido de no pedir nada a cambio. El grupo ofrece algo de un valor enorme, identidad, seguridad, sentido de continuidad, la certeza de que uno no está solo, y a cambio exige conformidad, participación, lealtad, tiempo, energía. Ese trueque entre el individuo y el grupo es tan antiguo como la especie. Los grupos que perduraron en la historia evolutiva fueron los que dieron con un equilibrio entre lo que ofrecían a sus miembros y lo que les reclamaban. Cuando ese equilibrio se rompe, porque el grupo exige demasiado y devuelve muy poco, o porque alguien toma sin poner, el vínculo se pudre. El sentido de pertenencia es un bien real, no una ilusión ni una superestructura ideológica ni un invento de los psicólogos del siglo pasado. Las personas lo buscan con una terquedad que compite con la búsqueda de comida o de abrigo, y como todo bien real, puede escasear, acumularse o perderse. De ahí que la exclusión social no sea solo una experiencia emocional. Es la consecuencia de una ruptura en el intercambio. Alguien deja de recibir lo que el grupo reparte porque el grupo decidió, a veces a conciencia y a veces sin deliberarlo, que ya no encuentra valor en lo que esa persona aporta. El rechazo duele con la misma intensidad que un golpe físico, y no por casualidad, sino porque en términos evolutivos ambos cumplen la misma función. Avisar que algo que necesitamos para sobrevivir está en peligro.

La objeción más seria a todo este andamiaje es también la más previsible. Si reducimos las relaciones humanas a intercambios, si todo vínculo es una transacción, ¿qué queda de la moral? ¿No estamos maquillando el egoísmo y llamándolo sociología? La objeción mezcla dos cosas que conviene separar. Una es describir la estructura de las interacciones. Otra, muy distinta, es prescribir cómo deberían ser. Decir que toda interacción duradera tiene forma de intercambio no equivale a decir que haya que administrarla con la frialdad de un contrato comercial. Equivale a exigir que la ética trabaje sobre algo real y no sobre una ficción. La ficción es creer que los vínculos más altos, el amor, la amistad, la solidaridad, viven por encima de la lógica del intercambio, flotando en un aire inmune al desequilibrio y al desgaste. Esa ficción no blindo los vínculos. Los vuelve frágiles. Porque cuando el desnivel aparece, y siempre aparece, no queda lenguaje para nombrarlo sin sentir que uno traiciona algo sagrado.

Aceptar que los vínculos tienen forma de intercambio devuelve la posibilidad de hablar de ellos con precisión. Se vuelve decible que esto que fluía entre nosotros ya no fluye bien. Se vuelve posible renegociar, ajustar, revisar, no como aviso de que el amor murió, sino como prueba de que el amor pesa lo suficiente para merecer atención. La ética, en este marco, no se evapora. Echa ancla. Los principios que guían una vida buena, la reciprocidad, la honestidad, el respeto por lo que el otro necesita, no le son ajenos al intercambio. Son las condiciones que hacen que un intercambio funcione de un modo que todos los implicados puedan mantener en el tiempo. La justicia, en su forma más elemental, es exactamente eso, un intercambio donde nadie paga siempre más de lo que recibe.

Dar admite dos formas, y la diferencia entre ellas ordena buena parte de lo que viene después. Una nace de la obligación. Doy porque si no lo hago me juzgarán, porque el deber lo manda, porque la culpa asomaría si no lo hiciera. La otra nace de la elección. Doy porque me importa lo que le pasa al otro, porque su bienestar entró de veras en mi jerarquía de valores, porque dar es lo que quiero hacer. La diferencia no está en el acto visible, que puede ser idéntico. Está en el estado interno de quien da y en lo que le ocurre al vínculo con el tiempo. El que da por obligación acumula. No dinero ni horas, acumula una sensación de deuda que nadie le reconoce, de sacrificio que nadie ve, de generosidad sin correspondencia, y el resentimiento, si no hay revisión, se vuelve casi inevitable. El que da por elección no acumula del mismo modo, porque no vive lo que da como un costo que alguien debería devolverle. Lo vive como consecuencia de sus propias valoraciones. Me importa lo que te pasa, y por eso actúo. Eso no enfría la generosidad. La deja más limpia, más honesta, y a la larga más fácil de mantener.

Entender el intercambio como unidad básica de lo social no nos convierte en calculadores. Nos recuerda que somos sujetos, que tenemos valoraciones, que esas valoraciones están en el origen de cada acción, y que la vida en común consiste en encontrar la forma de que se articulen con las de los demás sin que nadie tenga que fingir que no las tiene.

Todo el recorrido, hasta acá, fue del individuo hacia afuera, de la subjetividad del valor a la red de intercambios que teje lo social. Queda una pregunta sin respuesta precisa. Dónde está el yo en todo esto, qué clase de sujeto es el que valora y el que intercambia. Resulta que la pregunta no es nueva. Mucho antes de Mises, antes de Homans, antes de que existiera la palabra sociología, hubo filósofos que ya habían puesto el interés propio en el centro de la vida humana. Spinoza lo llamó *conatus*, el empeño de todo ser por persistir en su existencia. Aristóteles, antes aún,

no separó nunca la virtud del florecimiento de quien la practica. El egoísmo del que aquí se habla no es, entonces, una ocurrencia moderna ni una provocación reciente. Es el punto de partida que la filosofía occidental tuvo delante desde el principio y que después, por pudor, aprendió a mirar de reajo.

CAPÍTULO 7

El conatus antes de Mises

En julio de 1656, la comunidad judía de Ámsterdam emitió contra uno de sus miembros el decreto de expulsión más duro que conservan sus archivos. Lo condenaba sin nombrar el delito, lo expulsaba sin retorno posible, prohibía a cualquiera hablarle, leerlo o acercarse a menos de cuatro codos. El hombre tenía veintitrés años, se llamaba Baruch Spinoza, y su respuesta al anatema fue recoger sus cosas, mudarse a las afueras, ganarse la vida puliendo lentes y escribir durante los veinte años siguientes uno de los sistemas filosóficos más ambiciosos de la modernidad. En el centro de ese sistema hay una sola palabra latina, y esa palabra dice, tres siglos antes que la economía austríaca, casi todo lo que estas páginas vienen afirmando. Conatus.

Que el concepto haya quedado en los márgenes del debate público es uno de los silencios más elocuentes de la historia intelectual de Occidente. No porque el argumento sea oscuro, ya que tiene una claridad casi geométrica, sino porque sus consecuencias resultan molestas para cualquier sistema que necesite convencer a las personas de anteponer los fines colectivos a los propios. Un hombre expulsado a los veintitrés años por pensar de más era, quizá, el único con la libertad suficiente para escribirlo.

Lo que Spinoza compuso durante esos años de destierro no es un tratado de moral piadosa. Es una ética demostrada *more geometrico*, al modo de los geómetras, con axiomas, definiciones y proposiciones encadenadas como si la realidad entera fuera un teorema que se puede

probar. Su meta, escandalosa para la época y todavía difícil de encajar hoy, era demostrar tres cosas. Que el deseo no es una enfermedad del alma. Que el interés propio no es una corrupción de la virtud. Y que quien se daña a sí mismo en nombre de la moral no resulta por ello más virtuoso, sino menos racional.

Todo eso cabe en el *conatus*. La palabra significa esfuerzo, impulso, tendencia, y en Spinoza adquiere un peso que ninguna traducción atrapa del todo. Es el esfuerzo de cada cosa por persistir en su propia existencia. No como metáfora ni como rasgo añadido, sino como principio de fondo. Todo lo que existe tiende, por su propia naturaleza, a seguir existiendo, y esa tendencia no es una propiedad más del ser. Es lo que el ser es. La proposición central de la tercera parte de la *Ética* lo dice sin adornos. Cada cosa, en cuanto está en sí misma, se esfuerza por perseverar en su ser, y ese esfuerzo no es nada distinto de su esencia actual. Un ser que no tendiera a persistir no sería un ser incompleto. Sería una contradicción en los términos.

Vale la pena medir la distancia que Spinoza recorrió a solas. En 1859, dos siglos después, Darwin le dio a Occidente un mecanismo para explicar por qué los organismos se comportan como si quisieran sobrevivir. Los que persisten son los que transmiten sus rasgos a la generación siguiente, y así la vida entera termina poblada de seres que empujan hacia su propia continuidad. Darwin mostró el cómo, con evidencia y tiempo geológico. Spinoza había llegado al mismo lugar sin biología, sin fósiles, sin más herramienta que la geometría y la razón, y lo había dejado escrito mientras pulía lentes en un cuarto alquilado. Lo que uno formuló como axioma metafísico, el otro lo confirmó como historia natural.

Traducido al vocabulario que estas páginas vienen usando, Spinoza dice en el siglo XVII lo que la economía austríaca diría en el veinte. Toda acción parte de una valoración, y toda valoración tiene un dueño. El punto de origen es siempre el yo, no por decisión ideológica sino como condición de lo que significa actuar. Mises lo llamó el axioma de la acción. Spinoza lo llamó conatus. El territorio que describen es el mismo, y la coincidencia entre un judío excomulgado del Siglo de Oro holandés y un economista vienés exiliado por los nazis dista de ser casual. Es lo que pasa cuando dos mentes miran de frente la mecánica de la acción y se niegan a apartar la vista por conveniencia.

En la tradición que rodeaba a Spinoza, tanto la religiosa como buena parte de la filosófica, la virtud pedía algún grado de negación del yo. Uno era virtuoso en la medida en que subordinaba su interés a algo más alto, Dios, la comunidad, el deber, el bien común. El hombre virtuoso era el que se sacrificaba. Spinoza afirma lo contrario con todas sus letras. Actuar contra la propia naturaleza no es virtud, es impotencia. La virtud, en su sistema, es potencia, la capacidad de ejercer lo que uno es, y como el conatus es la esencia de cada ser, obrar virtuosamente significa obrar en línea con ese impulso, jamás contra él. El ermitaño que se flagela no resulta más virtuoso que quien cuida su salud. Resulta, en el sentido técnico spinoziano, menos potente. De ahí una conclusión que Spinoza extrae sin pestañear. La virtud y el interés propio no se enfrentan, coinciden. Lo que de verdad nos conviene, no lo que nos parece conveniente por ignorancia o por pasión mal calibrada, sino lo que nos conviene a la luz de la razón, es exactamente aquello en lo que consiste nuestra virtud. Ningún mérito habita en el daño propio, ninguna santidad en la autodestrucción.

Antes que Spinoza, Aristóteles ya había armado una versión de este argumento con otro vocabulario. La eudaimonia, que solemos traducir por felicidad aunque florecimiento se acerca más, no es un estado de ánimo ni una sensación placentera. Es el ejercicio pleno de las capacidades propias de un ser humano, vivir bien y obrar bien, no por mandato de afuera sino como despliegue de lo que uno es. Para Aristóteles el florecimiento tampoco niega el yo. Es el yo en su mejor forma. La persona virtuosa no es la que se prohíbe sus placeres por principio, sino la que ha forjado el carácter para desear las cosas correctas, en la medida correcta, en el momento correcto. La virtud no combate el deseo, lo educa, y el fruto de esa educación es una vida que resulta buena de verdad para quien la vive. Aristóteles no cree que sacrificio y virtud sean sinónimos. Spinoza tampoco. Y Mises, aunque lo diga en términos por completo distintos, económicos y praxeológicos, sin una palabra de la ética clásica, aterriza en el mismo sitio. Si toda acción parte de una valoración personal, entonces toda acción busca, desde donde está el que actúa, pasar a un estado que juzga mejor. No existe la acción desinteresada en el sentido de acción sin sujeto.

La filosofía académica suele tratar estas tradiciones como planetas separados. Los estudiosos de Spinoza rara vez leen a Mises. Los economistas austríacos rara vez citan la Ética. Y sin embargo el argumento es uno solo, formulado con instrumentos distintos y partido por tres siglos de silencio institucional. Mises arranca de un axioma, el ser humano actúa. Actuar implica preferir, preferir implica valorar, y valorar es siempre el acto de alguien, porque no existen valores flotantes, sin dueño, independientes de quien los vive en su experiencia. Por eso su economía rechaza la idea de un valor objetivo de las cosas separado de quienes las intercambian. El valor es relacional, subjetivo, plantado en la vivencia de un individuo concreto en un instante concreto. Spinoza desemboca en el mismo punto por otra ladera. El conatus es la esencia de

cada ser, y esa esencia no se deja reducir a nada externo. Lo que yo valoro, lo que mi naturaleza busca para perseverar, nadie puede calcularlo por mí ni recetármelo desde afuera sin que la receta se vuelva coerción. La ética spinoziana, igual que la praxeología, coloca al individuo como unidad de análisis que no se puede disolver. No porque el individuo sea lo único que existe, sino porque es el único lugar desde el cual se valora y se actúa.

El egoísmo estructural no es, entonces, una disputa del siglo XX ni una rareza de la Escuela Austriaca. Es una constante que reaparece, con vocabularios sucesivos, cada vez que la filosofía occidental reunió la honestidad necesaria para mirar de frente cómo funciona la acción humana.

La abuela que rechaza el dinero del nieto ofrece la ilustración más limpia. No renuncia al conatus, lo ejerce. Lo que ella valora, su autonomía, su dignidad, la imagen de sí misma que no cuelga de la caridad de nadie ni siquiera de su propio nieto, pesa en su jerarquía más que el beneficio material del billete. Su rechazo no es altruismo puro ni negación del yo. Es la afirmación exacta de lo que ella es. Spinoza diría que esa mujer actúa virtuosamente, y no a pesar de seguir su interés sino justo por seguir su interés más hondo, el de continuar siendo quien es. El nieto que lo lee como terquedad o como orgullo mal puesto no fracasa en su generosidad. Fracasa en su comprensión del otro. Y de ahí sale una consecuencia práctica que conviene subrayar, porque el argumento volverá sobre ella. Ignorar el conatus ajeno, tratar a quienes nos rodean como si sus valoraciones fueran transparentes o pudieran cambiarse por las nuestras, no es solo una imprecisión filosófica. Es una torpeza operativa. La generosidad que no registra lo que el otro de verdad valora deja de ser generosidad y pasa a ser imposición con buenas intenciones.

Contra todo esto se ha levantado, durante siglos, una corriente empeñada en construir una ética que no dependa del yo. Que los principios morales valgan al margen de quién los defienda, que el bien sea objetivo y universal, que el deber no tenga que ver con lo que el agente desea sino con lo que una razón abstracta ordena. Spinoza conocía esa corriente y la rechazó de raíz, y no por ingenuo respecto a la complejidad de la vida moral, sino porque vio con nitidez su trampa. Una ética que se construye ignorando al sujeto termina justificando la coerción. Si el bien es objetivo e independiente de lo que yo valoro, entonces alguien, un sacerdote, un rey, un partido, puede saber mejor que yo lo que me conviene, y si alguien sabe mejor que yo lo que me conviene, puede imponérmelo sin que eso cuente como violencia. Sería, apenas, hacerme el bien que no alcanzo a ver. Mises formuló una crítica gemela contra el socialismo. No solo funciona mal en lo económico, es incoherente en su concepto, porque pretende que el cálculo colectivo sustituya a las valoraciones individuales, y no puede, porque las valoraciones son individuales de manera inalienable. Ningún órgano central sabe lo que cada persona valora mejor que ella misma, y todo sistema que pretenda saberlo acaba violentando a los que dice servir. Spinoza y Mises alcanzan la misma frontera desde orillas opuestas. El yo no estorba a la ética. Es lo que la hace posible.

Queda una objeción de peso, y Spinoza le dedicó la parte más fina de su sistema. El impulso de perseverar no siempre lleva a lo que de verdad conviene. El adicto persiste en su adicción. El celoso destruye lo que ama. El avaro amontona lo que no logra disfrutar. ¿No prueban estos casos que el interés propio, dejado a su suerte, se vuelve autodestructivo? La respuesta de Spinoza distingue dos cosas que solemos confundir. No todo impulso es *conatus* en el sentido pleno. Las pasiones, lo que él llama *afecciones pasivas*, son maneras de ser movido por causas externas que no acabamos de comprender. El miedo, la codicia irreflexiva, el rencor

arrastran, no expresan la propia naturaleza. La frontera entre servidumbre y libertad no pasa entre desear y no desear. Pasa entre desear desde la comprensión y desear desde la oscuridad. Aquí Spinoza se aparta de los estoicos, que proponían suprimir el deseo. Para él esa supresión es imposible y además indeseable, porque negaría el *conatus*, negaría la esencia misma del ser. Lo que la razón puede hacer no es apagar los deseos sino ordenarlos, entender de dónde vienen, separar los que fortalecen de los que debilitan. Un programa de vida montado sobre la negación de uno mismo, lejos de ser sabio, resulta, hablando con precisión, suicida.

Esa distinción enlaza con algo que quedó marcado antes, la diferencia entre el interés propio que se comprende y el interés propio opaco a sí mismo. El nieto que ofrece el dinero desde la culpa, no porque quiera de veras el bienestar de su abuela sino porque le pesa el deber, actúa desde una afección pasiva en clave spinoziana. No obra desde su *conatus*, lo arrastra una presión que nunca miró de cerca. El desenlace es el mismo que describía el capítulo del intercambio. Dar desde la obligación acumula. Dar desde la elección alimenta el vínculo en lugar de vaciarlo. La coincidencia entre Spinoza y Homans, separados por trescientos años y por disciplinas que no se hablan, vuelve a señalar el mismo hecho testarudo desde otro flanco.

Algo tuerce, sin embargo, la historia del pensamiento moral occidental. Durante siglos la filosofía produjo defensas sofisticadas del interés propio como motor de la acción, Aristóteles con la *eudaimonia*, Spinoza con el *conatus*, Menger con el valor subjetivo, Mises con la praxeología, y aun así el discurso público siguió operando como si el sacrificio fuera la vara de la virtud y el interés propio mereciera sospecha permanente. La razón de ese desajuste no hay que buscarla en la filosofía sino en la política. Un sistema que deja a las personas obrar desde sus propios valores, sin

rendir cuentas ante una autoridad externa que decreta qué es lo bueno, es un sistema que recorta el poder de esa autoridad. Presentar el interés propio como moralmente inferior al sacrificio no salió de ningún argumento. Salió de una conveniencia, la de quienes prosperan cuando los demás se sacrifican. Spinoza lo pagó con la excomunión, Mises con el exilio, y el argumento sobrevivió a ambos, porque no se apoya en la autoridad de quienes lo firmaron sino en su exactitud descriptiva. Así funciona, de hecho, la acción humana, dígalo quien lo diga y castíguenlo como lo castiguen.

Todo el recorrido, hasta aquí, tomó al sujeto por su palabra. Spinoza y Mises suponen un yo que, iluminado por la razón, alcanza a comprender lo que le conviene y a distinguir el deseo que fortalece del que arrastra. Ese supuesto tiene un punto ciego que ninguno de los dos vio del todo. El sujeto que actúa no es tan transparente para sí mismo como su optimismo racionalista daba por hecho. Entre la valoración y la conciencia de esa valoración se cuelan sesgos, distorsiones, atajos que hacen que el interés propio trabaje a oscuras incluso para quien lo vive en carne propia. Medir ese punto ciego, ponerle nombre y experimento, fue tarea de una disciplina que Spinoza no pudo imaginar y que le habría fascinado, la economía del comportamiento, donde el yo deja de ser el juez lúcido de sus propios intereses y se revela bastante más raro, más torcido y más humano de lo que la geometría permitía sospechar.

CAPÍTULO 8

La economía conductual y los límites de la racionalidad del yo

Miércoles, ocho de la noche. La ropa deportiva sigue doblada en el mismo cajón desde hace catorce meses y la conversación pendiente con su pareja, la que prometió tener en cuanto pasara esta fase del trabajo, sigue exactamente donde la dejó el verano pasado. No lo olvidó. No cambió de parecer. Preguntado ahora mismo qué valora más, si la salud o la serie que está a punto de poner, respondería sin dudar que la salud. Dentro de veinte minutos, sin haber discutido nada consigo mismo, sin haber cedido ante ningún argumento que pueda nombrar, va a elegir la serie, y mañana volverá a decir, con la misma sinceridad de siempre, que en cuanto pase esta fase retoma el ejercicio.

Quedó dicho, dos capítulos atrás, que las preferencias no son transparentes ni para quien las tiene. Spinoza y Mises, por su parte, daban por hecho que quien actúa puede, con suficiente razón, distinguir lo que le conviene de lo que solo lo arrastra. El hombre del cajón cerrado no contradice ninguna de las dos cosas por ignorancia ni por debilidad de carácter. Las contradice porque dentro de él operan, en paralelo y con predomios distintos según el momento, dos maneras de decidir que Daniel Kahneman pasó media vida cartografiando junto a Amos Tversky. Una es veloz, automática, gobernada por asociaciones aprendidas y atajos que en la mayoría de las situaciones cotidianas producen una respuesta razonable con un gasto mínimo de atención. La otra es lenta, deliberada, capaz de sopesar razones abstractas y de revisar los impulsos de la

primera, pero exigente hasta el agotamiento y disponible, por eso, con mucha menos frecuencia de la que cualquiera querría admitir. Uno de sus experimentos más citados prueba el punto con una claridad perturbadora para el propio sujeto que responde. Ante la descripción de Linda, treinta y un años, soltera, franca y muy inteligente, licenciada en filosofía y preocupada desde joven por la discriminación, la mayoría de las personas juzga más probable que sea cajera de banco y además activista feminista que solamente cajera de banco, aunque la conjunción de dos hechos jamás pueda ser más probable que uno solo de ellos por separado. El error no lo comete solo gente sin formación. Lo comete, con la misma frecuencia, gente entrenada en probabilidad, porque la respuesta que se siente correcta llega antes de que el sistema deliberado tenga oportunidad de revisarla, y casi nunca se le pide que lo haga.

La mayoría de las decisiones del día, incluidas varias con peso real sobre el futuro, las toma ese primer sistema, no como falla sino como funcionamiento normal de un mecanismo que se configuró para responder rápido en un entorno donde pensar despacio tenía un costo que la especie no siempre podía pagar. La aversión a la pérdida, ya nombrada de pasada páginas atrás, es uno de sus productos más estables. Ofrecida una apuesta justa, cara gana ciento cincuenta, cruz pierdo cien, con la misma probabilidad para ambos resultados, la mayoría de las personas la rechaza, aunque el valor esperado de aceptarla sea claramente positivo. Perder pesa, en la experiencia subjetiva, más del doble de lo que pesa ganar la misma cantidad, y ese peso desigual no responde a ningún cálculo racional sobre el dinero en juego. Responde a cómo el sistema automático procesa la idea de perder algo que ya se consideraba propio.

Ese mismo predominio explica una de las anomalías mejor documentadas del comportamiento humano, el descuento hiperbólico del futuro. Ofrecidas cincuenta unidades de dinero hoy o cien dentro de un año, la mayoría de las personas toma las cincuenta de hoy. Ofrecidas las mismas cien unidades dentro de cinco años frente a ciento cinco dentro de cinco años y una semana, la mayoría espera la semana extra sin dudarlo, aunque la tasa de interés implícita en ambas decisiones debería ser, si el cálculo fuera racional y constante, la misma. No lo es. Lo cercano pesa de manera desproporcionada, lo lejano se descuenta a una tasa que ninguna valoración consciente respaldaría, y esa tasa cambia según el momento exacto en que se hace la cuenta. El hombre del miércoles por la noche no miente cuando dice que valora su salud. La salud de dentro de un año pesa, en ese instante concreto, muchísimo menos que el alivio de los próximos veinte minutos, y esa desproporción no revela nada sobre su carácter. Revela la geometría con la que el tiempo entra en cualquier cálculo de valor.

Richard Thaler llevó la misma pregunta a un terreno donde las cifras deberían, en teoría, ser neutras, el dinero. En uno de sus experimentos más repetidos, repartió tazas de la universidad a la mitad de un grupo de estudiantes y preguntó por cuánto las venderían; a la otra mitad, que no había recibido ninguna, le preguntó cuánto pagaría por una taza igual. Los dueños de la taza pedían, en promedio, el doble de lo que los compradores ofrecían por el mismo objeto exacto, sin que existiera entre ambos grupos ninguna diferencia relevante salvo el azar de a quién le había tocado la taza primero. Thaler explicó después el hallazgo como una consecuencia directa de la aversión a la pérdida descrita párrafos atrás. Desprenderse de la taza se siente como perder algo propio, y las pérdidas pesan más que las ganancias equivalentes, de modo que quien la posee exige un precio que compense ese peso extra. El número que la

jerarquía de valores asigna a un objeto, otra vez, no es fijo. Depende de detalles de la situación que no tienen relación alguna con las propiedades del objeto ni con las necesidades del sujeto que lo valora.

Thaler mostró además que el orden por defecto en el que se presenta una elección, no su contenido, decide buena parte del resultado. Los países donde donar órganos es la opción automática, y hay que llenar un formulario para negarse, registran tasas de donación varias veces más altas que los países donde ocurre lo contrario, con poblaciones que declaran, en las mismas encuestas, actitudes casi idénticas hacia la donación. Nadie cambió lo que valora, solo la casilla que había que marcar, y esa casilla resultó pesar más en la decisión final que cualquier convicción declarada sobre el tema. El hallazgo inquietó a más de un economista clásico, porque implica que buena parte de lo que llamamos preferencia depende de cómo se formula la pregunta y no solo de quién la responde. El mismo mecanismo funciona con el ahorro para el retiro. Los planes que inscriben a los empleados de manera automática, dejando la salida como la opción que exige un trámite, alcanzan tasas de participación mucho más altas que los planes que exigen inscribirse de manera activa, sin que el salario ni las condiciones del plan cambien en lo más mínimo.

El valor subjetivo del que se ocupó Menger cuatro capítulos atrás resulta, a la luz del trabajo de Dan Ariely, menos libre de anclas externas de lo que el modelo clásico suponía. En una serie de experimentos ya clásicos, Ariely pidió a un grupo de estudiantes que escribieran las dos últimas cifras de su número de seguro social antes de pujar por objetos comunes, una botella de vino, un teclado, un libro de fotografías. El número no tenía relación alguna con el valor de los objetos, y aun así quienes habían anotado cifras altas pujaron sistemáticamente más que quienes anotaron cifras bajas, en algunos casos hasta el triple. Con una

revista real repitió el experimento de otra manera. Ofreció a un grupo de estudiantes de negocios tres planes de suscripción, la versión digital a cincuenta y nueve dólares, la versión impresa a ciento veinticinco, y la versión impresa más digital también a ciento veinticinco. Casi nadie elegía la impresa sola, pero su sola presencia hacía lucir barata a la combinación, que se llevaba la mayoría de las preferencias. Retirada esa opción intermedia, que en apariencia no le servía a nadie, la preferencia por la combinación se derrumbó y la mayoría volvió a la opción digital, más barata. La sola presencia de una alternativa que nadie elige cambia lo que la gente prefiere entre las otras dos, y ninguno de los participantes, al salir del experimento, mencionó ese señuelo como motivo de su elección.

A esas anclas se suman los sesgos de encuadre, de confirmación y de disponibilidad, que muestran que la valoración no ocurre en condiciones neutras sino dentro de marcos que la moldean antes de que el sujeto los perciba. La misma cirugía descrita con una tasa de supervivencia del noventa por ciento genera más consentimiento que descrita con una tasa de mortalidad del diez por ciento, aunque las dos frases digan matemáticamente lo mismo. La información reciente pesa más de lo que le corresponde estadísticamente, de modo que un vuelo se siente más peligroso justo después de un accidente aéreo aunque el riesgo real no haya cambiado en absoluto. Los datos que confirman lo que ya se cree se procesan con fluidez, los que lo contradicen encuentran resistencia antes de integrarse, y el resultado es una persona convencida de estar revisando la evidencia con objetividad mientras esa evidencia, en realidad, entra filtrada por lo que ya esperaba encontrar. La disponibilidad gobierna, además, decisiones mucho más cercanas a la escena del cajón cerrado con que abrió este recorrido. A quien acaba de enterarse de que un conocido de cuarenta años sufrió un infarto le resulta, durante semanas, mucho más fácil imaginarse haciendo ejercicio que a quien no tiene ningún caso cercano en la memoria, aunque el riesgo estadístico de

ambos sea idéntico. La motivación no nace de un cálculo actualizado sobre el propio cuerpo. Nace de que un caso concreto se volvió, de pronto, fácil de imaginar, y ese caso pesa más que cualquier estadística abstracta hasta que la memoria lo desgasta.

Queda un tercer nivel, tal vez el más desconcertante de los tres, y un experimento sueco lo puso en escena de una manera que ningún argumento abstracto logra igualar. Petter Johansson mostraba a sus participantes pares de rostros y les pedía elegir cuál les resultaba más atractivo. Mediante un mazo de cartas trucado, el experimentador a veces les devolvía la fotografía que no habían elegido, la que acababan de rechazar segundos antes. La mayoría de los participantes no notaba el cambio, y cuando se les pedía explicar por qué preferían ese rostro, construían razones detalladas y convincentes, el color de los ojos, la forma de la sonrisa, sobre una elección que en realidad jamás hicieron. Lo mismo ocurre, a diario y sin trucos de cartas, con las motivaciones reales de cualquier decisión. Cuando alguien explica por qué hizo algo, la explicación que arma no siempre registra la motivación que produjo el acto, sino una historia coherente construida después del hecho, compatible con la imagen que esa persona tiene de sí misma. Lo perturbador no es que el yo mienta sobre sus motivos. Es que cree, de buena fe, el relato que se cuenta, porque ese relato es lo único a lo que tiene acceso una vez que el acto ya ocurrió.

Si el yo es tan maleable, tan sensible a un número al azar o al orden de un formulario, ¿para qué sirve seguir hablando de una jerarquía de valores personal? La pregunta es legítima y la respuesta no exige abandonar el concepto, exige afinarlo. Sirve como punto de referencia para revisar la propia conducta, porque sin ella no habría distancia que medir entre lo declarado y lo actuado. Y sirve, sobre todo, porque la inconsistencia que documentan Kahneman, Thaler y Ariely no es ruido al azar sino error

sistemático, previsible en la misma dirección una y otra vez, y un error que se repite siempre hacia el mismo lado se puede anticipar y corregir de un modo en que un tropiezo puramente azaroso jamás podría. Saber que el yo tiende a decidir desde el sistema equivocado, a anclarse en cifras irrelevantes y a inventar después la historia que mejor le queda es precisamente la condición para introducir correcciones deliberadas. La inconsistencia no borra la jerarquía de valores. Revela la distancia, a veces enorme, entre los valores que una persona declara defender y los valores que termina actuando cuando nadie, ni siquiera ella misma, está mirando con atención.

Nada de esto refuta el argumento que estas páginas vienen defendiendo. Toda acción sigue partiendo de una valoración, sin excepción, y ese punto no se mueve un milímetro. Lo que la economía conductual añade es que esa valoración puede ser inconsistente según qué sistema la produzca, opaca para quien la tiene, anclada a números que no eligió y recubierta después por un relato que la hace parecer más deliberada de lo que fue. Las jerarquías de valores no son una ilusión, son más fragmentadas, más sensibles al contexto y más difíciles de leer con exactitud de lo que un modelo simplificado de la acción humana da por sentado, y reconocerlo tiene una consecuencia práctica inmediata. Conocer los propios valores no puede ser un acto único ni definitivo. Tiene que ser una práctica que se reanuda con regularidad, porque el yo que se revisa hoy no es exactamente el mismo que actuó ayer, y el que actuará mañana responderá a condiciones que hoy todavía no existen.

La pregunta de la responsabilidad se vuelve, con todo esto encima, más fina, no más blanda. Si el sistema automático decide buena parte del margen del día, nadie es responsable de cada elección puntual en el instante exacto en que ocurre, porque para entonces ya perdió la partida quien creía estar decidiendo. Pero sí es responsable de los hábitos, los

entornos y los compromisos previos que dejan disponible un sistema u otro en ese margen. El psicólogo Peter Gollwitzer estudió una herramienta modesta para ese trabajo previo, las intenciones de implementación, que consisten en decidir con antelación exacta cuándo, dónde y cómo se va a actuar, en lugar de confiar en la fuerza de voluntad del momento. Quien decide de antemano que sale a caminar los martes y jueves a las siete de la mañana, apenas se levanta, sin negociarlo cada vez, le delega la tarea al sistema automático en lugar de pelearla cada vez contra él. Quien construye alrededor suyo condiciones de ese tipo ha intervenido sobre su propio funcionamiento automático aunque no lo controle de manera directa en cada instante. La responsabilidad no desaparece con la descripción de los mecanismos. Se desplaza del momento puntual de la acción hacia el trabajo continuo de dejar preparado el terreno desde el que se actúa.

El hombre del miércoles por la noche podría cambiar lo que ocurre dentro de veinte minutos, no discutiendo consigo mismo en ese preciso momento, porque a esa hora ya perdió la partida, sino dejando la ropa deportiva junto a la puerta desde el martes, apagando el router antes de sentarse, moviendo la llamada pendiente a la primera hora del día en lugar de a la última. Nada de eso corrige al sistema automático desde dentro. Lo rodea desde afuera y le deja menos margen para ganar. Y quizás ahí, en la diferencia entre corregir un impulso y diseñar el terreno donde el impulso actúa, empiece a responderse la pregunta que Spinoza y Mises dejaron abierta sin saberlo, qué significa, en concreto, conocer la propia jerarquía de valores cuando conocerla, por sí sola, no basta para que se cumpla.

CAPÍTULO 9

Amartya Sen y el egoísmo de las capacidades

En la sobremesa de un cumpleaños alguien le pregunta a la tía Marta, cuarenta y tantos años, si nunca quiso otra vida. La pregunta busca compasión y se encuentra con extrañeza. Marta contesta que está bien como está, que no le falta nada, y lo dice sin el temblor de resignación que quien pregunta esperaba encontrar debajo de la frase. No pide más. No quiere más. Aprendió, con la eficacia silenciosa que tienen las lecciones repetidas durante décadas, que hay expectativas que nunca le correspondieron, puertas que de entrada no estaban pensadas para alguien como ella, oportunidades que otros dieron por sentadas y que ella ni siquiera llegó a imaginar como propias. Sus preferencias son claras, consistentes y enteramente suyas. Lo más espinoso que este argumento va a absorber hasta ahora es que esas preferencias fueron formadas por la privación misma, que el ajuste fue tan completo que dejó de sentirse como ajuste, que Marta no lo sabe.

Amartya Sen llamó preferencias adaptativas a exactamente ese fenómeno, el ajuste inconsciente y casi siempre exitoso de los propios deseos a lo que el entorno permite obtener. Marta no miente cuando dice que no quiere lo que no tiene. Interiorizó la restricción como preferencia, la exclusión como elección, la privación como bienestar. Y con eso aparece una complicación que el argumento central no puede esquivar, el egoísmo que no se reconoce a sí mismo. Quien actúa desde preferencias adaptativas actúa, en efecto, desde su propia jerarquía de valores. Pero

esa jerarquía fue formada por fuerzas externas que la persona no percibe como ajenas, precisamente porque la internalización fue lo bastante completa como para no dejar huella visible de haber ocurrido.

La distinción que Sen introduce no separa preferencias racionales de irracionales, ni las que un observador externo aprobaría de las que rechazaría. Separa las preferencias que expresan la agencia genuina de quien las tiene, el resultado de elegir entre alternativas realmente disponibles, de las preferencias que expresan el límite que el entorno impuso a esa agencia mucho antes de que la persona pudiera preguntarse qué quería. Alguien que prefiere no estudiar porque estudiar de verdad no le atrae ejerce su agencia. Alguien que prefiere no estudiar porque aprendió temprano que una persona como ella no pertenece a ese mundo ejerce una preferencia adaptada. Desde adentro las dos se sienten idénticas. Desde afuera producen el mismo comportamiento, las mismas palabras, la misma convicción. La diferencia vive en la genealogía de la preferencia, y esa genealogía no se revela en lo que la persona dice sino en el rango de posibilidades al que tuvo acceso antes de querer lo que quiere.

De ahí se sigue algo que ningún modelo construido solo sobre preferencias declaradas puede capturar, que alguien diga no querer algo no garantiza que no lo necesite. El bienestar real de una persona, lo que una vida floreciente haría posible para ella, y su bienestar subjetivo, lo que declara sentir, pueden separarse con una exactitud proporcional al grado en que sus deseos se ajustaron a lo disponible. Quien creció sin acceso a cierto vínculo, a cierto trabajo, a cierto reconocimiento, puede declarar con honestidad que no lo necesita, y tener razón respecto de sus preferencias actuales, y estar equivocada respecto de lo que su vida pudo haber sido. El ajuste funcionó tan bien que la privación dejó de sentirse

como privación. Lo que faltaba se transformó, con los años, en algo que nunca se quiso, y lo que nunca se quiso dejó de parecer, de cualquier forma reconocible, algo que faltaba.

La complicación que introduce Sen es distinta de la que planteó la economía conductual un capítulo atrás, y en algún sentido es más grave. Ahí el problema era que el yo actúa contra sus propias preferencias, que los sesgos, los descuentos temporales y el predominio del piloto automático sobre la deliberación abren una brecha entre lo que la persona reconoce como valor y lo que hace al momento de elegir. Las preferencias adaptativas no producen esa brecha. Marta hace exactamente lo que quiere. No hay postergación, no hay arrepentimiento posterior que delate la discrepancia. El problema no es la inconsistencia sino la coherencia construida sobre un cimiento distorsionado, y por eso es más difícil de detectar. No deja ninguno de los síntomas que la inconsistencia deja.

Lo mismo ocurre en cualquier terreno donde el yo aprendió, antes de poder elegir, cuál era su lugar, y el yo que actúa sin fricción interna puede ser, precisamente por eso, el más profundamente moldeado por fuera.

Aquí la tesis del egoísmo como condición universal de la agencia encuentra su prueba más exigente. Sigue siendo verdad, incluso en el caso de las preferencias adaptativas, que toda acción parte de una jerarquía de valores personal. Marta actúa desde lo que valora. Lo que cambia es el sentido de la palabra personal. Si los valores que mueven la acción fueron formados por exclusión sistemática, por expectativas heredadas sin posibilidad real de cuestionarlas, por la internalización de lo que el entorno consideraba apropiado para alguien con ese origen, esas condiciones de vida, entonces personal describe el punto desde el que se actúa, no la autoría de lo que se actúa. La acción es propia en el sentido técnico y ajena en el sentido que importa. Es egoísmo, y de la única forma

en que el egoísmo puede existir. Pero es el egoísmo de un yo cuya jerarquía de valores no tuvo espacio suficiente para formarse con libertad, porque el rango de posibilidades disponibles fue demasiado angosto para que la elección fuera real.

La consecuencia para el argumento central conviene formularla sin rodeos. La tesis no queda refutada. Sigue siendo cierto que toda acción parte de una jerarquía de valores. Lo que sí se pierde es la confianza automática en las preferencias declaradas como prueba de lo que alguien valora de verdad. La cualificación hace la tesis más honesta, no más débil. Toda acción parte de una jerarquía de valores personal, pero esa jerarquía puede nacer de elegir entre alternativas reales o de adaptarse a lo único que el entorno puso a la vista como horizonte posible. La diferencia entre ambas, invisible desde el comportamiento observable, decide cualquier comprensión de la agencia que no se conforme con la superficie.

Cabe una objeción seria en este punto, y conviene responderla antes de seguir. Si algunas preferencias son genuinas y otras adaptadas, ¿quién decide cuál es cuál? La pregunta funciona como advertencia legítima contra cualquiera que se arrogue autoridad sobre los deseos ajenos, y la respuesta de Sen no reclama esa autoridad. Nadie desde afuera dictamina que las preferencias de Marta están equivocadas. Lo que el argumento propone es más modesto y más exigente a la vez, que el propio individuo, cuando tiene acceso a opciones que antes no existían, pueda descubrir por sí mismo que sus preferencias anteriores nacieron de la privación. No hace falta una autoridad que corrija el deseo. Basta con que lo posible se amplíe para que, desde dentro, se revele lo que la estrechez tenía oculto.

El correctivo que propuso Sen no descansa en decidir desde fuera qué debería querer una persona. No consiste en decirle a Marta que sus preferencias están mal. Consiste en asegurarse de que, antes de que decida qué prefiere, haya tenido acceso a un conjunto de posibilidades lo

bastante amplio para que su elección exprese algo más que la internalización de sus propias restricciones. El enfoque de las capacidades no pregunta qué quiere una persona sino qué puede hacer, qué opciones reales tiene, qué vidas le resultan accesibles en concreto. La pregunta por las preferencias declaradas no desaparece, pero pasa a segundo plano frente a una pregunta más exigente sobre el rango de opciones desde el que esas preferencias se formaron. Sen desarrolló esta idea a lo largo de varias décadas de trabajo, primero junto a la economía del bienestar clásica, que solo sabía contar utilidad agregada, y después como marco propio, plasmado en Desarrollo y libertad, donde la libertad deja de ser un medio para crecer económicamente y pasa a ser el fin que mide si ese crecimiento sirvió para algo.

Sen ilustró la diferencia con un ejemplo que se volvió célebre entre economistas del desarrollo. Dos personas no comen durante varios días. La primera ayuna por convicción religiosa, con la posibilidad de comer en cualquier momento si decide interrumpir el ayuno. La segunda no come porque no tiene acceso a comida. El resultado nutricional, medido en calorías, puede ser idéntico. La capacidad real de cada una, lo que cada una puede hacer si así lo decide, es radicalmente distinta. Medir solo el resultado, cuántas calorías consumió cada persona, o solo la preferencia declarada, si cada una dice estar conforme con su situación, oculta la diferencia que más importa. El enfoque de las capacidades nació de insistir en que el bienestar no se mide por lo que alguien consigue ni por lo que declara querer. Se mide por el conjunto de vidas que le resultan posibles antes de elegir entre ellas.

Las preferencias adaptativas no son una rareza individual. Son el resultado previsible de condiciones que restringen de manera sistemática el rango de posibilidades que ciertas personas pueden concebir como propias. Una sociedad que durante generaciones excluyó a un grupo de

ciertos roles, ciertos saberes o ciertas formas de reconocimiento produce, con una eficacia que no necesita coerción explícita, personas que genuinamente no desean lo que nunca pudieron tener. La injusticia más eficaz no se deja ver en la queja sino en su ausencia. Quien fue excluido lo bastante temprano y lo bastante tiempo no siente la exclusión como exclusión. La siente como sus propias preferencias, y ninguna encuesta de satisfacción puede medir esa forma particular de privación, porque la persona encuestada responde, con toda honestidad, que está satisfecha.

La historia de las preferencias femeninas ofrece, dentro de esta discusión, el caso más documentado, aunque no el único. Durante siglos, buena parte de lo que se presentó como elección natural de las mujeres, la renuncia a cierta educación, a cierto tipo de trabajo, a cierta forma de ambición, ocurrió dentro de estructuras que jamás pusieron esas alternativas al alcance de la mano. Decir que muchas mujeres declararon, con sinceridad plena, no querer lo que las normas de su época les negaban no resuelve la pregunta sobre su agencia, la complica. Ese cruce entre agencia genuina y adaptación sistemática no se resuelve aquí, ni tendría sentido resolverlo con una sola escena o un solo argumento. Baste dejar la pregunta sembrada, sin convertirla en nota al margen de un argumento que trata, en el fondo, de lo mismo en cualquier escala, cuánto de lo que alguien quiere fue elegido y cuánto fue heredado sin que nadie preguntara.

Piénsese también, a menor escala, en alguien que creció en un entorno donde mostrar necesidad se leía como debilidad, no por un mandato violento sino por la indiferencia reiterada de los ambientes que confunden distancia con fortaleza. Pedir cercanía era exponerse. La dependencia afectiva se aprendía a resolver en soledad, cuanto antes y sin ruido. A los treinta y cinco años, esa persona responde con total

honestidad que no necesita demasiada cercanía en sus vínculos. No reprime nada. Dejó de sentirlo como necesidad, y hasta hay en la respuesta un tono de satisfacción, el reconocimiento de sí misma como alguien autosuficiente que aprecia con genuina convicción.

Un día, sin buscarlo, entra en un vínculo distinto, una amistad o una relación donde la cercanía no es debilidad sino condición natural del trato, donde mostrar necesidad no aleja a nadie sino que atrae presencia. Y descubre algo que al principio no logra nombrar bien, que lo que declaraba no necesitar era justo lo que le faltaba. No lo había registrado como carencia porque no tenía con qué compararlo. La preferencia adaptada trabajó con la eficacia de los procesos que arrancan antes de que la conciencia pueda registrarlos, y borró la experiencia de la alternativa antes de que llegara a convertirse en deseo. Lo que faltaba no se sentía como falta. Era, sencillamente, lo que esa persona había aprendido a ser.

Si la diferencia entre preferencia genuina y preferencia adaptada no se distingue desde el comportamiento observable, queda la pregunta de cómo puede rastrearla el propio individuo. No hay manera de saber que algo faltaba antes de tener acceso a eso que faltaba, pero sí es posible rastrear, en la memoria, los momentos en que algo nuevo apareció en el campo de lo posible y produjo una reacción que no era neutral, sorpresa, un reconocimiento inesperado, el deseo que aparece únicamente cuando se ve por primera vez lo que antes no estaba disponible. Esos momentos no prueban nada con certeza. Abren una pregunta que sin ese contacto no podría siquiera formularse. Cuanto más restringido el entorno de origen, menos ocasiones de ese tipo se presentan a lo largo de una vida, y eso vuelve la adaptación más profunda justo donde más difícil resulta advertirla.

Leer este caso desde el argumento central deja algo que conviene formular con cuidado. Esa persona actuó durante años desde preferencias genuinas tal como las vivía. No hubo engaño de nadie ni autoengaño en el sentido corriente del término. Y sin embargo faltaba algo en su agencia, la posibilidad de haber querido de otro modo si el entorno hubiera sido distinto. Su egoísmo, el modo en que persiguió lo que valoraba, estaba intacto. Pero el yo desde el que ese egoísmo actuaba se formó en condiciones que no le dejaron elegir sus propias preferencias con libertad suficiente. Eso no la vuelve menos agente. La vuelve un tipo particular de agente, uno cuya agencia lleva adentro, sin saberlo, las restricciones del entorno disfrazadas de deseos propios.

Quien actúa toda una vida desde preferencias que nunca puso a prueba interpreta, sin saberlo, una partitura escrita por otro, convencido de que la música le pertenece.

Piensa en los valores que declaras con más convicción, los que sientes más firmes, más irrenunciables, más reconociblemente tuyos. Cuántos se formaron en un contexto donde la alternativa era real y estaba al alcance, donde tuviste puntos de comparación suficientes para elegir con algo parecido a la libertad, y cuántos se formaron donde la alternativa sencillamente no existía, donde lo que hoy defiendes era la única forma de vida que ese entorno consideraba posible para alguien como tú. La respuesta no cancela ninguno de esos valores. Cambia el lugar desde el que los defiendes, ya no como prueba de lo que eres sino como punto de partida para preguntarte de dónde vinieron.

Las dos complicaciones que este tramo del argumento puso sobre la mesa, la opacidad cognitiva del yo que actúa contra sus propias preferencias y la adaptación silenciosa del yo que actúa exactamente desde ellas, apuntan en la misma dirección. La acción genuina exige más que tener una jerarquía de valores. Exige conocerla, y conocer cuánto de

ella fue elegido. Saber cuánto de lo que se declara valorar fue puesto a prueba y cuánto llegó sin ese trabajo, como el mobiliario de una casa que ya estaba amueblada cuando se llegó a vivir en ella. Ese es el trabajo que sigue, no como ideal de transparencia perfecta sino como práctica posible, imperfecta y, aun así, necesaria.

A la tía Marta nadie volverá a preguntarle, probablemente, si alguna vez quiso otra vida. Pero la próxima vez que alguien responda con genuina calma que está bien como está, vale la pena preguntarse, no por ella sino por quien escucha, cuánto de esa calma nació de haber elegido de verdad y cuánto de haber dejado de esperar.

PARTE III

El método egoísta en acción



CAPÍTULO 10

Anatomía de una transacción: el nieto y la abuela

Unas semanas después de la escena del billete doblado sobre el mantel, el nieto prueba otra vía. No entrega dinero. Llama al técnico, paga de su bolsillo la revisión de la caldera que la abuela llevaba meses posponiendo, y se lo menciona de pasada, como quien comenta un detalle sin peso: ya está resuelto, dice, no hacía falta que ella se ocupara. Espera un gracias, quizá un alivio visible en la cara de ella. Recibe, en cambio, la misma reacción cerrada que recibió el billete, solo que esta vez sin la cortesía de un rechazo inmediato. La abuela llama al técnico al día siguiente y le paga ella misma, en efectivo, la diferencia entre lo que costaba realmente la revisión y lo que el nieto ya había cubierto, para que nadie pudiera decir que la caldera se la arregló otro. El nieto se entera por casualidad, semanas después, y no entiende nada. Cambió el objeto. No dio dinero, pagó un servicio, evitó a propósito el gesto que ya había fallado una vez. El resultado fue idéntico. El nieto se queda mirando el mensaje donde se entera de la maniobra de su abuela, sin decidir si sentirse insultado o simplemente derrotado, preguntándose qué se supone que puede hacer por ella si ni siquiera puede pagarle una reparación sin que ella lo revierta a escondidas.

Vista desde fuera, la escena admite una lectura fácil, la de la abuela orgullosa que prefiere pasar apuros antes que aceptar ayuda, la del nieto paciente que choca una y otra vez contra una terquedad ajena que no le corresponde resolver. Esa lectura es sencilla y está equivocada. Supone

que la abuela actúa contra su propio interés, que sacrifica bienestar material por una convención vacía, que la irracionalidad sentimental le gana la partida a la conveniencia. Nada de eso resiste el menor escrutinio. La abuela no rechaza en contra de lo que le conviene. Rechaza exactamente a favor de lo que le conviene, solo que su noción de conveniencia no coincide con la del nieto, y esa falta de coincidencia es precisamente lo que hay que diseccionar.

Lo que ese segundo intento revela, y que el primero dejaba todavía en la ambigüedad, es que el problema nunca estuvo en el dinero como objeto. Cambiar el vehículo del gesto, de un billete a una factura saldada en silencio, no cambió nada porque lo que la abuela rechaza no es un instrumento sino lo que ese instrumento redefine. El valor no vive en el billete ni en la caldera reparada. Vive en el lugar que cada uno ocupa, o cree ocupar, dentro de un vínculo que lleva décadas funcionando bajo una distribución concreta de quién da y quién recibe. Lo nuevo, lo que este intercambio repetido pone sobre la mesa con una claridad que el primero no tenía, es una pregunta distinta. Por qué el nieto, que quiere genuinamente el bienestar de su abuela, no logra ver el problema ni siquiera después de fallar dos veces con dos objetos distintos.

Ya se ha visto, en tramos anteriores de este recorrido, que el dinero significa cosas distintas para cada uno de los dos, que bajo el impulso del nieto corre una historia evolutiva que ninguno de los dos eligió, que lo que está en juego entre ambos es un desacuerdo de fondo sobre qué se está intercambiando en realidad, y que la abuela, al rechazar, no renuncia a nada sino que afirma con exactitud lo que es. Ninguna de esas capas queda cancelada por lo que sigue. Todas conviven en la misma mesa, en la misma caldera reparada por partida doble, y lo que falta todavía es entender por qué, sabiendo todo eso, el error se repite con la misma puntualidad con que se repiten las sobremesas.

La respuesta empieza en un error de método, no de cariño. El nieto razona desde una cadena que, dentro de su propia escala de valores, es perfectamente sólida, su abuela tiene una economía ajustada, el dinero remedia las economías ajustadas, luego el dinero, entregado como billete o disfrazado de factura pagada, es el remedio adecuado. Cada eslabón de esa cadena es verdadero. Lo que falla es la premisa oculta que los conecta a todos, la idea de que su jerarquía de valores es también la de ella. Ningún individuo puede valorar en nombre de otro. El nieto puede observar sus circunstancias con detalle, calcular su presupuesto, ver el estado exacto de la caldera, y sin embargo no tiene acceso alguno a lo que su abuela valora al recibir ayuda, porque eso no se deduce desde fuera. Se conoce solo cuando la persona lo declara, o cuando alguien se toma el trabajo de preguntarlo con la claridad suficiente. Quererla no le da esa información. El cariño garantiza el impulso de actuar, no el conocimiento de qué acción corresponde, y confundir una cosa con la otra es exactamente el punto donde se tuerce la buena intención. Tratar la propia escala como si fuera universal no es una falla de carácter, sino el error metodológico más común y menos visible de cualquier gesto generoso, y por eso ningún volumen de buena intención lo corrige por sí solo.

Nada de esto es exclusivo de las familias ni de los vínculos que arrastran décadas de historia compartida. Un jefe que le retira a un empleado la tarea más pesada de su carga, convencido de que le hace un favor, puede estar diciéndole, sin proponérselo, que ya no confía en que pueda con ella. Un amigo que ofrece consejo detallado sobre cómo atravesar un duelo puede estar ofreciendo alivio, o puede estar invadiendo, desde la jerarquía de quien lo recibe, el único territorio que le queda entero. Una pareja que decide, sin consultarlo, encargarse de toda la organización de una mudanza para que la otra parte no se ocupe de nada puede estar regalando descanso o puede estar comunicando, sin

buscarlo, que no la cree capaz de organizar su propia vida. El objeto ofrecido, una tarea retirada, un consejo, una mudanza resuelta a espaldas de alguien, un billete, una factura pagada en silencio, nunca es lo que en verdad se transmite. Lo que se transmite es la posición que ese objeto ocupa en la escala de quien lo recibe, y esa posición no se adivina desde fuera por mucha atención que se le dedique.

Lo que la abuela valora, y que ninguna de las dos ofertas del nieto tocó siquiera de lejos, no es la ausencia de dificultades materiales. Es la continuidad del lugar que ocupa en el vínculo, el de quien provee y no el de quien es provista, el de la fuente y no el del receptáculo. Décadas construyendo esa posición no se disuelven por una transferencia bien intencionada. Cada oferta, sea en billetes o en facturas saldadas a escondidas, propone sin decirlo un canje que ella nunca aceptó negociar, el de dadora por dependiente. Su rechazo no defiende el dinero que no necesita, sino la identidad que sí necesita, la que pesa en su jerarquía más que cualquier alivio material que el nieto pueda ofrecerle.

Y sin embargo cabe una pregunta que ninguno de los párrafos anteriores resuelve del todo, porque pertenece exactamente al terreno que Amartya Sen abrió páginas atrás. ¿Valora la abuela genuinamente esa posición, o aprendió a valorarla porque el entorno en el que construyó su vida castigaba, con vergüenza y con etiquetas de fracaso, a cualquier mujer mayor que dependiera económicamente de su familia? Creció, quizá, en una época y en un lugar donde una viuda que aceptaba dinero de sus hijos perdía algo más que autonomía, perdía el respeto del vecindario entero, y aprendió entonces a leer cualquier oferta económica como una humillación pública antes que como un gesto de cuidado. Si esa lectura sigue viva sesenta años después, en una casa donde nadie del vecindario se enteraría jamás de una factura pagada, el rechazo actual no protege una valoración libre. Protege un reflejo formado por una amenaza

que ya no existe. Si en cambio la abuela mantiene esa posición porque la ha mirado de frente, con los ojos abiertos, y la sigue prefiriendo así, el rechazo es tan legítimo como cualquier decisión tomada con información completa. La diferencia entre las dos lecturas no es cosmética. Cambia por completo qué actitud sería la correcta frente a su rechazo, y ningún análisis hecho desde fuera, por agudo que sea, puede zanjarla.

Nadie puede resolver esa distinción sin ella. No hay observación externa, por atenta que sea, capaz de separar lo que la abuela valora de verdad de lo que aprendió a preferir bajo la presión de un entorno que quizá ya no existe. Esa distinción exige algo que ni el billete ni la caldera pagada intentaron, preguntarle, con un grado de detalle que ninguna de las dos ofertas tuvo, qué es exactamente lo que protege cuando dice que no necesita nada. El nieto nunca formuló esa pregunta. Dijo: quiero ayudarte, sin especificar qué entendía por ayuda ni qué le preocupaba en concreto. Ella dijo: no necesito nada, sin especificar qué estaba protegiendo ni qué tipo de ayuda podría aceptar sin que eso cambiara lo que es para ella cuidar y ser cuidada. Ninguno de los dos transmitió su jerarquía de valores al otro, así que ninguno tuvo información real sobre la que actuar. No fracasaron por falta de cariño, sino por falta de datos que ninguno de los dos se tomó el trabajo de reunir.

Cabe además una capa que el cariño del nieto no invalida pero que sería deshonesto callar. Insistir dos veces, después de dos rechazos, no responde solo al bienestar de la abuela. Responde también a la necesidad del propio nieto de saber que hizo algo, de poder decirse que no miró para otro lado mientras alguien a quien quiere pasa dificultades. Esa necesidad no vuelve falsa su generosidad. La complica en el sentido exacto que el argumento viene mostrando desde el principio. Ayudar a alguien y necesitar ser quien ayuda son dos cosas que casi siempre viajan juntas, y solo la segunda explica por qué el nieto insiste en una forma

concreta de ayuda en lugar de preguntar cuál serviría de verdad. Quien ayuda para satisfacer lo que el otro valora ajusta el gesto en cuanto el otro le dice qué necesita. Quien ayuda para satisfacer lo que él mismo valora al ayudar repite la misma oferta aunque el rechazo se repita con ella, cada vez más convencido de su propia paciencia y menos dispuesto a preguntarse si la paciencia es lo que hace falta.

Alguien podría objetar, y la objeción merece respuesta antes de seguir, que descomponer así un gesto de cariño en jerarquías de valor, errores de proyección y preferencias posiblemente aprendidas le quita a la escena su costado humano, que convierte un vínculo cálido en un ejercicio de cálculo frío. Ocurre lo contrario. El análisis no enfría la relación, la protege de repetir indefinidamente el mismo tropiezo con la mejor intención del mundo. El nieto que entiende que su abuela no rechaza el dinero sino una redefinición de su lugar puede ofrecer, la próxima vez, una forma de presencia que no toque esa posición, acompañarla al médico en vez de pagarle la consulta, pedirle consejo sobre algo real en lugar de ofrecerle recursos que ella no pidió, dejar que sea ella quien decida cuándo y cómo necesita ayuda. Sin ese trabajo, la buena voluntad no tiene adónde ir más que a la repetición del mismo gesto fallido, cada vez con más frustración y menos claridad sobre por qué falla.

Toda acción generosa que parte de la certeza de que la propia jerarquía de valores es también la del otro es, mirada de cerca, una proyección con buenas intenciones. Ninguna cantidad de cariño sustituye al conocimiento de lo que el otro valora realmente, y ese conocimiento no se obtiene por deducción desde la propia escala por afinada que esté. Requiere que alguien transmita lo que valora con exactitud, que el otro escuche orientado a entender y no a corregir, y que ambos acepten que una valoración distinta a la propia no es un error que enmendar sino, simplemente, otra valoración. Ninguno de los tropiezos que este caso

concentra nace de la mala fe. Nacen de una suposición jamás puesta a prueba sobre lo que el otro valora, una suposición que nadie tiene motivos para cuestionar hasta que el patrón se repite las veces suficientes para volverse visible.

Este intercambio no es instructivo por ser inusual, sino por ser arquetípico, y por eso vuelve a cruzar estas páginas más de una vez desde ángulos distintos. Concentra en una sola interacción, aparentemente doméstica y menor, casi todo lo que puede salir mal cuando alguien actúa sobre la jerarquía de valores de otra persona sin conocerla, y casi todo lo que sería posible si esa ignorancia se corrigiera. Pocas escenas reúnen en tan poco espacio la teoría del valor, el límite de lo que un individuo puede valorar en nombre de otro, la duda legítima sobre qué preferencias son realmente propias, y la falta, todavía sin resolver, de un lenguaje compartido para nombrar lo que cada parte necesita. El caso no se agota aquí. Ponerle nombre exacto a lo que cada uno valora antes de que el otro tenga que adivinarlo es el trabajo que queda pendiente, el que hace falta para que la próxima oferta del nieto no termine, otra vez, en una caldera pagada dos veces.

Vale la pena preguntarse, frente a esta escena, si existe en la propia vida algún gesto de ayuda que se ofrece una y otra vez y que la otra persona recibe siempre con la misma resistencia. Antes de leer esa resistencia como orgullo, como ingratitud o como terquedad, conviene preguntarse si lo que se ofreció fue alguna vez lo que esa persona valora, o si fue, más bien, lo que uno mismo valoraría en su lugar. Y si la respuesta no es clara, conviene preguntarse también si alguna vez se hizo la pregunta de un modo que permitiera una respuesta honesta.

Lo que este segundo fracaso deja claro, con una nitidez que el primero no tenía, es que ninguna de las dos partes le puso nombre a lo que realmente estaba en juego. El nieto nunca dijo con exactitud qué

necesitaba calmar en sí mismo cuando ofrecía dinero o facturas pagadas. La abuela nunca nombró con el mismo detalle qué posición estaba protegiendo cuando rechazaba una oferta tras otra. Cada uno actuó desde su propia jerarquía, convencido de que el otro la compartía o de que no hacía falta explicarla, y los dos terminaron, otra vez, frente a la misma caldera reparada por partida doble y el mismo malestar sin nombre.

Queda una pregunta que ninguno de los dos ha hecho todavía en voz alta, y que decide si este intercambio se repetirá una tercera vez o si empieza, por fin, a cambiar de forma. Qué pasaría si, en lugar de ofrecer otra solución, el nieto le preguntara a su abuela qué es exactamente lo que necesita proteger. Y qué pasaría si ella, por una vez, se lo dijera.

CAPÍTULO 11

El valor es dinámico, no estático

Irene y Pablo fundaron el taller de encuadernación hace veinte años, con los ahorros de ambos y una convicción compartida que entonces no necesitaba explicarse en voz alta, la certeza de que mejor intentarlo y perder que preguntarse toda la vida qué habría pasado. La incertidumbre no pesaba demasiado, porque casi no había nada que arriesgar todavía. Quince años después discuten, otra vez, en la misma mesa donde discutieron tantas cosas antes, rodeados de las mismas prensas y los mismos rollos de tela que compraron entre los dos en su primer año. Pablo quiere abrir un segundo local en otra ciudad, doblar la producción, asumir la deuda que eso exige. Irene quiere consolidar lo que ya construyeron, cuidar el margen, no poner en juego lo que costó tanto levantar. En las últimas semanas, Pablo empieza a escuchar en boca de Irene palabras como prudencia y estabilidad donde antes escuchaba oportunidad y crecimiento. Irene, por su parte, empieza a escuchar ambición desmedida donde antes escuchaba visión. Ninguno de los dos está leyendo mal al otro. Están leyendo con precisión a una persona distinta de la que fundó el taller, desde una jerarquía de valores que también se movió, y ninguno de los dos ha encontrado todavía las palabras para decirlo así.

La idea de que los vínculos sólidos son los que no cambian tiene algo de cierto. Quien hoy valora lo mismo que valoraba ayer les ofrece a quienes lo rodean algo con precio real, una jerarquía legible con anticipación desde la que los demás pueden organizarse. Esa consistencia no es un ideal menor. Construye la clase de confianza que permite tomar

decisiones sobre lo que se puede esperar del otro. Pero esa misma idea, llevada un paso más allá, no resiste el menor escrutinio. Ninguna jerarquía de valores permanece igual con el paso de los años. Lo que alguien prefiere a los treinta y cinco raramente coincide, punto por punto, con lo que prefería a los veinte, aunque siga siendo reconociblemente la misma persona. La experiencia acumulada desplaza lo que antes parecía central, el acceso a opciones que antes no existían revela preferencias que la escasez mantenía invisibles, y ese movimiento no delata ningún defecto de carácter. Delata, simplemente, que quien lo porta siguió viviendo.

De ahí se sigue algo espinoso de aceptar la primera vez que se piensa con cuidado. Todo intercambio, laboral, afectivo, societario, se construye en un momento concreto sobre lo que cada parte valora en ese momento. Cuando esa valoración cambia en una de ellas, o en ambas, el arreglo que antes producía satisfacción mutua puede empezar a generar fricción sin que exista un culpable señalable. Nadie mintió, nadie fue negligente, no hay un episodio puntual que marque el giro. Dos personas que avanzaron durante años en la misma dirección empiezan a avanzar en direcciones distintas, y el acuerdo entre ellas sigue asumiendo una coincidencia de valoraciones que ya no existe. Interpretar esa fricción como síntoma de que algo falla en el carácter del otro es la lectura más disponible y la menos exacta. El intercambio obsoleto no prueba que el vínculo fuera frágil. Prueba que las personas dentro de ese vínculo siguieron desarrollándose, y esa distinción cambia todo lo que viene después.

El proceso rara vez avisa con un quiebre visible. Los valores se deslizan más que se rompen. Piénsese en alguien que lleva una década trabajando en un despacho de auditoría, meticulosa, buena con los números, que eligió esa carrera porque en su momento valoraba la seguridad de un ingreso previsible y la claridad de un trabajo con reglas explícitas. Nada marca el día exacto en que empieza a preferir otra cosa. Con los años

nota, primero apenas, que las reuniones con clientes le interesan más que las hojas de cálculo, que prefiere explicar un balance a alguien antes que descifrarlo sola frente a una pantalla, que el tipo de reconocimiento que antes le bastaba, hacer bien un trabajo del que nadie habla, ya no le alcanza. No hay ruptura. Hay una distancia que crece año tras año entre lo que hace y lo que preferiría hacer, hasta que un día, frente a una oferta de un puesto comercial peor pagado pero con trato directo con clientes, se descubre dispuesta a aceptarlo casi sin dudar. Su pareja se sorprende. Sus socios en el despacho se sorprenden. Para ella, en cambio, la decisión llevaba años tomándose sin que nadie, ni siquiera ella misma, le hubiera puesto nombre hasta ese momento. Un hijo que llega, una pérdida, un cambio de etapa vital pueden acelerar revelaciones de este tipo, no porque inventen preferencias de la nada sino porque modifican las condiciones bajo las que ciertas preferencias latentes dejan de poder esconderse.

Aquí aparece una complicación que merece un párrafo aparte, y es la lealtad. Quien construyó un intercambio con alguien durante años no solo valora lo que ese intercambio produce en términos concretos. Valora también a la otra persona, y esa lealtad puede ser genuinamente alta, un dato real y no una excusa para no mirar de frente lo que cambió. Reconocer que dos jerarquías divergieron pone en juego algo caro, y ese costo no es imaginario. Actuar desde la lealtad a veces implica mantener un intercambio que dejó de ser el más satisfactorio, aunque esa capacidad tenga un límite que el resentimiento acumulado termina señalando. Un intercambio radicalmente asimétrico que se mantiene solo por lealtad no produce gratitud duradera en nadie. Quien entrega más de lo que recibe acumula cansancio que a la larga se vuelve distancia. Quien recibe más de lo que entrega acumula una deuda que no eligió, que no sabe cómo saldar y que tampoco puede nombrar sin incomodar a quien carga con ella. El resultado, en ambos casos, es el mismo deterioro, solo que diferido.

Conviene separar dos cosas que suelen confundirse hasta volverse indistinguibles, la lealtad a una persona y la lealtad a una forma concreta de intercambio. Es posible valorar profundamente a alguien y reconocer, al mismo tiempo, que el arreglo que se tiene con esa persona ya no funciona igual. Quien confunde ambas cosas queda atrapado en una alternativa falsa. Si cree que revisar los términos del intercambio equivale a revisar el valor de la persona, solo le queda ignorar que el intercambio no funciona, o concluir, al reconocerlo, que la persona ya no le importa. Ninguno de los dos movimientos es correcto. Separar el vínculo de la forma que ese vínculo tomó en un período específico es lo que permite renegociar sin destruir, y el costo de no hacer esa separación termina pagándolo el vínculo entero, no solo el arreglo puntual que se estaba revisando. Un socio que ya no quiere el mismo ritmo de crecimiento no desprecia por eso al otro socio. Un amigo que necesita más distancia no ha dejado necesariamente de valorar la amistad. Confundir el fin de un arreglo con el fin de un vínculo es, quizá, el error más caro de todos los que se cometen en esta zona.

Esa separación explica también por qué importa tanto la manera en que se nombra el cambio. Abandonar un intercambio sin decir nada produce una asimetría de información. La otra parte no sabe qué cambió, no puede responder a algo que nunca se dijo, y queda interpretando el silencio desde sus propias categorías, casi siempre la culpa o el agravio. Nombrar el cambio, en cambio, comparte información sobre lo que se movió en la propia jerarquía de valores y permite que el otro responda desde la suya. El resultado formal puede terminar siendo el mismo, una separación, una redefinición del vínculo, pero los efectos sobre la comprensión de ambas partes son radicalmente distintos. El silencio resulta más fácil a corto plazo para quien se va. La honestidad, más costosa en el momento, produce vínculos ajustados a lo que de verdad ocurre.

Dos amigas que compartieron piso durante la universidad conocen bien esta mecánica, aunque rara vez la nombren en estos términos. Terminada la carrera, una se muda a otra ciudad por un trabajo que la entusiasma y la otra se queda, arma una vida distinta, con horarios y prioridades que ya no calzan con los de antes. Si ninguna lo dice, la amistad se apaga de a poco, con una culpa difusa repartida entre las dos, la sensación de que alguna falló en escribir, en llamar, en hacer el esfuerzo que la otra sí hizo. Si una de las dos lo pone en palabras, algo del tipo de “lo que compartíamos dependía en gran parte del contexto que teníamos, y eso cambió, y todavía no sé qué otra cosa podemos construir con lo que queda”, la conversación tiene adónde ir. Puede confirmar que el vínculo encuentra una forma nueva, más liviana, más espaciada, y que sigue siendo un vínculo real. Puede confirmar, también, que el vínculo pertenecía sobre todo a esa etapa, y que despedirse de la etapa es, en los hechos, despedirse también de la amistad tal como era. Cualquiera de los dos resultados deja algo más limpio que el silencio prolongado.

El movimiento no corre siempre en la misma dirección. En ciertos intercambios el tiempo no separa, entrelaza. En vínculos que duran, las preferencias de cada parte terminan influyendo en las de la otra de modos que ninguna anticipó al principio. Quien valora la precisión técnica y construye durante años un vínculo con alguien que valora la amplitud de mirada puede terminar valorando ambas cosas, no porque una haya cedido ante la otra sino porque la convivencia prolongada genera preferencias nuevas que no existían antes en ninguno de los dos. Eso no cancela la posibilidad de que, en el mismo proceso, las jerarquías también diverjan en otros puntos. Complica cualquier imagen de dos sistemas de valoración que coexisten sin tocarse. Los vínculos que perduran producen personas parcialmente distintas de las que entraron en ellos, y

esa transformación mutua es un tipo de valor que solo el tiempo puede fabricar, el que se pierde cuando el intercambio se corta antes de tener la oportunidad de producirlo.

Vuelta a la mesa donde Irene y Pablo discuten sobre el segundo local, esta doble mecánica se ve entera. Quince años de trabajo compartido entrelazaron parte de lo que cada uno valora, Pablo aprendió de Irene a cuidar los márgenes con un rigor que antes no tenía, Irene aprendió de Pablo a tolerar cierto riesgo que antes le resultaba impensable. Y sin embargo, en el punto exacto donde discuten esta tarde, sus jerarquías se movieron en direcciones distintas. Ninguno traicionó al otro. Ninguno le falló al taller. Lo que hay son dos personas cuyas prioridades se desplazaron a lo largo de quince años, y una forma de sociedad que fue adecuada en un momento y que necesita otra forma ahora. Se transformaron las personas, y con ellas se movió también el acuerdo que las unía, sin que hiciera falta ninguna traición para explicar el desajuste.

Ya se ha visto, en páginas anteriores, que el yo es el punto de origen inevitable de toda preferencia y que ninguna acción escapa a la valoración subjetiva de quien la realiza. Lo que se añade aquí es una capa temporal que hasta ahora quedaba implícita. La valoración no solo pertenece a alguien. Se mueve mientras esa persona sigue viva, y un argumento que describiera el egoísmo estructural como una fotografía fija de preferencias inmutables sería una versión empobrecida de lo que en realidad ocurre. Ese origen no deja de desplazarse con los años, y cualquier teoría del intercambio que ignore el desplazamiento explica bien un instante y mal una década entera de vida compartida.

Cabe una objeción y merece respuesta directa. Si las valoraciones cambian siempre, los compromisos de largo plazo parecen una ficción, una promesa que nadie puede cumplir de verdad porque nadie controla quién será dentro de veinte años. Ocurre justo lo contrario. Los

compromisos duraderos son posibles precisamente porque admiten renegociación. Un vínculo que exige permanecer exactamente igual para sobrevivir no es fuerte, es rígido, y la rigidez se rompe ante el primer movimiento real de cualquiera de las partes. La fortaleza de un vínculo se mide por su capacidad de acomodar el desplazamiento de quienes lo habitan, no por su resistencia a que se muevan. Un matrimonio que dura cuarenta años no dura porque ambos siguieran queriendo exactamente lo mismo desde el primer día. Dura porque encontraron, más de una vez, la manera de nombrar lo que había cambiado y de construir sobre eso un acuerdo nuevo, en lugar de fingir que el acuerdo original seguía intacto.

No toda renegociación tiene éxito. A veces el ejercicio de nombrar lo que cambió revela, sin ambigüedad, que ya no existe ningún arreglo capaz de satisfacer a las dos partes, que sus jerarquías divergieron demasiado y en direcciones demasiado distintas. Llegar a esa conclusión con honestidad, después de haberlo intentado, es también un resultado válido, aunque duela. Cerrar un intercambio con esa claridad es más respetuoso que dejarlo apagarse por inercia durante años, ocupando el espacio de algo que ya no tiene contenido real mientras ambas partes fingen que sí lo tiene. La diferencia entre el fin de un arreglo y el fin de un vínculo, otra vez, termina decidiendo cómo se recuerda después ese cierre, si como una pérdida limpia o como una herida que nunca termina de cerrar del todo.

Vale la pena hacerse una pregunta concreta frente a los propios intercambios, no solo frente a los de Irene y Pablo. Existe, probablemente, algún arreglo que lleva años en pie, con una persona, con un trabajo, con una forma de organizar el tiempo libre, que conserva su forma exterior porque así quedó acordado alguna vez, pero que dejó de producir la satisfacción mutua que originalmente lo animaba. Si esa pregunta no se hace, se termina llamando lealtad a lo que ya no es más que inercia, y se

termina atribuyendo a la traición del otro lo que fue, en realidad, el movimiento ordinario de sus valoraciones. Identificar el intercambio que ya no corresponde a quienes lo mantienen hoy es apenas el primer paso. Queda pendiente la pregunta más difícil, la que ni Irene ni Pablo han hecho todavía en esa mesa rodeada de prensas y rollos de tela, cómo se actualiza un acuerdo sin que el proceso de actualizarlo termine llevándose por delante lo que había entre ellos antes de que nada de esto empezara a discutirse.

CAPÍTULO 12

La comunicación como tecnología de convergencia

Clara ha dicho la misma frase, con variaciones mínimas, al menos seis veces en los últimos dos años, y todas las veces la dijo con la misma honestidad. Esta noche la dice otra vez, sentada frente a Simón en la cocina, después de dieciséis años juntos: me siento sola incluso cuando estás aquí. Simón la escucha con atención genuina y responde lo que siempre responde, que la quiere, que nada cambió entre ellos, que no sabe de dónde saca esa idea. Ninguno miente. Ninguno grita. Los dos hablan con el cuidado de quien de verdad quiere resolver algo. Y sin embargo, cuando la conversación termina, veinte minutos después, nada distinto va a ocurrir mañana de lo que ocurrió ayer, ni pasado mañana, ni la próxima vez que vuelvan a sentarse a hablarlo con la misma buena fe.

La escena se repite con una frecuencia que merece más atención de la que suele recibir. Ningún reproche oculto la atraviesa, ninguna mentira, ni siquiera un desacuerdo real sobre los hechos. Dos personas que se aprecian se sientan a resolver algo con la mejor disposición posible, y terminan sabiendo exactamente lo mismo sobre el fondo del problema que sabían al empezar. Una vez, eso se explica por un mal día. Seis veces en dos años, con las mismas dos personas y las mismas ganas genuinas de resolverlo, obliga a sospechar del instrumento que usan, no de su voluntad.

Entender la comunicación como la expresión de un estado interior explica buena parte de esa clase de fracaso. Decir me siento sola transmite un estado, y ese estado puede generar consuelo, defensa o culpa según quien lo reciba, pero no ofrece ningún dato sobre lo que habría que cambiar en términos concretos. El mismo malestar puede originarse en la falta de un rato compartido sin pantallas, en la ausencia de decisiones tomadas en conjunto, en la sensación de haberse vuelto invisible en las conversaciones sobre el futuro de los dos. Simón escucha el estado y responde al estado, sin acceso a cuál de esas causas es la que de verdad está operando esta vez. No es negligencia de su parte. Es que el mensaje que recibió no traía esa información.

George Herbert Mead, el filósofo y psicólogo social que a comienzos del siglo veinte sentó las bases de lo que después se llamaría interaccionismo simbólico, explica por qué un mensaje así puede fracasar aunque sea honesto. Para Mead, el significado no vive dentro de una persona en espera de ser expresado hacia afuera. Se construye entre dos, en el mismo acto de la interacción, y depende de que el gesto de uno provoque en el otro la misma respuesta que provocaría en quien lo emite. Un símbolo se vuelve significante, en su vocabulario, solo cuando ambas partes lo interpretan de la misma manera, y eso exige un ejercicio previo que Mead llamó tomar el rol del otro, anticipar internamente cómo va a leerse lo que uno está por decir desde el sistema de valores de quien escucha. Expresar un sentimiento sin ese ejercicio previo produce una emisión, no necesariamente una comunicación. El mensaje sale, pero no llega construido para el mapa de valores de quien lo recibe, y por eso puede aterrizar como un reclamo vago, o como una acusación difusa de indiferencia, aunque nada de eso estuviera en la intención de quien habló.

Mead fue más lejos todavía con un concepto que ilumina por qué esta falla persiste incluso en vínculos largos. Llamó otro generalizado a la capacidad de anticipar no la reacción de una persona concreta en un momento concreto, sino la perspectiva más amplia de un grupo entero de valores compartidos, y afirmó que esa capacidad madura con la práctica social, no viene dada de una vez para siempre. Dos personas pueden llevar dieciséis años tomando el rol del otro constantemente para coordinar horarios, compras, rutinas domésticas, y sin embargo nunca haber ejercitado esa misma operación sobre la jerarquía de valores del otro en lo que toca a la cercanía afectiva, porque nunca hizo falta volverlo explícito mientras las cosas funcionaron por inercia. La habilidad no se perdió en ningún momento. Nunca se entrenó en ese terreno específico.

Marshall Rosenberg partió de un diagnóstico cercano décadas después, aunque desde la práctica clínica y no desde la teoría social, y de ahí construyó algo más parecido a una mecánica que a una tesis. Rosenberg notó que la mayoría de las conversaciones difíciles fracasan por la misma razón, mezclan la descripción del estado emocional con el reclamo, y esa mezcla activa la defensa del otro antes de que la información relevante llegue a algún lado. Su propuesta separa lo que casi siempre viaja junto. Nombra primero el hecho concreto que disparó el malestar, sin evaluarlo todavía. Nombra después el sentimiento que produjo, distinguido con precisión de un juicio sobre el otro. Y nombra, sobre todo, lo que la persona valora y lo que haría falta, en términos concretos, para que ese valor quede atendido, el paso que la mayoría de las conversaciones difíciles nunca alcanza.

Entre los dos autores queda planteada una división del trabajo. Mead explica por qué el significado no circula solo, por qué hace falta un ejercicio activo de anticipación para que un mensaje llegue construido para quien lo recibe. Rosenberg aporta la mecánica concreta para hacer

ese ejercicio de manera repetible, con cuatro movimientos que se aprenden y se practican como cualquier otra destreza, nombrar el hecho observable sin evaluarlo, nombrar el sentimiento que produce sin convertirlo en juicio, nombrar la valoración o necesidad que ese sentimiento señala, y proponer, a partir de ahí, algo concreto y negociable en lugar de una exigencia difusa. Ninguno de los cuatro movimientos sustituye a los otros tres. Saltarse el segundo paso e ir directo del hecho a la petición produce una demanda sin motivo aparente. Quedarse en el sentimiento sin nombrar la valoración que hay detrás es exactamente lo que le ocurre a Clara cada una de las seis veces.

Aplicado a la cocina de Clara y Simón, esto cambia por completo lo que hay para decir. En vez de me siento sola incluso cuando estás aquí, Clara podría decir algo distinto: después de cenar te veo revisar el teléfono durante casi toda la sobremesa, y lo que valoro, lo que necesito sentir, es que haya un rato del día que sea solo nuestro, sin pantallas de por medio, y hace meses que no lo tenemos. La frase nombra un hecho observable, no una acusación de carácter. Nombra una necesidad concreta, no un estado difuso. Y deja a Simón algo con lo que trabajar, un rato específico, un gesto verificable, en vez de una emoción que solo puede consolar o negar.

El segundo componente de la tecnología recae sobre quien escucha, y es tan exigente como el primero. Escuchar para entender qué valora el otro exige suspender, al menos por el tiempo de la conversación, el impulso de defenderse o de corregir los hechos, y preguntar en cambio qué hay debajo. Simón podría descubrir, si preguntara en vez de reafirmar que la quiere, que él también arrastra algo sin nombrar, la necesidad de un margen de silencio al llegar del trabajo antes de estar disponible para cualquiera. Los dos valores parecen competir por el mismo tramo de la noche, pero solo compiten mientras ninguno se dijo en voz alta.

Nombrados los dos, la conversación tiene material real, un margen de silencio de veinte minutos al llegar, seguido de un rato sin pantallas que sea solo de ellos. Ninguno cedió nada que de verdad valorara. Los dos obtuvieron una versión precisa de lo que el otro necesita, que es exactamente lo que la conversación anterior, repetida seis veces, nunca les había dado.

Conviene distinguir esto de un acuerdo, porque confundirlos genera expectativas equivocadas sobre lo que la comunicación puede ofrecer. Un acuerdo supone que las dos partes llegan a la misma posición. La convergencia solo exige que cada una entienda lo suficiente sobre la jerarquía de valores de la otra como para que un intercambio sea posible, aunque ninguna cambie de idea sobre el fondo. Clara sigue prefiriendo la cercanía por encima del margen de silencio, y Simón sigue prefiriendo el margen de silencio por encima de la cercanía inmediata. Ninguno convenció al otro de nada. Lo que cambió es que ahora saben, con precisión, qué necesita el que tienen enfrente, y eso alcanza para negociar un arreglo que ninguno de los dos habría propuesto solo.

El instrumento tiene un límite real que conviene nombrar sin rodeos. No toda conversación produce ese resultado, porque no toda divergencia de valores admite un arreglo que satisfaga a las dos partes. Cuando las jerarquías son genuinamente incompatibles, la comunicación bien hecha no produce convergencia sino claridad sobre la incompatibilidad, y esa claridad, aunque duela, es preferible a la alternativa de repetir la misma conversación un séptimo año, y un octavo, atribuyendo cada vez el fracaso a la falta de amor o a la terquedad del otro, cuando el problema real nunca tuvo que ver con eso. Descubrir con precisión que dos personas valoran cosas genuinamente irreconciliables no es un fracaso de

la comunicación. Es, con frecuencia, lo único que la comunicación honesta puede ofrecer, y sigue siendo mejor que la incertidumbre de no saberlo.

La conversación explícita no es el único mecanismo que ajusta valoraciones divergentes. El tiempo compartido y los hábitos construidos en conjunto hacen buena parte de ese trabajo sin que nadie lo diga en voz alta. Pero cuando hace falta rapidez, cuando el malestar ya lleva demasiado tiempo repitiéndose sin nombre, la palabra bien usada hace en una noche lo que el tiempo solo lograría en años, si es que llega a lograrlo.

Vale la pena preguntarse, frente a las propias conversaciones repetidas y no solo frente a la de Clara y Simón, qué se ha estado transmitiendo en ellas. Casi cualquier persona guarda al menos una discusión que ha tenido más de dos veces con la misma persona sin que nada cambiara después, sobre el reparto de tareas, sobre el dinero, sobre cuánto tiempo dedica cada quien al otro. La pregunta útil no es quién tiene razón. Es qué se transmitió en cada una de esas rondas, un estado o una valoración, y si lo segundo nunca llegó a nombrarse, ahí, probablemente, está la razón de que la misma conversación siga volviendo.

Con este instrumento ya nombrado, vale volver también al nieto que insistía en ayudar económicamente a su abuela y a la abuela que rechazaba cada oferta. El intercambio había quedado abierto sobre una pregunta que ninguno de los dos llegó a hacer en voz alta, qué era exactamente lo que ella necesitaba proteger cuando decía que no necesitaba nada. El nieto tampoco había nombrado, con la misma precisión, qué valoraba al insistir, si el bienestar material de su abuela o la propia necesidad de sentirse útil frente a alguien que lo vio crecer. Los dos se quedaron durante años en el nivel del estado emocional, preocupación de un lado, orgullo del otro, sin traducir ese estado en una valoración nombrable.

Aplicado a esa escena, el instrumento pide algo preciso de cada parte. El nieto tendría que decir algo distinto de aquí tienes esto para la factura. Podría decir: lo que a mí me tranquiliza es saber que estás bien, no específicamente que aceptes mi dinero. Y podría preguntar después qué necesitaría ella para sentir que sigue siendo su nieto y no alguien que la mantiene. La abuela, por su parte, tendría que responder no con un rechazo genérico sino nombrando lo que de verdad protege, si la sensación de seguir siendo capaz, o el temor a deberle algo a quien no puede devolvérselo de la misma forma. Ninguna de las dos frases garantiza que encuentren un arreglo. Pero por primera vez tendrían información real sobre la cual intentarlo, en lugar de un gesto más para ofrecer o rechazar.

Esta noche, en la cocina, Clara todavía no sabe si va a decir me siento sola o si va a intentar la otra frase, la que nombra el rato sin pantallas que le hace falta y no el estado que le produce no tenerlo. Simón tampoco sabe si, esta vez, en lugar de responder que la quiere, va a preguntarle qué necesita exactamente. Ninguno de los dos ha tenido esa conversación todavía. La tienen, sin saberlo, cada noche que se sientan frente al otro con la misma voluntad de siempre y el mismo instrumento de siempre en la mano.

CAPÍTULO 13

Otros motores de convergencia

Teresa fundó el grupo de mensajes con catorce vecinos más el invierno en que se quedaron sin luz cuatro días seguidos y alguien tuvo la idea de anotar, en un cuaderno que nadie volvió a abrir después, quién tenía un generador, quién guardaba velas de más, quién podía prestar una hornalla a gas. El cuaderno se perdió a la semana. El grupo de mensajes sigue funcionando tres años después sin que nadie lleve ya ninguna cuenta escrita. Teresa sabe, sin haberlo anotado en ningún lado, que el 4ºB presta el taladro sin preguntar para qué, que el 2ºA devuelve tarde pero siempre devuelve, que la pareja de planta baja dejó de ofrecerse a cuidar chicos el año en que le tocaron seis fines de semana seguidos y nadie le devolvió ni uno. Quince departamentos son pocos. Bastan para que la reputación de cada quien circule sola, de cocina en cocina, sin que haga falta escribirla en ningún lado, y bastan también para que el simple hecho de que todos se enteren funcione como un castigo suficiente. El vecino que no devuelve el taladro dos veces seguidas lo sabe todo el edificio antes de que termine la semana. Nadie redactó jamás un reglamento. Cuando el auto del 3ºA quedó libre un sábado y alguien del 1ºC necesitaba llevar un sillón a la casa de su madre, la pregunta y la respuesta se resolvieron en un mensaje y un favor devuelto tres semanas después con una torta, sin que a nadie se le ocurriera pedir garantías. El grupo entero cabe en la cabeza de cualquiera de sus miembros, y esa cabeza alcanza para gobernarlo.

Eso cambió el año en que las tres torres del complejo, hasta entonces administradas por separado, unificaron portería y mantenimiento para abaratar costos. Alguien propuso extender el sistema del taladro y la niñera de urgencia a los tres edificios completos, ciento cuarenta departamentos en total, la mayoría de cuyos habitantes jamás se habían cruzado en un pasillo. La lógica parecía sólida. Si el sistema funcionaba con quince familias, funcionaría multiplicado por diez. No funcionó. A los dos meses habían desaparecido tres taladros y un juego de llaves que nadie reclamó porque nadie sabía a quién reclamárselo. El sistema de turnos para hacer las compras de un vecino en cuarentena se llenó de quejas cruzadas, gente que sentía que hacía más de lo que le tocaba sin manera de comprobarlo, gente que dejó de anotarse porque sospechaba, sin poder probarlo, que otros se anotaban y después nunca cumplían.

El fracaso no vino de que los vecinos de las tres torres fueran peores personas que los del edificio de Teresa. La reputación, el mecanismo que había mantenido en pie el sistema original durante tres años, deja de funcionar exactamente en el punto donde un grupo crece más allá de lo que una sola persona puede seguir de memoria. En un edificio de quince familias, quien no devuelve algo lo sabe todo el mundo antes de que termine la semana. En un complejo de ciento cuarenta, el mismo incumplimiento puede repetirse durante meses sin que nadie lo conecte con nadie. El economista Douglass North estudió justamente ese límite, aunque nunca en un escenario tan doméstico como un taladro prestado entre pisos. Su hallazgo central fue que los mecanismos que coordinan el intercambio en grupos pequeños, la reciprocidad directa, la reputación cara a cara, no se transfieren de manera automática a escalas mayores. Lo que permite coordinar a cuatro mil desconocidos no es más virtud disponible sino un aparato distinto. Las instituciones, que North definió

como las reglas del juego que una sociedad diseña, escritas o no, para estructurar el intercambio entre personas que no se conocen lo bastante como para confiar en su reputación mutua.

Vale la pena detenerse en ese “escritas o no”, porque ahí se esconde una distinción que cambia lo que sigue. El sistema original de Teresa y sus catorce vecinos no era pura espontaneidad sin reglas, aunque lo pareciera desde dentro. Era ya una institución, solo que informal, un acuerdo tácito de que quien pide prestado devuelve, reforzado por la vergüenza y no por ningún documento. North distinguía justamente entre esas dos capas, las instituciones informales, costumbres, normas de reciprocidad, códigos de conducta que nadie firmó pero que todos respetan, y las formales, contratos, leyes, tribunales, que existen precisamente para los casos en que la costumbre sola ya no alcanza. Lo que fracasó en las tres torres no fue la confianza en abstracto. Fue un mecanismo informal concreto, calibrado para quince personas, que nadie tradujo a una versión formal capaz de operar con ciento cuarenta. La escala no volvió tramposos a los vecinos nuevos. Dejó sin trabajo al mecanismo que hasta entonces se había encargado de que nadie necesitara serlo. La diferencia entre un acuerdo de palabra entre dos vecinos que se cruzan cada mañana en el ascensor y un contrato firmado entre dos empresas que jamás van a verse las caras no es una diferencia de honestidad, sino de qué tan lejos puede viajar la promesa antes de necesitar un soporte distinto del simple recuerdo compartido de quienes la hicieron.

Conviene decir con precisión qué produce el aparato formal, porque suele describirse mal. Una institución no genera más buena voluntad en quienes participan de ella. Sustituye el conocimiento personal que antes garantizaba un intercambio por algo que cumple la misma función sin depender de que las partes se conozcan. Un contrato ejecutable por un

tribunal no vuelve más honesto a nadie. Permite que dos personas que jamás volverán a verse hagan negocios como si se conocieran desde hace años, porque el incumplimiento tiene un costo verificable con independencia de quién sea el que incumple. Un sistema de calificaciones en un mercado digital no mejora el carácter de quien vende. Convierte años de reputación cara a cara en un número visible en segundos, disponible para cualquiera que jamás haya tratado antes con esa persona. La transacción entre un agricultor y un comprador que solo va a verlo una vez en la vida funciona con la misma tranquilidad que un préstamo entre hermanos, no porque el comprador confíe en el agricultor sino porque confía en el aparato que hace cumplible la palabra de cualquiera de los dos.

El recurso no es nuevo, aunque hoy tenga forma de aplicación con estrellas y comentarios. Los mercaderes que viajaban entre ciudades italianas en el siglo catorce enfrentaban un problema idéntico al de las tres torres, solo que a una escala mayor y con más en juego que un taladro. Vender a un comprador en una ciudad lejana, cobrar semanas después, confiar en que la mercadería llegara intacta a manos de alguien que uno probablemente no volvería a ver, todo eso exigía algo más que la palabra empeñada entre conocidos. La letra de cambio resolvió el problema sin resolver la confianza personal entre las partes. El mercader no necesitaba confiar en el comprador lejano. Necesitaba confiar en la red de banqueros que hacía cumplible ese papel en cualquier plaza donde se presentara, exactamente la misma lógica que hoy resuelve un sistema de calificaciones o un contrato ejecutable, la confianza empaquetada en un instrumento en lugar de depositada en una persona. Ese mismo gremio de mercaderes, además, no esperó a que ningún rey le prestara jueces. Armó sus propios tribunales itinerantes, con sus propias reglas de prueba y sus propias sanciones, mucho antes de que ningún estado se

ocupara de regular el comercio a distancia, la prueba más antigua de que un grupo puede fabricar su propia institución formal desde adentro, sin que nadie se la imponga desde arriba.

Ahí aparece algo que merece nombrarse con precisión, porque cambia la manera de entender la confianza misma. La confianza que Teresa y sus catorce vecinos construyeron durante tres años es un bien finito, personal, que no se puede transferir a nadie que no haya vivido esos tres años con ellos. Lo que las instituciones producen es distinto, una forma de confianza empaquetada, transferible, disponible de inmediato para cualquiera que entre en el sistema. Ese empaque es lo que permite que el intercambio crezca más allá del tamaño de cualquier grupo cuyos miembros podrían plausiblemente conocerse entre sí. Donde ese empaque existe, cada transacción nueva cuesta menos que la anterior, porque no hay que reconstruir desde cero la certeza de que la otra parte va a cumplir. Donde no existe, o hay que fabricarlo cada vez, el intercambio se queda pequeño, local, caro, exactamente como el sistema de favores de las tres torres, que terminó replegándose otra vez a cada edificio por separado, cada uno de vuelta a su propia memoria de quince familias. El dinero mismo, que estas páginas ya trataron como valor subjetivo puro, es también uno de estos aparatos, el más antiguo de todos. Permite que un panadero le venda pan a un desconocido que jamás le devolverá el favor de manera directa, porque la reciprocidad queda diferida y generalizada en un objeto que cualquier otro desconocido va a aceptar después.

Nada de esto exige imaginar burocracias ni tribunales para volver al problema del taladro. Lo que finalmente devolvió el sistema a las tres torres no fue más buena voluntad sino menos dependencia de ella. Uno de los vecinos, elegido por sorteo entre quienes se ofrecieron, empezó a llevar una planilla compartida donde cada préstamo queda anotado con

fecha de devolución, y se acordó una sanción mínima, dos semanas fuera del sistema para quien no cumpla dos veces. A los pocos meses, el complejo entero prestaba y devolvía con la misma fluidez que el edificio original, no porque ciento cuarenta familias hubieran aprendido de golpe a confiar entre sí sino porque una institución diminuta empezó a hacer el trabajo que antes hacía la memoria de Teresa. Vale la pena notar que esa regla, una vez instalada, tiende a quedarse mucho después de que alguien podría objetar que ya no hace falta tanto rigor. Cambiarla exige coordinar de nuevo a ciento cuarenta personas, y ese costo, más que ningún apego sentimental a la planilla, es lo que explica por qué las instituciones, buenas o mediocres, suelen sobrevivir mucho más tiempo del que su diseño original justificaría. North llamó a esto dependencia de trayectoria, la tendencia de una regla ya adoptada a perpetuarse simplemente porque todos los demás ya se acomodaron a ella, con independencia de si una regla distinta habría sido, de haberse elegido desde cero, mejor.

Conviene aclarar algo que la escena del taladro deja fuera y que sería deshonesto omitir. No todo mecanismo de convergencia a gran escala necesita el aparato formal que hasta aquí se describió, contratos, tribunales, calificaciones verificables por un tercero. La economista Elinor Ostrom pasó buena parte de su carrera documentando comunidades que gestionan recursos compartidos mediante reglas propias y mecanismos de vigilancia que ellas mismas diseñan, sin esperar que un gobierno o un propietario privado se los imponga desde afuera. Campesinos que comparten un mismo canal de riego y se turnan el agua según reglas que ellos mismos ajustan generación tras generación, con multas menores para quien se excede de su turno y ningún inspector que venga de fuera de la comunidad a vigilarlos. Pastores que comparten un mismo prado de montaña durante siglos sin agotarlo, mediante límites de uso que nadie les impuso desde ningún ministerio. Lo que Ostrom mostró

con evidencia de campo en decenas de comunidades distintas es que la alternativa a la reputación cara a cara no siempre viene de arriba. También puede construirse desde abajo, con la misma lógica que Teresa y sus vecinos usaron para resolver un taladro, solo que aplicada a un recurso que nadie posee del todo y que todos necesitan usar bien para que siga existiendo. Ese tipo de recurso, el que no se presta y se devuelve sino que se comparte de manera simultánea y continua, plantea un problema distinto del que resuelve una planilla de préstamos, y merece su propio espacio más adelante.

Conversación, reputación informal, contrato, calificación pública, tribunal propio, regla comunitaria de riego, no son variaciones del mismo mecanismo disfrazadas con nombres distintos. Cada una resuelve un tipo específico de distancia entre quienes necesitan coordinarse, la distancia emocional que separa a dos personas que se aman pero no se entienden, la distancia geográfica que separa a un mercader de su comprador, la distancia de escala que separa a Teresa de alguien que vive a dos portones de distancia y con quien nunca ha cruzado una palabra. Ninguna de esas herramientas sustituye a las otras. Cada una cubre exactamente el tramo que las demás dejan sin resolver, y una sociedad que solo dispusiera de una de ellas se quedaría ciega frente a cualquier problema de coordinación que no calzara con su forma particular.

Lo que suma a lo dicho en la cocina de Clara y Simón, o en la mesa de Irene y Pablo, no es una excepción sino una extensión. La palabra bien dicha nombra valoraciones entre dos personas que se sientan una frente a la otra. No tiene ningún equivalente directo cuando las partes son ciento cuarenta desconocidos que jamás compartirán una mesa, y ahí es exactamente donde entra el aparato que North describió, ni mejor ni peor que la conversación, simplemente diseñado para un problema que la conversación no puede resolver por su propia naturaleza. El egoísmo

estructural de cada vecino, el interés genuino en recuperar el taladro, en no quedar mal frente al edificio, en no perder el acceso al sistema que le sirve, no desaparece cuando el grupo crece. Sigue siendo el motor de siempre. Lo que cambia es la tecnología que lo canaliza, de la memoria informal de quince personas a una regla escrita que cuatro mil pueden seguir sin conocerse.

Teresa revisa la planilla compartida los domingos, más por costumbre que por necesidad, y hace poco encontró ahí algo que el cuaderno perdido de hace tres años nunca hubiera podido darle, un taladro devuelto a tiempo por alguien de la torre B a quien no reconocería si se lo cruzara en el ascensor. El sistema, ese domingo, funcionó exactamente como estaba diseñado para funcionar, sin que hiciera falta que ella y esa persona se conocieran, se cayeran bien o compartieran un solo café. Queda pendiente, eso sí, una pregunta que ningún registro de préstamos sabría resolver, qué ocurre cuando lo que hay que compartir no es un taladro que alguien puede quedarse o devolver, sino algo que todos usan al mismo tiempo y que nadie puede retener para sí sin que eso afecte de inmediato a los demás.

PARTE IV

Implicaciones y horizontes



CAPÍTULO 14

Releyendo la historia moral desde el egoísmo

El sobre llega un martes de lluvia, sin remitente, y adentro solo hay un nombre y una fecha, la próxima vez que vuelva a hablar frente a los obreros de la textil no habrá otra advertencia. Ella lo lee de pie en la cocina, todavía con el abrigo puesto, lo dobla como doblaría una factura vencida, y sigue guardando en la bolsa lo que va a llevarse al viaje del fin de semana, una camisa de repuesto, los volantes que faltan por repartir, el cuaderno donde anota quién faltó a la última reunión y por qué. En la habitación de al lado duerme su hijo, y en algún momento de la noche va a tener que decidir si lo despierta para despedirse o lo deja dormir y confía en que habrá otra mañana para eso. Tiene, si quisiera usarla, una salida perfectamente razonable, dejar de viajar, cambiar de ciudad, volver a un trabajo tranquilo donde nadie manda sobres sin remitente. No la usa.

La lectura que la historia moral reserva para gestos como este habla de sacrificio, del yo que se aparta para dejar pasar la causa, del héroe que se olvida de sí para que otros puedan vivir mejor. Esa lectura pierde lo más preciso de lo que ocurre en esa cocina. Lo que ella hace no es apagar su propio interés. Es actuar desde un yo cuya jerarquía de valores pone la fábrica, las mujeres que trabajan catorce horas ahí adentro y la posibilidad de que eso cambie, por encima de la vida sin sobresaltos que podría tener con solo bajar la voz. Eso no es la negación del yo. Es su forma más densa, la que aparece únicamente cuando el costo de mantener una prioridad se vuelve real y hay que pagarlo de todas formas.

La grandeza moral, leída desde el argumento que estas páginas vienen construyendo, no consiste en borrarse a uno mismo. Consiste en tener valores extraordinariamente altos y actuar con coherencia hacia ellos bajo presión. El mártir no muere porque le reste importancia a su vida, muere porque valora más la causa por la que la entrega. El filántropo no reparte su fortuna porque la desprecie, la reparte porque valora más el efecto de esa riqueza distribuida que su acumulación. El voluntario que pasa cada sábado en un comedor comunitario no cede su tiempo por desinterés, lo cede porque lo que encuentra ahí, el rostro de alguien que come caliente por primera vez en la semana, pesa para él más que la mañana libre que deja de tener. En los tres casos se repite el mismo movimiento, una jerarquía de valores nítida, una acción que responde a ella, un costo asumido porque la alternativa habría valido menos.

La objeción más común contra esta lectura dice que reduce a esas figuras, que explicar su grandeza como expresión de una jerarquía de valores les quita algo. Ocurre justo lo contrario. La que les quita algo es la lectura que las describe como si actuaran sin ninguna valoración propia, como mecanismos del bien sin nadie moviéndose detrás. Esa lectura las convierte en instrumentos de un ideal, no en agentes reales. La que respeta su grandeza es la que muestra que eligieron, que tenían otras salidas y no las tomaron, que lo que hicieron fue coherente con lo que más profundamente eran. No se admira a estas personas a pesar de que actuaran desde sus valores. Se las admira porque lo hicieron con una claridad que casi nadie alcanza, mantenida durante años y no solo en el instante de un gesto, lo que la vuelve mucho más difícil de fingir que cualquier renuncia puntual.

El mismo argumento que dignifica a la organizadora sindical sirve para leer con más precisión al filántropo cuya donación llega acompañada de un ala de hospital con su nombre grabado en letras doradas sobre la

entrada, o al voluntario que aparece justo donde hay cámaras y micrófonos. Ninguno de los dos es un fraude por el simple hecho de que su generosidad le devuelva algo. Lo que distingue a uno de otro no es la ausencia de beneficio propio sino la densidad de los valores que mueven el gesto. Quien valora de verdad la causa actúa de una manera. Quien valora sobre todo el reconocimiento actúa de otra, aunque desde afuera, en el momento de la entrega del cheque o el corte de cinta, las dos acciones parezcan idénticas y ningún fotógrafo pueda distinguirlas. La diferencia no acusa. Describe con más filo de lo que la pureza motivacional jamás podría describir.

El filántropo añade una complicación propia, porque su generosidad casi siempre viaja con motivos mezclados y la historia moral ha tenido dificultades para decidir qué hacer con esa mezcla. Alguien dona una fortuna a la investigación de una enfermedad, financia media década de ensayos clínicos que terminan salvando vidas concretas, y al mismo tiempo construye con ese gesto una reputación que le sirve en otros terrenos, ante sus socios, ante su familia, ante sí mismo cuando se mira al espejo. Esa simultaneidad no ensucia nada, salvo que se asuma que la pureza es la única moneda con la que se paga el valor moral. Quien actúa desde una jerarquía que incluye a la vez el bienestar ajeno y el propio legado no vale menos que quien actúa desde un único motivo. Actúa desde una jerarquía más compuesta, con más piezas en juego, y cada una de esas piezas puede ser genuina sin que las demás la contaminen. La complejidad de los motivos no es hipocresía. Es la condición normal de cualquiera que valora más de una cosa al mismo tiempo, que es como valoramos casi todos, casi siempre, aunque solo al filántropo se le exija lo contrario.

Lo que esta relectura libera es la posibilidad de admirar sin necesitar idealizaciones que ninguna vida real soporta. Aristóteles ya intuía algo parecido cuando situó la eudaimonía no en la ausencia de deseo propio sino en la excelencia con que alguien ejerce lo que más valora, un argumento que estas páginas ya cruzaron una vez, en la excomunión de un filósofo que se negó a separar el propio interés de la virtud. La grandeza, para Aristóteles como para el argumento de aquí, no pedía un yo vacío. Pedía un yo bien ordenado, con las prioridades correctas en el lugar correcto, mantenidas frente a la presión hasta que la coherencia entre lo que se dice valorar y lo que se hace deja de ser una promesa y se vuelve un historial verificable. Auguste Comte, cuyo invento del altruismo como ideal absoluto estas páginas ya desarmaron en su origen, necesitaba precisamente la pureza para que su vara de medir funcionara, un ideal solo puede acusar de fracaso a quien lo persigue si la meta es imposible de alcanzar del todo. Sin motivo propio de por medio no hay manera de fallarle a un ideal que exige la ausencia total de ese motivo, y de ahí la deuda moral permanente que ese ideal impone a cualquiera incapaz de alcanzarlo, que es cualquiera. La jerarquía de valores no impone esa deuda. Solo pide que la prioridad declarada se pague cuando toca pagarla, y permite saber, con evidencia y no con fe, si eso ocurrió.

Donde esta lectura se pone a prueba de verdad es frente a los héroes con los pies manchados de barro. Hubo un hombre, en la segunda mitad del siglo pasado, que organizó durante décadas a comunidades enteras contra la expropiación de sus tierras, que absorbió golpes y cárcel y amenazas de muerte sin ceder una sola vez en lo que consideraba irrenunciable, que dio discursos de horas frente a asambleas de campesinos analfabetos y los dejó de pie, convencidos, dispuestos a arriesgar lo poco que tenían. Y que, según quienes lo conocieron de cerca, trató a su propia familia con una dureza que nadie hubiera tolerado de un desconocido, ausente en los cumpleaños, exigente hasta rozar la

crueledad con quienes más cerca vivían de él, incapaz de ofrecerles en privado ni una fracción de la paciencia que derrochaba en público con extraños. La lectura de la pureza no tiene herramientas para un caso así. Solo puede negar la parte privada para salvar la figura pública, o exhibirla para reducir la figura entera a su contradicción, y ninguna de las dos opciones describe lo que en verdad ocurrió. Los biógrafos que lo intentaron terminaron casi siempre en uno de esos dos extremos, el panfleto que omite a la familia entera o el ajuste de cuentas que reduce tres décadas de organización política a la coartada de un mal padre.

Desde la jerarquía de valores, el problema se disuelve sin que haga falta forzar nada. Lo que ese hombre tenía muy arriba en su escala era la tierra de su comunidad y la dignidad de quienes la trabajaban. Lo que tenía en un lugar mucho más ordinario era el cuidado íntimo, la paciencia doméstica, la atención a los afectos más próximos, exactamente donde la mayoría de las personas también flaquea, solo que sin la excusa de una causa histórica de por medio para disimularlo. La grandeza y el defecto no se cancelan entre sí. Habitan capas distintas de la misma jerarquía, y pretender que una persona sea igual de extraordinaria en todas sus capas es exigirle algo que ningún ser humano con valores reales, densos en un punto y comunes en otro, puede entregar. Quien busca en él un modelo íntegro en cada terreno de su vida va a quedar decepcionado. Quien busca en él la prueba de que una prioridad puede mantenerse firme durante treinta años de presión real encuentra exactamente eso, sin que la primera decepción borre la segunda evidencia.

El mismo patrón aparece, con otro reparto de luces y sombras, en quien no dejó un país transformado sino un cuerpo de trabajo. Hubo una investigadora que dedicó cuatro décadas a un laboratorio mal financiado, que formó a generaciones de científicos jóvenes con una generosidad que ninguno de ellos olvidó, y que, dentro de su propia casa, se ausentó de las

cosas pequeñas de sus hijos con una regularidad que ellos todavía cargan como una cuenta pendiente. No hizo lo uno a pesar de lo otro. Su jerarquía ponía el laboratorio y la formación de esa generación en un lugar que ninguna otra cosa alcanzaba a desplazar, ni siquiera las cosas que, miradas desde afuera, cualquiera diría que también merecían ese lugar. La misma densidad que hace posible cuatro décadas de trabajo continuo en un campo sin gloria inmediata es, casi siempre, la que deja poco margen para lo demás. No es una regla universal, hay quienes logran las dos cosas a la vez, pero cuando falla, falla exactamente por ahí, porque la atención y el tiempo son finitos y una jerarquía extraordinariamente alta en un punto necesariamente resta de otro.

Lo que cambia, entonces, no es el elenco de figuras que la historia moral quiere conservar, ni el veredicto sobre lo que hicieron. Cambia la pregunta que se les hace. La pregunta de la pureza indaga si actuaron sin buscar nada propio. La que emerge de este argumento indaga si fueron coherentes con lo que de verdad valoraban, si esa prioridad no cedió cuando ceder hubiera sido la opción más razonable. Ese cambio, que parece modesto, altera también cómo se lee la vileza. Ya no aparece como la irrupción del interés propio sobre un terreno que debería estar limpio de él, porque el interés propio está siempre, en el defraudador tanto como en la organizadora sindical. El contador que durante años desvía en silencio los fondos de la fundación que administra y el voluntario que dona su sábado a esa misma causa comparten la condición de actuar desde lo que más valoran. Lo que distingue a uno de otro no es la presencia o ausencia de interés personal sino qué ocupa el centro de ese interés, el enriquecimiento propio disfrazado de gestión en un caso, la causa misma en el otro.

Esa sustitución produce un efecto que la lectura de la pureza nunca alcanza. Cuando se dice que alguien corrupto actuó por interés propio, como si eso lo distinguiera del resto, el análisis se cierra en la frase misma. Cuando se pregunta qué valora exactamente esa persona, con qué firmeza actúa desde esas prioridades, qué está dispuesta a sacrificar para conservarlas, el análisis avanza hacia algo utilizable, no hacia la absolución sino hacia la comprensión de un mecanismo que, una vez entendido, puede diseñarse en contra. Esa distinción, entre un juicio que cierra el problema y un diagnóstico que lo abre, decide si lo que se produce después es indignación o una institución mejor, del mismo tipo que las que estas páginas ya recorrieron, contratos, calificaciones públicas, reglas comunitarias con sanciones mínimas, la letra de cambio que un gremio de mercaderes inventó para no depender de la buena fe de un desconocido lejano. Cada una de esas herramientas asume que el interés propio va a estar presente y diseña alrededor de esa certeza en lugar de pedirle a nadie que renuncie a él. La historia de la cooperación social, mirada así, deja de ser la crónica de individuos que lograron negar su naturaleza en el momento decisivo. Pasa a ser la historia de mecanismos que aprendieron a apuntar ese interés hacia donde produce algo bueno, y de personas cuya jerarquía incluyó a los demás en una posición lo bastante alta como para que ese lugar pesara cuando hubo que elegir.

Vale también para cualquiera que nunca aparezca en un libro de historia. La vecina que cuida durante años a un padre con demencia sin que nadie se lo pida, el profesor que se queda dos horas después de clase con un alumno que nadie más atiende, el que dona sangre cada tres meses sin que se lo recuerden ni lo felicite nadie por eso, actúan desde el mismo mecanismo que el mártir y el filántropo, solo que a una escala que no llega a los libros ni a ningún ala de hospital con su nombre grabado. Nadie necesita fundar un movimiento ni arriesgar la vida para que su

jerarquía de valores cuente. Basta con que, en algún punto de esa escala personal, algo distinto del propio bienestar inmediato pese lo suficiente como para torcer la conducta cuando torcerla cuesta, un sábado, una tarde, un turno de noche que nadie más quería cubrir. La historia moral suele mirar solo a quienes pagaron el costo más alto, y al hacerlo deja fuera del cuadro a la inmensa mayoría de la grandeza ordinaria, que es del mismo material, solo que en dosis menores y sin testigos que la registren.

Vale la pena que quien lee esto se mida con la misma vara, porque la relectura no se agota en las figuras ajenas. Cualquiera puede repasar su propia historia buscando los momentos donde una prioridad distinta del bienestar inmediato pesó lo suficiente como para torcer la conducta, y también los momentos donde no pesó, donde la salida fácil ganó y la prioridad declarada quedó en la categoría de lo que se dice valorar sin pagarlo nunca. Esa revisión no busca un veredicto sobre si alguien es buena o mala persona en abstracto, una pregunta que esta lectura ya mostró que no lleva a ninguna parte útil. Busca algo más preciso, qué ocupa de verdad el centro de la propia jerarquía, medido no por lo que se afirma sino por lo que se elige cuando elegirlo cuesta. Nadie necesita esperar una prueba histórica para hacer ese ejercicio. Basta con la próxima vez que la prioridad declarada y la opción fácil se separen, y mirar cuál de las dos gana.

Quien tema que esta relectura produzca cinismo tiene razón en un punto estrecho, deshace algo. Deshace la narrativa de la pureza que convirtió a esas figuras en referentes sin fisuras, útiles para medir la propia insuficiencia. Lo que deshace, sin embargo, no es la grandeza de esas personas. Es la ficción que se creía necesaria para admirarlas. La narrativa de la pureza ofrecía modelos imposibles de igualar, y esa imposibilidad producía una deuda moral que nadie podía saldar. La

relectura ofrece algo más trabajoso y más útil, un modelo real, verificable, que no exige nacer extraordinario sino decidir qué va a ocupar el centro de la propia jerarquía y mantenerlo ahí cuando el precio llegue.

Ella vuelve tres años después al mismo pueblo, en otro invierno, y alguien que era una niña cuando empezó todo esto le acerca un café y le dice que ahora trabaja ocho horas, no catorce, y que fue por las reuniones de aquellos años. No hay ningún sobre esperándola esta vez. Solo el reconocimiento tardío de que la fábrica cambió porque alguien decidió, durante mucho tiempo y a un costo real, que eso pesaba más que la tranquilidad de callarse.

CAPÍTULO 15

Una ética para egoístas conscientes

Renata cuenta los escalones cada vez que sube, dieciocho tramos cortos entre el portal y su puerta, divididos por dos descansos donde apoya la cadera operada y espera a que el dolor baje de intensidad antes de seguir. Lo hace desde hace tres años, desde que el cirujano le dijo que la prótesis iba a aguantar bien mientras no forzara subidas largas, un consejo que la escalera de su edificio convierte en broma cada tarde de compras. Esta noche está sentada en la sala común, con la bolsa de la farmacia todavía en el regazo, escuchando a sus catorce vecinos discutir si instalan un ascensor. El presupuesto exige una cuota extraordinaria repartida entre los seis pisos, y la discusión lleva cuarenta minutos girando sobre quién se beneficia y cuánto. El matrimonio del primero, que nunca sube más de un tramo, no entiende por qué tendría que pagar lo mismo que el ático. Los treinta años recién cumplidos del cuarto B calculan en voz alta cuántos años más van a vivir ahí antes de necesitar algo así. Alguien propone, con tono razonable, que Renata pague una cuota mayor porque es quien más lo usaría. Ella escucha ese cálculo hecho sobre su propia cadera y no dice nada todavía. Podría explicar que la cifra que le proponen equivale a dos meses de la pensión que le queda después del alquiler, podría recordarles que fue ella quien avisó al administrador la primera vez que se filtró agua en el sótano, podría simplemente llorar un poco delante de sus vecinos y dejar que la vergüenza ajena hiciera el trabajo. No hace nada de eso. Deja la bolsa de la farmacia en el suelo, dobla las manos sobre la falda, y espera a ver si alguien en esa sala llega solo, sin que ella tenga que pedirlo, a la pregunta que de verdad importa.

Cada persona en esa sala argumenta desde su propia jerarquía de valores, exactamente como este argumento viene mostrando desde el primer capítulo. Nadie miente, nadie actúa con mala fe, y sin embargo el resultado depende de quién tenga más votos o más paciencia para agotar la reunión. Si el egoísmo estructural describe con exactitud lo que ocurre en esa sala, cabe entonces la pregunta que estas páginas no pueden seguir postergando. Si toda persona actúa siempre desde lo que valora, y ninguna jerarquía es más verdadera que otra, ¿qué distingue una decisión justa de una decisión que simplemente ganó la votación? La sospecha de que la respuesta sea ninguna cosa, de que el egoísmo estructural desemboque en un mercado de intereses sin árbitro donde manda quien tiene más fuerza numérica, merece una respuesta seria antes de seguir adelante.

El filósofo Thomas Scanlon dedicó buena parte de su obra a esa pregunta exacta, y su libro *Qué nos debemos los unos a los otros* (1998) ofrece un instrumento que encaja con una precisión molesta de mencionar en este argumento, porque no pide abandonar el egoísmo estructural para rescatar la ética. Lo da por sentado y construye sobre él. Scanlon parte de una tradición contractualista que ya tenía en John Rawls a su gran referente moderno, con el recurso de una posición original en la que nadie sabe todavía qué lugar va a ocupar en la sociedad que está por diseñar, ni si va a nacer en el ático o en el primer piso, ni si va a llegar a los ochenta años con la cadera intacta. Scanlon se aparta de ese dispositivo hipotético y propone algo más directo. Un acto está mal si cualquier principio que lo permita es un principio que alguna persona, razonablemente, podría rechazar como base para un acuerdo general, informado y no forzado. La pregunta no es qué maximiza el bienestar total ni qué acordarían actores detrás de un velo de ignorancia que nadie

en la sala de vecinos va a ponerse nunca. La pregunta es más simple y más difícil de esquivar. ¿Puede este principio decirse a la cara de cada uno de los afectados sin que ninguno tenga un motivo razonable para negarse?

El propio Rawls le sirve a Scanlon de punto de apoyo y de blanco al mismo tiempo. La posición original resuelve la imparcialidad borrando a las personas concretas, nadie sabe si va a ser Renata o el matrimonio del primero, y desde esa ignorancia diseñada se supone que cualquiera elegiría reglas justas para cualquiera. Es un dispositivo elegante, pero también un rodeo. Pide imaginar una sala vacía de rostros para después volver a llenarla. Scanlon prefiere no vaciarla nunca. Mantiene a Renata sentada con la bolsa de la farmacia en el regazo, mantiene al matrimonio del primero con su cuenta bancaria real, y pregunta si el principio propuesto aguanta ese peso concreto en lugar de una versión abstracta de todos. La diferencia no es solo de método. Es de qué tipo de respeto exige la moral, uno dirigido a personas hipotéticas intercambiables entre sí, o uno dirigido a Renata, con su cadera y su pensión y ningún otro cuerpo que la reemplace en el argumento.

Vale la pena marcar lo que ese test no exige, porque ahí está el punto donde encaja con todo lo que estas páginas vienen recorriendo. No exige que nadie deje de valorar su propio dinero, su propio tiempo, la facilidad de subir sin esperar un ascensor ajeno. El matrimonio del primer piso puede seguir prefiriendo pagar menos, eso es exactamente lo que predice el egoísmo estructural y Scanlon no lo niega. Lo que el test filtra no son las motivaciones sino las razones que se ofrecen para justificar un principio compartido. Un vecino puede querer pagar poco, y al mismo tiempo darse cuenta de que esa preferencia, dicha en voz alta como razón, no sobrevive intacta cuando se pronuncia frente a alguien que

necesita descansar dos veces para llegar a su propia puerta. El deseo sigue siendo legítimo. Lo que deja de valer es convertirlo, sin más, en el principio que gobierna a todos.

La distinción entre motivación y razón justificable resuelve algo que el argumento venía arrastrando desde el intercambio social del capítulo sexto. Homans describía el vínculo como transacción, cada quien evaluando si lo que recibe compensa lo que entrega, y esa lectura explica una enorme cantidad de la vida social sin necesitar ficciones morales. Pero una negociación de este tipo, aun siendo honesta, todavía se libra entre partes que solo necesitan convencerse mutuamente de que el trato conviene a cada una por separado, sin que ninguna tenga que responder ante la otra por algo más que su propio cálculo. El contractualismo de Scanlon opera un piso más arriba. No pregunta qué trato le conviene a cada quien. Pregunta qué principio resiste frente a cualquier persona afectada, incluida la que tiene menos para ofrecer a cambio. Renata no tiene una moneda de intercambio equivalente al dinero que le pide el matrimonio del primero. Tiene, en cambio, algo que el marco de Homans no sabe procesar bien y que el de Scanlon coloca en el centro, una razón que ningún vecino puede desestimar sin dejar de tratarla como alguien cuya vida cuenta tanto como la de cualquiera de ellos.

Ahí aparece el segundo instrumento de Scanlon, quizá el más espinoso de aplicar en una sala llena de personas que hacen cuentas. Scanlon rechaza que la moral funcione sumando beneficios y perjuicios en una sola columna, como si veinte molestias pequeñas repartidas entre veinte personas pudieran acumularse hasta pesar más que un daño real concentrado en una sola. Lo ilustró con el caso de una persona atrapada, sufriendo un daño grave e inmediato, frente a la posibilidad de interrumpir una transmisión que millones de espectadores están disfrutando. Sumar el disgusto leve de esos millones no produce, según

Scanlon, un peso moral mayor que el sufrimiento concentrado de una sola persona, porque la comparación correcta nunca se hace entre un individuo y una masa. Se hace entre ese individuo y cualquier otro individuo, uno por uno, preguntando si ese otro podría rechazar razonablemente el principio que sacrifica al primero por una ganancia repartida entre muchos. En la sala de vecinos, la suma de catorce ahorros modestos en la cuota mensual no pesa, bajo este criterio, más que el costo real que Renata paga cada tarde en su propia cadera, aunque el cálculo aritmético diga lo contrario si alguien se limita a sumar columnas.

Esto no convierte a Renata en el centro moral del universo ni le da un veto automático sobre cualquier decisión del edificio. El test funciona en las dos direcciones, y ahí está su fuerza real. Si Renata exigiera, por ejemplo, que el ascensor se instalara con el acabado más costoso del catálogo, financiado igual por todos, sus vecinos tendrían un motivo razonable para rechazar ese principio, porque la diferencia entre un acabado estándar y uno de lujo no guarda relación con la necesidad real que está en juego. El contractualismo no premia a quien más necesita, premia al principio que resiste ser dicho de frente a cualquiera de los afectados sin que a nadie le asista una objeción de peso. Eso deja fuera tanto el argumento del matrimonio del primero, que confunde preferencia con derecho a vetar, como una versión inflada de la propia demanda de Renata, si la hubiera planteado así.

Conviene detenerse en un malentendido frecuente antes de seguir, porque confundir contractualismo con generosidad forzada arruinaría exactamente lo que aquí se intenta mostrar. Nadie en la sala deja de actuar desde el egoísmo estructural cuando acepta el principio que incluye a Renata. Cada vecino sigue prefiriendo pagar menos, mantener su rutina sin sobresaltos, no cargar con costos ajenos, y esa preferencia no desaparece por efecto de ningún argumento filosófico. Lo que cambia

es la prueba que sus razones tienen que superar antes de volverse el principio que gobierna a todos los demás. Un vecino puede seguir prefiriendo pagar poco y, al mismo tiempo, reconocer que esa preferencia, dicha en voz alta frente a Renata como justificación para negarle el acceso a su propia casa, no aguanta el peso de la mirada de la persona a la que afecta. Ese reconocimiento no requiere altruismo. Requiere solamente la disposición a comprobar si la propia razón sobrevive cuando deja de hablarse en abstracto y empieza a dirigirse a alguien concreto.

Ese giro, dirigir la razón hacia una persona concreta en lugar de calcularla en abstracto, es lo que separa el contractualismo de un simple cálculo utilitario disfrazado de ética. La utilidad total de una comunidad puede crecer aunque una minoría cargue con un costo desproporcionado, siempre que la ganancia de la mayoría sea suficientemente grande, y ese resultado, defendible en la columna de sumas, puede seguir siendo indefendible frente a la persona concreta que paga el costo. Scanlon construyó su ética precisamente para cerrar esa grieta, la que separa lo que conviene en promedio de lo que puede decirse sin vergüenza a cada individuo por separado. Y esa exigencia, dicha así, empieza a sonar menos a un dispositivo filosófico importado y más a algo que las páginas anteriores ya venían necesitando sin nombrarlo del todo. La comunicación como tecnología de convergencia, recorrida un capítulo atrás, mostraba cómo nombrar el hecho, el sentimiento y la valoración propia abre paso a un intercambio genuino entre dos personas. El contractualismo añade la pieza que faltaba, un criterio para decidir cuándo esa valoración nombrada merece prevalecer sobre otra igualmente sincera, sin recurrir a la fuerza del número ni a la elocuencia de quien discute mejor.

Aplicado sobre el argumento central del libro, el contractualismo de Scanlon no obliga a elegir entre el egoísmo estructural y una ética con dientes, porque ambos pueden convivir sin fricción una vez que se entiende qué hace cada uno. El egoísmo estructural describe de dónde sale cada razón que aparece en la sala. Ninguna persona llega a esa reunión con una motivación distinta de su propia jerarquía de valores, y fingir lo contrario solo produciría el tipo de hipocresía que estas páginas vienen desarmando desde el primer capítulo. El contractualismo, en cambio, no describe de dónde sale la razón, evalúa si esa razón sobrevive convertida en principio general frente a cada persona a la que va a gobernar. Las dos piezas trabajan en planos distintos, y es justamente esa separación de planos la que permite hablar de una ética para egoístas conscientes en lugar de una contradicción en los términos. Nadie necesita dejar de valorar lo propio para someter esa valoración a una prueba que decide si puede volverse regla para todos.

Antes de cerrar el instrumento vale la pena someterlo a una prueba que este argumento ya conoce de un capítulo atrás, la de Amartya Sen y las preferencias adaptadas. Nada impide que Renata, con los años, haya aprendido a pedir poco, que el silencio con el que recibe el cálculo sobre su propia cadera sea menos una elección serena que una costumbre formada por décadas de no molestar. Si eso fuera cierto, el test de Scanlon corre el riesgo de tomar como razón genuina lo que en realidad es una preferencia encogida por la falta de opciones, y de ahí felicitarse por respetar justo lo que debería cuestionar. La objeción es seria y no tiene una salida perfecta. Lo que sí ofrece el contractualismo, a diferencia de un simple recuento de preferencias declaradas, es que la pregunta no se cierra en lo que Renata dice querer sino en lo que un principio le hace, medido desde afuera de su propia costumbre de pedir poco. Aunque ella misma aceptara pagar la cuota mayor sin protestar, sus vecinos seguirían teniendo que responder si ese principio resiste frente a cualquiera en su

situación, y no solo frente a la versión de Renata que la costumbre volvió dócil. El test no depende de que la persona afectada proteste. Depende de que la razón ofrecida aguante el peso de la situación real, la haya nombrado quien la sufre o no.

Quedan casos donde el test no ofrece una salida limpia, y sería deshonesto no decirlo. Dos razones perfectamente respetables chocan a veces sin que ninguna ceda ante la otra de manera evidente, y el propio Scanlon reconoció que su marco no siempre entrega un veredicto único. Pero incluso ahí el test cambia la calidad de la disputa. Deja de tratarse de una negociación cruda donde gana quien más aguanta la reunión, y pasa a tratarse de un ejercicio compartido donde cada parte tiene que formular su razón de manera que resista mirar a la otra a los ojos. Eso, por sí solo, ya filtra buena parte de lo que en una sala de vecinos suele pasar por argumento y que, dicho de frente a la persona afectada, se revela como puro capricho disfrazado de cálculo.

La reunión de Renata termina esa noche sin acuerdo, como termina la mayoría de las primeras reuniones de este tipo. Alguien propone posponer la votación dos semanas para estudiar alternativas. Cuando vuelven a reunirse, la propuesta que finalmente sale adelante no es el ascensor completo ni la cuota pareja que el primero pedía. Es una silla salvaescaleras instalada en el tramo que a Renata más le cuesta, financiada con una cuota extraordinaria más alta para los pisos superiores, que son quienes de hecho ganarán valor de reventa con la mejora, y una cuota menor para el primero, que apenas la usará. Nadie sale de esa sala completamente satisfecho. El matrimonio del primero sigue pensando que paga de más por algo que casi no va a usar, y esa opinión no desaparece solo porque el acuerdo se firme. Pero cuando alguien intenta, meses después, argumentar en otra reunión que conviene

subir la cuota de Renata porque es quien más se beneficia, nadie en la sala logra defender ese argumento frente a ella sin que suene, incluso para quien lo dice, a lo que en realidad es.

Renata sube esa semana por primera vez sin contar los descansos, sentada en el riel que ahora corre junto a la baranda que durante tres años fue solo un punto de apoyo para el dolor. No hace falta que nadie en el edificio haya dejado de preferir pagar menos. Hace falta, apenas, que la razón que ganó fuera la única capaz de decirse en voz alta frente a ella sin bajar la mirada.

CAPÍTULO 16

El egoísmo como proyecto social

Darío llega al mercado de abasto todavía de noche, cuando los camiones recién descargan y el aire huele a diésel y a cajones mojados. No sabe qué va a comprar hasta que lo ve. Esta madrugada hay tomate de buena pinta y barato, así que carga cuarenta cajones en vez de los treinta habituales, y menos pimienta, porque el que llegó tiene manchas y no le conviene arriesgarse con algo que nadie va a querer pagar. Nadie le dijo que comprara tomate. Nadie coordinó con él ni con los otros doscientos puesteros que a esa misma hora recorren los mismos pasillos tomando decisiones parecidas, cada uno mirando sus propios cajones, su propio margen, su propia clientela del barrio donde para el mediodía va a tener el puesto armado. Camino a su feria, pasa frente a otros dos puestos de verdura y ve de reojo el cartel de precios de ambos, no por curiosidad sino porque de eso depende cuánto va a cobrar él. Si el de la esquina pone el kilo de tomate a mil doscientos, Darío no va a poner mil quinientos aunque el suyo sea mejor, y tampoco va a regalarlo a ochocientos si el otro ya se quedó sin stock a media mañana. Ajusta con tiza sobre una pizarra, borra, vuelve a escribir, y en ese gesto repetido tres o cuatro veces por día está resolviendo, sin saberlo, sin proponérselo, un problema que ningún funcionario de ninguna oficina podría resolver por él con la misma velocidad.

Ya quedó citada, de pasada, en el primer capítulo, la frase con la que Adam Smith explicó por qué esperamos el pan del panadero. No es de su benevolencia de quien depende que llegue a la mesa, sino de que atienda su propio interés. La frase se volvió tan repetida que perdió filo, se cita

como si fuera una ocurrencia ingeniosa y no el resumen de un argumento mucho más largo, desarrollado por Smith en *La riqueza de las naciones* (1776) con el mismo cuidado empírico que después aplicaría a la fábrica de alfileres. Un solo obrero, fabricando un alfiler de principio a fin con sus propias manos, produce en un buen día unas pocas docenas. Diez obreros que se reparten las tareas, uno estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto le afila la punta, producen entre todos varios miles al día. Ninguno de los diez decidió especializarse por amor a la eficiencia colectiva. Cada uno acomodó su tarea al lugar donde podía cobrar mejor por su tiempo, y de esa acumulación de acomodos privados surgió una multiplicación de la producción que ningún obrero individual se propuso ni podría haber calculado de antemano.

El individualismo metodológico ya quedó planteado páginas atrás a propósito de Weber y de Mises, la idea de que los colectivos no actúan ni deciden, solo lo hacen las personas que los componen. Smith aplica exactamente esa misma lógica a la producción, décadas antes de que nadie le pusiera ese nombre. Nadie diseñó la fábrica de alfileres pensando en el bien de la industria. Diez personas acomodaron su tarea a su propia conveniencia, y de ese acomodo, no de ningún plan superior, salió un resultado que beneficia a todos los que después compran alfileres más baratos. La coordinación no requirió que ninguno de los diez conociera ni le importara el bienestar de los otros nueve.

Smith usó la imagen de la mano invisible una sola vez en todo el libro, para describir algo mucho más preciso que lo que su fama sugiere. El comerciante que busca el mercado más rentable para su capital, sin intención alguna de servir al interés público, termina distribuyendo ese capital de la manera que resulta más útil para la sociedad, exactamente porque nadie más tiene la información necesaria para saber dónde hace

falta más capital en cada momento. No hay ninguna mano que planifique, sino un sistema de precios que traduce, en un número visible para cualquiera, información que de otro modo nadie podría reunir a tiempo.

Ese es el punto donde conviene traer a un economista que llegó siglo y medio después con la pregunta correcta. Friedrich Hayek, en un ensayo breve de 1945 titulado *El uso del conocimiento en la sociedad*, que se volvió más influyente que muchos libros enteros, se preguntó por qué el precio funciona como funciona. Su respuesta no era moral, era informativa. El conocimiento relevante para coordinar una economía no existe en ningún lugar concentrado. Está repartido en fragmentos diminutos entre millones de personas que conocen su propio taller, su propio clima, su propio cliente, y ese conocimiento suele ser tácito, difícil de poner en palabras, del tipo que se aprende con los años de pisar el mismo mercado y no del tipo que cabe en un informe. Cambia, además, más rápido de lo que cualquier informe podría registrarlo. Una helada arruina una cosecha en un valle a quinientos kilómetros de Darío. Un puerto entra en huelga y retrasa un cargamento. Una moda pasajera hace que de golpe todos quieran comprar algo que el mes pasado nadie pedía. Ningún planificador, por bien intencionado y bien informado que esté, puede recolectar y procesar esa cantidad de datos dispersos con la velocidad que el problema exige. El precio lo hace solo. Sube o baja, y en ese movimiento queda comprimida toda la información que hizo falta, sin que quien la recibe necesite saber por qué.

Darío no sabe que hubo una helada en un valle que nunca visitó. Ve que el tomate llegó más caro esa madrugada y sube su precio sin preguntarse la causa, porque la causa no le hace falta para actuar correctamente. El camionero que manejó toda la noche tampoco sabe cuántas familias van a comer ese tomate ni en qué barrio. El agricultor que decidió, meses atrás, cuánto sembrar según el precio del año anterior nunca va a cruzarse con

Darío ni con sus clientes. Y sin embargo los tres, junto con miles de eslabones más que ninguno de ellos podría nombrar, terminan alimentando una ciudad entera sin que nadie haya diseñado el resultado ni lo conozca en su totalidad. El filósofo escocés Adam Ferguson, contemporáneo de Smith, acuñó la frase que Hayek adoptaría después como emblema, un orden que es resultado de la acción humana pero no de ningún diseño humano. Ni Darío ni el camionero ni el agricultor se proponen coordinar una ciudad. Cada uno persigue su propio interés en su propio radio de acción, y de esa persecución paralela, sin coordinación consciente, emerge un orden que ningún comité habría podido armar con esa precisión ni a esa velocidad.

El orden espontáneo no es un fenómeno exclusivo de los mercados, aunque el puesto de Darío lo muestre con especial nitidez porque ahí el precio queda escrito con tiza para que cualquiera lo lea. El idioma que Darío habla con sus clientes nadie lo diseñó en ninguna academia, se fue acomodando durante siglos por el uso que millones de hablantes le dieron a cada palabra, cediendo unas expresiones, quedándose con otras, sin que ningún comité de lingüistas votara el resultado. El derecho consuetudinario que resuelve buena parte de los conflictos cotidianos entre vecinos, quién puede talar qué árbol, hasta dónde llega el ruido tolerable de una fiesta, tampoco salió de un código escrito de una sola vez, sino de miles de disputas resueltas una por una a lo largo de generaciones, cada solución sedimentando sobre la anterior. Hayek llamó a este tipo de fenómenos órdenes espontáneos y los distinguió con cuidado de los órdenes diseñados, un ejército, una empresa, un ministerio, donde alguien concreto decide la estructura y puede rediseñarla de un día para otro. Ninguno de los dos tipos es superior en abstracto. El error, según Hayek, es tratar un orden espontáneo como si

fuera diseñado, e intentar rediseñarlo desde arriba con la misma lógica con la que se reorganiza un ministerio, ignorando que buena parte de su eficacia depende justamente de que nadie lo controle entero.

Este motor de convergencia no es el mismo que el de la letra de cambio o el contrato ejecutable descritos páginas atrás. Aquellos empaquetan confianza, resuelven el problema de si la otra parte va a cumplir su palabra cuando ya no queda memoria personal para garantizarlo. El precio resuelve algo distinto y previo, qué producir, cuánto, para quién, con qué urgencia, un problema que ni siquiera la confianza perfecta entre todas las partes alcanzaría a resolver si la información sobre la helada, el puerto y la moda pasajera no llegara a tiempo a quien tiene que decidir. North explicaba cómo coordinar el intercambio entre desconocidos que ya saben qué quieren intercambiar. Hayek explica cómo cuarenta cajones de tomate llegan a ser exactamente cuarenta y no treinta ni cincuenta sin que nadie lo haya calculado desde ningún escritorio.

Conviene decir con precisión qué produce ese sistema de precios, porque suele describirse mal en ambas direcciones, tanto quien lo idealiza como quien lo condena. No vuelve más generosos a quienes participan de él. Darío no piensa en las familias que van a comer su tomate cuando ajusta el precio con la tiza, piensa en no quedarse con cajones podridos el domingo. Lo que el sistema logra es distinto de la generosidad y más modesto que ella, coordinar a desconocidos que jamás se van a encontrar sin que ninguno necesite conocer las necesidades del otro ni compartir sus valores. El precio empaqueta conocimiento disperso para que nadie necesite reunirlo entero, de la misma manera en que la letra de cambio empaquetaba confianza para que nadie necesitara reunirla persona por persona.

Esa misma lógica sirve para juzgar instituciones, no solo mercados de tomate. Una institución, entendida en sentido amplio, una norma, una regla de juego, un sistema de salud, un esquema de incentivos, no fabrica valores en quienes la habitan. Los colectivos no valoran, ya quedó dicho páginas atrás, valoran los individuos, y una institución es buena en la medida exacta en que amplía el espacio donde cada quien puede actuar desde su propia jerarquía de valores sin arruinar la capacidad de los demás para hacer lo mismo. Un sistema de salud que le pide al médico agotarse en nombre de la vocación, con jornadas imposibles y sueldos que dependen del sacrificio personal antes que de un diseño razonable, termina produciendo exactamente lo que el altruismo absoluto produce en cualquier persona que lo intenta en serio, desgaste, abandono, una calidad de atención que se derrumba con los años. Un sistema que en cambio diseña guardias razonables, remuneración adecuada y protocolos claros no vuelve más virtuoso al médico. Lo pone en condiciones donde actuar bien coincide con lo que ya le conviene, y ese acomodo entre interés propio y buen resultado dura mucho más que cualquier apelación a la entrega. Una médica que atiende quince años en una guardia bien pagada y con horarios que le permiten dormir sigue atendiendo bien al año quince. La colega que empezó con la misma vocación en un servicio que le exige turnos de treinta y seis horas sin descanso, a cambio de un aplauso simbólico, suele llegar a ese mismo año agotada, distraída, o simplemente afuera del sistema, y ningún discurso sobre la entrega desinteresada le devuelve las horas de sueño que el diseño institucional nunca le dio.

Alguien podría objetar que esa manera de diseñar instituciones, apoyada en el interés propio y no en la exhortación moral, es demasiado individualista para producir solidaridad social, la misma objeción que ya rondó estas páginas a propósito de otras instituciones. La respuesta no cambia por tratarse ahora de precios en lugar de reglas de convivencia

entre vecinos. La solidaridad que dura no es la que se predica desde el sacrificio sino la que emerge de diseños que hacen racional cooperar, y un sistema de precios que informa correctamente produce más recursos disponibles para atender emergencias, financiar hospitales o mantener a quien no puede participar del intercambio, que un sistema que pretende resolver todo por decreto y termina sin saber, porque no puede saberlo, dónde hacen falta esos recursos.

Una segunda objeción, más seria, viene del propio siglo veinte y merece nombrarse con su nombre. Durante las primeras décadas de ese siglo, economistas socialistas como Oskar Lange defendieron que una oficina de planificación central, con suficiente capacidad de cálculo, podría simular los mismos precios que produce el mercado y ahorrarse además sus desigualdades. Mises y después Hayek respondieron, en lo que se conoció como el debate del cálculo económico, que la simulación es imposible no por falta de potencia de cómputo sino porque los datos que haría falta introducir en cualquier ecuación, la helada en el valle lejano, el gusto cambiante de un barrio, el humor de doscientos puesteros ajustando su tiza cada mañana, no existen concentrados en ningún lugar donde una oficina pudiera ir a buscarlos. No es un problema de voluntad ni de máquinas más rápidas, sino de dónde vive el conocimiento y de qué tan rápido cambia de lugar.

El propio Hayek se cuidó de que este argumento se leyera como una defensa de la ausencia de reglas, con más insistencia de la que su fama de adversario del intervencionismo suele dejar ver. El orden espontáneo no significa ausencia de reglas, significa un tipo particular de regla, general, aplicable por igual a todos sin fijar de antemano qué posición debe ocupar cada individuo. La diferencia no está entre reglas y ningunas reglas, sino entre reglas que dejan abierto el resultado y reglas que intentan decretarlo desde arriba para cada caso particular.

Nada de esto convierte al mercado en el único mecanismo legítimo de coordinación, ni resuelve todo lo que una sociedad necesita resolver. El argumento describe un mecanismo, no dicta que cualquier resultado que ese mecanismo produzca deba aceptarse sin más, la distinción entre describir y prescribir sigue rigiendo aquí igual que en la primera página. Sirve, eso sí, para desmontar una sospecha muy extendida, la de que solo un diseño consciente y bienintencionado puede producir orden social, y que dejar que millones de personas persigan su propio interés en paralelo solo puede terminar en el caos. La historia de Darío y sus cuarenta cajones de tomate dice lo contrario. El caos sería, más bien, que alguien intentara decidir por él cuánto tomate hace falta esa semana en ese barrio, con la información que tiene disponible desde una oficina a la que nunca llegan las manchas del pimientó ni el olor a diésel de las cinco de la mañana.

A media tarde, cuando el sol ya calienta la lona del puesto, a Darío no le queda un solo tomate. Borra el precio de la pizarra sin volver a escribirlo, porque mañana va a depender otra vez de lo que encuentre en los pasillos del mercado de abasto, de lo que hicieron esa misma noche un agricultor, un camionero y doscientos puesteros a los que nunca les va a poner nombre. Ninguno de ellos sabe que alimentó una ciudad. Cada uno sabe, nada más, que hizo bien sus cuentas. Nadie los va a reunir jamás en una misma sala para agradecerles, y el sistema entero no necesita esa reunión para volver a funcionar mañana con la misma exactitud con que funcionó hoy.

P A R T E V

El argumento bajo fuego



CAPÍTULO 17

El egoísmo tiene género

El jueves operan a Nora de cadera y el domingo anterior, en la sobremesa, la familia entera decide sin haberlo discutido en realidad quién se va a hacer cargo de las seis semanas de recuperación. Alicia trabaja en remoto, programa para una empresa de software que le exige resultados, no horario de oficina, así que alguien dice que ella tiene más flexibilidad, y con esa palabra, flexibilidad, queda resuelto lo que ninguno llamó por su nombre, una licencia sin sueldo de mes y medio, justo cuando el proyecto que lidera está por entrar en la fase que definiría quién asciende a la gerencia técnica el año próximo. Martín, su marido, es contador en una auditora que exige presencia física de nueve a siete, y nadie en la mesa le pregunta si él también podría pedir licencia, porque la pregunta ni siquiera llega a formularse. Alicia tampoco la formula. Asiente, calcula en silencio cuánto le va a costar en sueldo, en antigüedad, en la conversación con su jefa que ya venía preparando desde hacía meses, y dice que sí, que no hay problema, que ella se organiza.

Nadie en esa mesa mintió y nadie calculó con mala intención. Lo que ocurrió fue más preciso y más difícil de nombrar, un intercambio real, con un costo real para una de las partes, quedó resuelto sin que nadie lo tratara como intercambio. Se llamó flexibilidad a lo que también podría llamarse renuncia. Se llamó organización a lo que también podría llamarse un mes y medio de sueldo perdido y un ascenso que probablemente va a caer en otro nombre. La palabra que se usó no fue neutral, hizo un trabajo preciso, convirtió una decisión económica en un rasgo de carácter, y ese trabajo es exactamente lo que este argumento necesita mirar de cerca.

La politóloga Joan Tronto le puso nombre en 1993 a la parte de esta escena que nadie discute en voz alta, la irresponsabilidad privilegiada. Quien se beneficia de que el cuidado quede resuelto no necesita pensar en cómo se resuelve. Martín no evalúa si pedir licencia porque la pregunta nunca llega a rozarlo, y esa ausencia de pregunta no es un accidente de su carácter sino una posición estructural, la misma clase de posición que le permite a un consumidor comprar tomate sin preguntarse qué heladas hubo en qué valle. Tronto distingue el cuidado como actividad de la especie entera que incluye todo lo que se hace para mantener, continuar y reparar el mundo en cuatro momentos, notar que una necesidad existe, asumir la responsabilidad de atenderla, ejercer el trabajo concreto que esa atención exige, y responder desde el lugar de quien la recibe. Lo que su trabajo muestra es que esos cuatro momentos no se reparten al azar entre las personas de una sociedad. Se distribuyen según quién tiene el poder de no tener que pensar en ellos, y esa distribución rara vez favorece a las mujeres.

Tronto agrega una segunda observación que conviene traer aquí antes de seguir, porque explica por qué a nadie en esa cena le pareció necesario discutir nada. El cuidado, escribió, es la clase de trabajo que una sociedad solo nota cuando falla. Mientras funciona, se vuelve transparente, parte del paisaje, tan poco visible como el aire que se respira. Nadie celebra en público los treinta años en que una madre organizó cada cumpleaños, cada fiebre nocturna, cada muda de ropa según la temporada. Se lo nota, y se lo nombra, recién el día en que deja de ocurrir, cuando el hijo adulto descubre de golpe cuánto trabajo invisible mantenía en pie la vida que daba por sentada. Esa transparencia no es un rasgo natural del cuidado, es su condición de posibilidad social, la razón por la que puede exigirse sin negociarse. Un servicio que se factura se discute, se compara, se pone en duda. Un servicio que no tiene precio ni siquiera aparece como algo sobre lo que discutir.

Conviene decir con precisión qué es lo que esto agrega al argumento central y qué es lo que no. Nada en la escena de la cena refuta que Alicia actúa desde su propia jerarquía de valores. Ella prefiere organizarse a discutir el punto en la mesa, prefiere absorber el costo a arriesgar el vínculo con su suegra o la paz de una comida familiar, y esas preferencias son, en el sentido más estricto, suyas. Lo que la escena revuelve no es la mecánica del egoísmo sino la pregunta que Amartya Sen ya dejó sembrada páginas atrás a propósito de la tía Marta, cuánto de lo que alguien prefiere fue elegido entre alternativas reales y cuánto fue moldeado por un entorno que nunca puso la alternativa a la vista. Alicia creció, como generaciones de mujeres antes que ella, en un entorno donde la palabra flexibilidad se aplicaba casi siempre a las mismas personas, y donde decir que sí a ese tipo de pedido se leía como virtud y decir que no se leía como frialdad. Elegir dentro de ese menú no la vuelve menos agente. La vuelve, otra vez, un tipo particular de agente, uno cuya jerarquía de valores incluye desde temprano una regla no escrita sobre quién cede primero.

La economista Nancy Folbre bautizó esta misma dinámica desde otro ángulo, el del dinero, con una imagen que responde de manera directa a la cita más repetida de estas páginas. Adam Smith explicó cómo el precio, sin que nadie lo diseñe, coordina a millones de desconocidos y hace posible que el pan llegue a la mesa. Folbre preguntó de dónde sale, sin precio ni diseño, la persona que hornea ese pan, que la cría, la alimenta, la acompaña enferma, la reconforta el tiempo suficiente para que llegue en condiciones de trabajar. A esa economía paralela, la que produce y repone a los seres humanos que después participan del mercado, la llamó el corazón invisible, en contraste deliberado con la mano invisible de Smith. El mercado coordina precios sin planificación central porque puede darse el lujo de no preguntarse cómo se reproduce la fuerza de trabajo que le da vida. Alguien lo hizo, casi siempre sin cobrar, casi siempre mujer, y el

precio nunca tuvo que reflejar ese costo porque nunca entró en la contabilidad de nadie. Cálculos internacionales sobre el trabajo de cuidado no remunerado, hechos por distintas agencias a lo largo de la última década, lo estiman en una fracción de un dígito alto del producto mundial, más que industrias enteras que sí aparecen en cualquier balance.

El mismo patrón, una vez nombrado, aparece también donde el cuidado sí tiene salario, solo que uno menor del que le correspondería por su exigencia real. Enfermeras, maestras de jardín de infantes, cuidadoras de personas mayores, ejercen oficios que requieren años de formación y un desgaste emocional que se acumula año tras año, y cobran de manera sistemática menos que profesiones de credencial comparable codificadas como técnicas y, históricamente, masculinas. Estudios de mercado laboral repetidos en países muy distintos entre sí encuentran algo parecido, tener hijos suele acompañarse de una reducción salarial para las madres que no aparece, o incluso se invierte en una prima, para los padres del mismo hogar. La explicación no es que esos empleos requieran menos habilidad. Es que se los sigue pagando como si la motivación adecuada para ejercerlos fuera la vocación y no el salario, la misma lógica que en la mesa de Alicia convirtió una licencia sin sueldo en un rasgo de personalidad.

El mecanismo que hace posible ese vacío contable no es la avaricia de quien se beneficia sino algo más fino, y Folbre lo señala con precisión, la naturaleza misma del cuidado vuelve a quien lo ejerce mal negociador. Alguien que ama de verdad a la persona que cuida no puede amenazar con dejar de cuidarla sin volver sospechoso el amor mismo, y esa imposibilidad de amenaza es justamente la que un mercado necesita para poner precio a algo. El plomero puede irse si no le pagan lo que pide. Alicia no puede, sin devastarse a sí misma, decirle a su suegra que solo la va a cuidar si le compensan el ascenso perdido. La virtud que hace del

cuidado algo valioso es la misma que impide reclamar por él, y una institución, una familia, un sistema de salud entero, puede apoyarse en esa virtud durante generaciones sin pagar jamás su costo real, exactamente por el motivo opuesto al que impediría explotar a un proveedor cualquiera. Cuanto más genuino el cariño, más difícil resulta convertirlo en reclamo.

Antes de que esto se lea como una acusación exclusiva contra la economía, conviene traer a la escena a una tercera autora que trabajó el problema desde un ángulo distinto, no el del dinero sino el del razonamiento moral. Carol Gilligan, en 1982, cuestionó los estudios de su propio maestro en Harvard, Lawrence Kohlberg, que había construido una escala de seis etapas del desarrollo moral a partir de entrevistas hechas casi enteramente a varones. En esa escala, razonar según reglas abstractas y universales, el terreno de la justicia y los derechos, puntuaba más alto que razonar según el contexto y el vínculo concreto con la persona afectada. Cuando Kohlberg entrevistó a mujeres, muchas puntuaban sistemáticamente más bajo, y la conclusión que circulaba entonces era que las mujeres alcanzaban un desarrollo moral menos completo. Gilligan entrevistó a mujeres que estaban decidiendo si interrumpir un embarazo y encontró algo distinto de un déficit, encontró una lógica moral completa que la escala de Kohlberg no sabía leer, una que pregunta primero a quién afecta esta decisión y qué le debo, antes que qué regla general se aplica aquí. No faltaba desarrollo, sino que la vara medía una sola de las dos voces posibles y llamaba silencio a la otra.

La ética del cuidado que describe Gilligan no es, y ella misma lo aclaró más de una vez frente a lecturas apuradas de su propio trabajo, una prueba de que las mujeres son naturalmente más generosas o menos egoístas que los hombres. Es una manera distinta de procesar la misma pregunta que este argumento viene planteando desde el primer capítulo,

qué valora alguien y por qué actúa en consecuencia. Quien razona desde el cuidado valora la continuidad del vínculo y la respuesta a la necesidad concreta de otro como parte central de su propia jerarquía, no como sacrificio de esa jerarquía. Sigue siendo, de la cabeza a los pies, egoísmo estructural. El problema no está en la lógica del cuidado sino en lo que ocurre cuando esa lógica se topa con una mesa familiar, o con un mercado laboral, que solo sabe reconocer y compensar la otra voz, la de las reglas explícitas y los reclamos nombrados. Quien razona desde el vínculo entra a cualquier negociación ya en desventaja, no porque valore menos su propio interés sino porque su forma de valorarlo no habla el idioma que la otra parte está preparada para escuchar.

Vale la pena detenerse en un matiz que la propia Gilligan cuidó de proteger frente a sus lectores más apurados, y que resulta decisivo para este argumento. Ninguna de las dos voces morales pertenece por naturaleza a un sexo. Hombres que crían solos, o que asumen el cuidado de un padre enfermo, razonan con la misma lógica relacional que Gilligan documentó en sus entrevistas, y mujeres que negocian contratos o litigan en tribunales razonan con la misma lógica de reglas y derechos que Kohlberg puntuaba mejor. Lo que sí tiene sexo, de manera sistemática y no casual, es la asignación social de quién va a estar, con más frecuencia, en la posición de tener que razonar desde el vínculo bajo presión, y quién va a poder, con más frecuencia, quedarse del lado de las reglas explícitas donde la vara de Kohlberg puntúa mejor. Gilligan no defendió una esencia femenina del cuidado. Documentó una distribución desigual de quién termina, la mayoría de las veces, cargando con la voz que el sistema de medición no sabe leer.

Ahí se cierra un círculo que las tres autoras trazan desde ángulos distintos sin haberlo planeado juntas. Tronto muestra que el poder de no pensar en el cuidado se reparte de manera desigual. Folbre muestra que

el cuidado se vuelve gratis precisamente porque el cariño que lo produce no puede convertirse en amenaza sin destruirse a sí mismo. Gilligan muestra que el propio lenguaje con el que alguien razona sobre el cuidado queda, de entrada, mal puntuado por una vara construida para medir otra cosa. Juntas describen un mecanismo que páginas atrás, a propósito de George Herbert Mead y de la comunicación como tecnología de convergencia, quedó nombrado en otro contexto, el que evita nombrar un intercambio consigue que ese intercambio nunca se negocie. Lo que el género agrega a esa herramienta es que la falta de nombre no siempre es un accidente entre dos personas de buena voluntad. A veces es la condición misma que mantiene en pie el arreglo, porque nombrarlo, decir con todas las letras que Alicia está perdiendo un mes y medio de sueldo y un ascenso para que Martín no tenga que pedir nada en su trabajo, rompería el relato de la flexibilidad natural y obligaría a alguien a pagar, negociar o repartir de otra manera lo que hasta ese momento salía gratis.

Cabe una objeción que conviene responder de frente. Si el diagnóstico es correcto, la salida parece pedirle a cada Alicia que negocie mejor, que se anime a decir en voz alta el costo que está absorbiendo. Esa lectura invierte el argumento y carga la responsabilidad sobre quien ya llega en desventaja a la mesa. El punto no es que falte carácter individual para reclamar. Es que el diseño institucional entero, licencias parentales que se toman casi siempre desde el mismo lado, escalas salariales más bajas en profesiones codificadas como cuidado, la ausencia casi total de infraestructura pública para atender a personas mayores o enfermas, funciona hoy asumiendo que ese trabajo va a aparecer gratis desde algún lugar. Páginas atrás, a propósito de un sistema de salud que exige guardias imposibles en nombre de la vocación, quedó dicho que una institución bien diseñada alinea el interés propio de quien la habita con el resultado que se busca, en lugar de exigir sacrificio y llamarlo virtud. Lo mismo aplica aquí a escala mayor. Países que ofrecen licencias parentales

largas, remuneradas y repartidas de manera obligatoria entre ambos progenitores muestran, con los años, algo que ninguna apelación a la buena voluntad logró antes, una distribución del cuidado bastante más pareja que la de países donde la licencia existe solo en teoría o solo alcanza a uno de los dos. La diferencia no nace de que en esos países la gente ame más a sus hijos o valore menos su carrera. Nace de que el diseño institucional dejó de asumir, por defecto, que alguien iba a absorber el costo gratis, y obligó a que la pregunta que en la mesa de Alicia nunca se formuló se hiciera antes, por ley, para las dos partes. Una sociedad puede diseñar licencias, salarios y servicios que reconozcan el cuidado como el trabajo que es, o puede seguir llamándolo flexibilidad y dejar que el costo lo pague, casi siempre, la misma mitad de la población.

Las seis semanas terminan un martes de mañana, con Nora subiendo escaleras sin bastón por primera vez y Alicia entrando a una videollamada de trabajo tres horas más tarde de lo que hubiera querido, todavía con el pelo mojado. El proyecto que lideraba antes de la licencia lo terminó de armar otra persona, y el ascenso, dos meses después, cae en ese otro nombre. Nadie en la familia lo menciona en la próxima cena. Tampoco Alicia. Pero la próxima vez que alguien diga la palabra flexibilidad en esa mesa, antes de que la conversación se cierre demasiado rápido, va a hacer falta preguntar, en voz alta y no solo por dentro, quién exactamente va a pagar lo que esa palabra deja sin nombrar.

CAPÍTULO 18

Cuando el egoísmo falla: límites y patologías

A la medianoche del primer miércoles de noviembre, Ramiro sirve un vaso de whisky que lleva once meses sin tocar y lo deja sobre la mesa de la cocina sin llevárselo a la boca. La discusión con su hermano por la herencia del taller terminó tres horas antes con un portazo, y desde entonces algo en él repite, con la insistencia de un metrónomo, que un trago no cambia nada, que puede beber esta noche y volver mañana a la reunión de las siete de la mañana como si nada, que once meses no se destruyen por un vaso. Marca dos veces el número de su padrino y corta antes de que atienda. Sabe, con la misma claridad con que sabe su propio nombre, que llamar es lo que tiene que hacer, y sabe también, al mismo tiempo y con la misma fuerza, que no va a llamar. Las dos certezas ocupan el mismo cuerpo sin anularse.

Ese cuerpo doble es el problema que conviene mirar de cerca aquí, porque parece desmentir, de manera más brutal que cualquier sesgo cognitivo descrito páginas atrás a propósito de Kahneman y Thaler, la idea de que toda acción nace de una jerarquía de valores coherente. Ahí, la incoherencia era de tiempo, el yo que promete en enero no es exactamente el yo que decide en julio, y ambos siguen siendo agentes plenos, capaces de sopesar alternativas con la información que tienen. En Ramiro ocurre algo distinto y más severo. Los dos yoes conviven en el mismo instante, uno que valora la sobriedad por encima de casi todo lo demás y otro que valora el alivio inmediato por encima de esa misma

sobriedad, y ninguno de los dos desaparece cuando el otro gana. El que pierde sigue ahí, mirando, capaz de describir con precisión lo que está a punto de perder.

La neurociencia de la adicción, en las últimas tres décadas, describe ese cuerpo doble con bastante precisión. El circuito de recompensa que evolucionó para señalar qué merece la pena buscar, comida, vínculo, logro, queda secuestrado por una sustancia o una conducta que dispara la misma señal con una intensidad que ningún alimento ni ningún abrazo alcanza a igualar, y con el tiempo, a fuerza de repetición, ese circuito exige cada vez más estímulo para producir el mismo alivio, mientras la señal se vuelve más fuerte que el cálculo completo de consecuencias que el resto del cerebro todavía es capaz de hacer. No es que Ramiro deje de valorar. Su capacidad de valorar se estrecha, noche tras noche, alrededor de un objeto cada vez más pequeño y cada vez más urgente, hasta que el resto de su jerarquía, el trabajo, el hermano, los once meses, sigue existiendo pero deja de pesar en el momento exacto en que más pesa la copa servida. Nada de esto lo convierte en menos agente de lo que era antes de la primera copa que bebió a los diecinueve años. Lo convierte en un agente que decide, noche tras noche, con un campo de opciones visibles cada vez más angosto que el que tiene cualquier otra persona sentada a esa misma mesa.

Viktor Frankl vio algo parecido, llevado a un extremo que ninguna adicción alcanza, en los campos de concentración donde pasó tres años y perdió a casi toda su familia. Describió con detalle clínico cómo la privación total, el hambre, el frío, la amenaza constante de la cámara de gas, reducía a muchos prisioneros a una existencia casi puramente reactiva, gobernada por el instinto de sobrevivir la próxima hora. Pero observó también, y esto es lo que su trabajo aporta aquí, que ni siquiera en esas condiciones desaparecía por completo un margen mínimo de

elección, la manera en que un hombre respondía a lo que le ocurría, el gesto de compartir el último pedazo de pan o de mantener cierta dignidad en el trato con otros presos cuando nada obligaba a ello. Llamó a eso la última de las libertades humanas, la posibilidad de elegir la propia actitud frente a un conjunto de circunstancias que ya no se pueden elegir. Frankl construyó, a partir de esa observación, una tercera escuela vienesa de psicoterapia que discutía tanto con Freud, para quien el motor central era la búsqueda de placer, como con Adler, para quien era la búsqueda de poder, y propuso en cambio una voluntad de sentido, la necesidad de que la propia vida apunte hacia algo que valga la pena incluso, o sobre todo, en medio del sufrimiento que no se puede evitar. No es un consuelo barato aplicado después de los hechos, sino una descripción de qué mantiene en pie a un yo cuando casi todo lo demás que podría valorar le fue arrebatado.

Trasladada a la cocina de Ramiro, esa idea no absuelve el peso del circuito de recompensa ni promete que la voluntad, por sí sola, alcance para apagarlo. Explica, en cambio, por qué algunas personas atrapadas en la misma compulsión encuentran un camino de salida y otras no, y la diferencia rara vez está en la fuerza de carácter que se les atribuye desde afuera. Está en si consiguen, o no, algo que valorar con la fuerza suficiente para disputarle terreno a la sustancia, un padrino que atiende el teléfono, una comunidad que espera, un hijo cuya cara reemplaza por un instante la imagen del vaso. El trabajo de la recuperación, leído desde aquí, no consiste en apagar la jerarquía de valores de Ramiro sino en ensancharla otra vez, en devolverle al resto de lo que le importa el peso que la compulsión le fue robando noche tras noche. Esa noche de noviembre, el vaso se queda sobre la mesa hasta que el hielo se derrite entero, y Ramiro lo vacía en la pileta sin haberlo bebido, no porque haya vencido al deseo sino porque, durante los minutos que tardó el hielo en derretirse, algo más pesó más.

A pocas cuadras de esa cocina, aunque podría ser cualquier otra ciudad, otra falla del mismo argumento tiene una forma distinta y más silenciosa. Elena lleva diecinueve días sin salir del departamento salvo para bajar la basura, y hace una semana que no contesta los mensajes de las dos amigas que todavía insisten. No es que prefiera quedarse en la cama antes que ver a alguien. La palabra preferir, aplicada a lo que le pasa, empieza a perder sentido. Le ofrecen café con la persona que más quiere en el mundo y no siente el tirón hacia el sí ni hacia el no. La ropa sucia se acumula en una silla y verla no produce el impulso de lavarla, ni tampoco el impulso de dejarla ahí, produce, nada más, la misma nada gris con que Elena mira casi todo desde hace semanas.

El egoísmo estructural, tal como quedó planteado desde el primer capítulo, presupone un agente para el que al menos algo, en algún grado, pesa más que otra cosa, y que actúa, cuando actúa, siguiendo ese peso. La depresión severa pone en duda esa base misma, no porque Elena deje de ser persona sino porque el mecanismo de comparación que la teoría entera necesita para funcionar deja de mandar señal. El psicólogo Martin Seligman le encontró, a mediados de los años sesenta, un origen posible a ese apagón en un experimento que hoy sonaría cruel a cualquier comité de ética. Sometió a un grupo de perros a descargas eléctricas de las que no podían escapar, sin importar lo que hicieran, y después los puso en una jaula nueva donde escapar sí era posible, con solo saltar una barrera baja. La mayoría no lo intentó. Se quedó recibiendo la descarga en silencio, como si ya hubiera aprendido, en la jaula anterior, que ningún movimiento propio cambia el resultado. Seligman llamó a eso indefensión aprendida, y encontró el mismo patrón, con matices, en personas que atravesaron series repetidas de fracasos que no controlaban, un despido tras otro, una enfermedad crónica, una relación que no mejora por más que se intente.

Lo que ese experimento aporta al argumento no es la prueba de que la teoría es falsa sino el mapa de su frontera. La comparación entre opciones que la acción presupone necesita, para operar, que quien compara todavía perciba algún vínculo entre lo que hace y lo que obtiene. Cuando la experiencia acumulada enseña, de manera repetida y creíble, que ese vínculo no existe, el sistema entero deja de generar la señal que distingue una opción de otra, no porque Elena haya dejado de tener un yo sino porque su yo aprendió, quizás con razón durante un tiempo, que actuar no cambiaba nada, y el apagón resultante no niega el egoísmo estructural sino que expone la condición que ese mecanismo necesita para funcionar, la creencia mínima de que la propia acción incide en el propio resultado.

El propio Seligman pasó buena parte de las décadas siguientes documentando que ese apagón se revierte. Encontró que se podía enseñar a los perros, y después a personas, a reconectar la acción con el resultado, exponiéndolos primero a experiencias donde el esfuerzo sí producía cambio, y llamó a esa reconstrucción, en espejo deliberado del término anterior, optimismo aprendido. La terapia que hoy ayuda a alguien como Elena trabaja sobre el mismo punto, pequeñas tareas donde el vínculo entre hacer y obtener vuelve a ser visible, una planta que se riega y florece, una llamada que efectivamente se contesta, hasta que el sistema entero recupera la sensibilidad para distinguir de nuevo una opción de otra, y lo que la falla describe entonces no es un rasgo permanente de Elena sino una ventana de tiempo en la que la maquinaria de valorar se detuvo y que puede volver a andar.

Ninguna de esas dos fallas se parece a la tercera, que no es una interrupción del mecanismo sino su funcionamiento pleno vaciado de una sola pieza. Diego dirige el área comercial de una empresa mediana desde hace seis años y en ese tiempo construyó, con paciencia y sin un solo

desliz visible, la reputación de ser el más confiable del equipo, el que se acuerda del cumpleaños de cada cliente, el que ofrece ayuda antes de que se la pidan. Dos colegas distintas renunciaron, en esos seis años, después de descubrir que Diego había presentado como propio un trabajo que ellas hicieron enteras, y las dos veces la versión que circuló en la oficina fue la suya, contada con la misma calidez con que contaba cualquier otra cosa. Diego no siente, al hacerlo, ni culpa ni el peso que sentiría casi cualquier otra persona al mirar a la cara a alguien a quien acaba de robarle el mérito. Lo siente, si acaso, como una jugada bien resuelta.

El psiquiatra Otto Kernberg pasó buena parte de su carrera describiendo esta variante con un rigor clínico que evita el lenguaje moral y se queda en el terreno de la estructura, lo que llamó organización de personalidad psicopática, un extremo dentro de un espectro más amplio que incluye también al narcisismo grave y que Kernberg, en sus formas más severas, describió como narcisismo maligno, la combinación de grandiosidad, ausencia de culpa y disfrute activo del daño causado. Lo que distingue a esa organización, según Kernberg, no es la ausencia de interés propio, algo que ningún ser humano tiene ausente, sino la ausencia casi total de una capacidad concreta, registrar al otro como parte con peso propio en cualquier intercambio y no como instrumento de un objetivo ya decidido de antemano. Diego calcula con precisión lo que cada colega puede darle, encanto, información, cobertura, y ajusta su trato en función de ese cálculo con una fluidez que a cualquier otra persona le costaría un esfuerzo enorme mantener durante seis años seguidos, porque para la mayoría fingir cercanía sin sentirla de verdad cuesta, y a Diego, según lo que Kernberg documentó en docenas de casos parecidos, no le cuesta nada. La diferencia con Ramiro y con Elena es completa. Ellos describen un mecanismo que falla contra la propia voluntad de quien lo padece. Diego describe un mecanismo que funciona

exactamente como está diseñado, solo que su diseño excluyó, en algún punto de una historia que la clínica todavía discute, la pieza que le permitiría a cualquier otra persona sentir el peso del daño que provoca.

Aquí conviene recuperar una distinción que el argumento construyó capítulos atrás y que este es el momento de poner a prueba en su versión más dura. El intercambio, descrito a propósito de Homans y después ampliado con Mead y con North, funciona porque las dos partes ponen algo en juego y las dos, con el tiempo, esperan que la balanza se equilibre de alguna manera reconocible. Diego no intercambia. Extrae. Usa el vocabulario y los gestos del intercambio, la calidez, la disponibilidad, la memoria fina para los detalles personales, precisamente porque esos gestos son los que hacen que la otra parte baje la guardia, y los vacía del compromiso recíproco que les daba sentido páginas atrás. Diego actúa, como cualquier otra persona en estas páginas, desde su propio interés, y eso no es lo que lo separa del resto. Lo que lo separa es que ese interés no reconoce, ni siquiera como límite lejano, la posibilidad de que la otra persona también tenga uno que valga la pena respetar.

Ese es, precisamente, el punto donde la ética contractualista de Scanlon, presentada páginas atrás, ofrece la herramienta que la sola descripción del egoísmo estructural no alcanza a dar. Someter las propias razones al filtro de si podrían decirse de frente a la persona afectada, y mantener el intercambio solo si esa persona, informada y en condiciones de negarse, aceptaría los términos, es exactamente lo que Diego no hace ni podría hacer sin que el mecanismo entero se le viniera abajo. Contarle a una colega, en el momento de presentar el trabajo como propio, que piensa hacerlo y por qué, destruiría de inmediato la maniobra. Su estrategia depende, de manera estructural, de que la otra parte nunca llegue a enterarse de los términos reales bajo los que está participando. Ahí, y no en la mera presencia de interés propio, está la frontera que

separa el intercambio del capítulo sexto de la extracción de Diego, la frontera entre un egoísmo que puede decirse en voz alta y uno que solo funciona en la oscuridad.

Las tres escenas que acaban de cruzarse aquí, el vaso vacío en la pileta de Ramiro, la planta que Elena empieza a regar otra vez, el correo con el que Diego cierra un trato sin que le tiemble el pulso, describen fallas de naturaleza distinta, una voluntad partida en dos, un mecanismo de valorar que se apaga por aprendizaje, un mecanismo que funciona perfecto pero solo para uno. Ninguna de las tres exige abandonar la premisa de la que parte este argumento. Todas exigen, en cambio, dejar de tratarla como una fórmula que explica todo lo humano con el mismo grado de nitidez, y aprender a distinguir, caso por caso, entre el yo que lucha contra sí mismo, el yo que dejó de recibir señal, y el yo que decidió, por la razón que sea, no necesitar la de nadie más. Quien mira desde afuera y solo ve el resultado, la copa que no se toma, la cama que cuesta dejar, el negocio que se cierra, corre el riesgo de confundir las tres. La pregunta que de verdad importa, frente a cualquiera de ellas, no es si hay interés propio de por medio, porque siempre lo hay, sino si ese interés todavía puede mirar a la cara a la persona que tiene enfrente sin apartar la vista.

CAPÍTULO 19

El egoísmo ante lo colectivo: clima, bien público y el polizón

Todos los jueves, a las doce en punto, ocho hombres y mujeres se sientan en sillas de respaldo alto bajo la Puerta de los Apóstoles de la catedral de Valencia y juzgan disputas por agua. No hay togas, no hay abogados, no hay expediente escrito. Cada uno representa a una de las ocho acequias históricas de la huerta, y cada uno llega elegido por los propios regantes de su canal, no por ningún poder ajeno a ellos. Aquel jueves de sequía, un labrador de Rascanya acusó a su vecino de haber abierto la compuerta de riego fuera de su turno, tres noches seguidas, mientras el resto de la acequia esperaba el agua que no llegaba. El síndico escuchó a las dos partes de pie, en voz alta, delante de quien quisiera acercarse a oír, porque el juicio es público desde que existe memoria del tribunal. En menos de diez minutos determinó la multa, la anotó en el libro con una fórmula que lleva siglos sin cambiar, y llamó al caso siguiente. No hubo apelación posible. Tampoco hizo falta.

El Tribunal de las Aguas es, según los registros que se conservan, más antiguo que el propio reino que después se construyó alrededor de Valencia, y ningún gobierno lo diseñó desde arriba. Nadie es dueño del agua que reparte. Ningún regante puede vender su turno de riego como si fuera una propiedad privada, ni el Estado ha necesitado nunca imponer desde fuera una autoridad que dictara quién riega primero. El agua es un bien que todos necesitan y que nadie puede acaparar sin dejar a otro sin

ella, exactamente la combinación que, según buena parte de la teoría económica del siglo veinte, debería condenar al fracaso cualquier intento de gestión compartida.

En 1968 el ecólogo Garrett Hardin publicó un artículo breve que fijó, durante décadas, el sentido común sobre estos casos. Lo llamó la tragedia de los comunes, la imagen de un pastizal abierto a todos los pastores de una aldea, donde cada uno gana añadiendo una oveja más a su rebaño, aunque esa misma oveja adicional, multiplicada por todos los que razonan igual, agote la hierba para siempre. El interés individual, escribió Hardin, empuja a cada pastor a sobreexplotar un recurso que nadie posee en particular, y la ruina compartida es la consecuencia lógica de que cada quien busque lo mejor para sí en un espacio sin dueño. Mancur Olson, en *La lógica de la acción colectiva*, publicado tres años antes, había llegado a una conclusión emparentada por otra vía. Un grupo de individuos racionales, por más que compartan un interés común, no lo persigue de manera espontánea a menos que el grupo sea pequeño o exista algún mecanismo de coerción que obligue a participar. El beneficio de un bien público, definido con precisión técnica como aquel del que nadie puede excluirse aunque no haya contribuido a producirlo, cae sobre quien contribuyó y sobre quien no por igual, así que la opción racional para cada individuo es dejar que otros paguen el costo mientras uno disfruta del resultado. A ese cálculo Olson le dio nombre, y el nombre ha sobrevivido más que casi ningún otro término de su disciplina. El polizón.

Aquí el argumento construido hasta ahora en estas páginas parece encontrar su prueba más dura. Si toda acción parte de una valoración subjetiva propia, como se defendió desde el Capítulo 3, y si esa valoración no tiene por qué coincidir con el interés de nadie más, como advirtió Kahneman sobre la opacidad del propio yo en el Capítulo 8, entonces el pastor que añade una oveja de más está haciendo exactamente lo que el

argumento predice que hará, y el problema no es que razone mal su propio interés sino que ese interés, calculado con toda la racionalidad posible, apunta en una dirección que arruina el pasto del que también depende. La mano invisible que Adam Smith describió en el Capítulo 16, la que convierte el interés del panadero en pan para el resto sin que el panadero se lo proponga, aquí no aparece. No hay precio que el pastor pague por la hierba que consume su oveja de más, y sin ese precio no hay señal que le indique el costo real de su elección.

La economista Elinor Ostrom dedicó buena parte de su carrera a demostrar que la tragedia de Hardin describía un caso posible, no un destino. En *El gobierno de los bienes comunes*, publicado en 1990 y premiado años después con el Nobel de Economía, el primero que recibió una mujer en esa categoría, Ostrom reunió y estudió sobre el terreno decenas de sistemas de riego, pesquerías y bosques comunales que llevaban siglos gestionados sin propiedad privada y sin control estatal centralizado, entre ellos huertas mediterráneas muy parecidas a la de Valencia, pastos alpinos suizos repartidos por turnos desde la Edad Media, y sistemas de irrigación filipinos que los propios agricultores diseñaban y reparaban sin ingeniería del Estado. Ninguno de esos casos exigía que los participantes fueran generosos, ni que antepusieran el bien del grupo al propio. Ostrom fue explícita en ese punto, y volvió sobre él en cada uno de sus estudios. Los pastores, los pescadores y los regantes que mantenían esos sistemas seguían actuando desde su propio interés, exactamente como predecía Olson. Lo que cambiaba no era el motivo. Era el diseño.

Del estudio comparado de esos casos, Ostrom extrajo un puñado de condiciones que aparecían una y otra vez en los sistemas que funcionaban y que faltaban en los que se venían abajo. Un límite claro sobre quién forma parte del grupo y quién queda fuera, de manera que

nadie ajeno a la acequia pudiera abrir una compuerta que no ayudó a mantener. Reglas de uso ajustadas a las condiciones locales concretas, nunca importadas de un manual general escrito lejos del terreno. Un mecanismo barato y accesible para que los propios usuarios vigilaran el cumplimiento sin depender de un inspector externo pagado por nadie. Sanciones que crecían con la reincidencia, leves la primera vez, más costosas después, de modo que romper la norma una sola vez no expulsara a nadie mientras romperla siempre sí. Y, sobre todo, una vía para resolver conflictos rápida y barata, como la que el Tribunal de las Aguas ofrece cada jueves al mediodía sin que nadie tenga que pagar un abogado. Ninguna de esas condiciones le pedía al pastor que dejara de mirar por sí mismo. Le cambiaban, con precisión quirúrgica, lo que le convenía mirar. La oveja de más deja de ser gratis en el momento en que alguien la cuenta y la sanciona, y desde ese momento el cálculo egoísta que antes arruinaba el pasto empieza a protegerlo.

La prueba de que esas condiciones no son un adorno académico sino la bisagra real del sistema está en los casos donde faltaron. La pesquería de bacalao de Terranova, frente a la costa oriental de Canadá, alimentó comunidades enteras durante quinientos años bajo un régimen parecido al de cualquier acequia, barcos pequeños, faenas locales, un conocimiento transmitido de generación en generación sobre dónde y cuándo pescar sin agotar el banco. A partir de los años sesenta, la llegada de arrastreros industriales rompió, uno por uno, los mismos elementos que Ostrom identificaría después como necesarios. Ya no había un límite reconocible sobre quién pescaba, porque flotas de varios países faenaban a la vez fuera de cualquier jurisdicción clara. Ya no había vigilancia posible entre pares, porque un barco factoría no rendía cuentas a nadie en el puerto. Ya no había sanción graduada, solo la carrera por sacar el máximo antes de que otro lo sacara primero. En 1992 el gobierno canadiense cerró la

pesquería por completo, de un día para otro, y el bacalao del Atlántico noroccidental no se ha recuperado del todo tres décadas después. Hardin, aplicado a ese caso, acertó.

Esta es, en el fondo, la misma apuesta que atraviesa el egoísmo estructural desde que apareció por primera vez, instituciones que no dependen de la virtud de quienes las habitan para producir resultados virtuosos. La diferencia con la confianza empaquetada en la letra de cambio del Capítulo 13, que abarataba el costo de fiarse de un desconocido, es que aquí no hay dos partes que intercambian algo entre sí, sino muchas partes que comparten el mismo recurso sin que ninguna pueda quedárselo entera. El instrumento cambia. El principio que separa un diseño de una plegaria es el mismo, un sistema que pide a sus miembros ser mejores de lo que son fracasa exactamente en el momento de mayor apuro, cuando más falta hace la cooperación real, mientras uno que hace de la cooperación la opción más conveniente no depende de esa fragilidad.

Queda, todavía, una sospecha por resolver, que todo esto sea una manera elegante de pedir otra vez que la gente piense en el bien común, solo que disfrazada con vocabulario de ingeniería institucional. La sospecha no resiste el contraste con lo que de verdad ocurre en la huerta de Valencia. Al labrador que abrió la compuerta fuera de turno no se le pide que sienta empatía por sus vecinos de acequia, ni que anteponga el bien colectivo al propio antes de decidir cuánta agua toma. Se le multa si lo hace, y la multa reduce el atractivo de repetirlo la próxima vez sin que su disposición interior tenga que cambiar en nada. El diseño institucional no exige una conversión moral. Exige que el costo de defraudar al grupo entre en la misma ecuación que el pastor o el labrador ya usan para

decidir, la ecuación del propio interés, sin añadirle una entrada nueva llamada virtud. Ahí está la diferencia entre pedir generosidad y diseñar un sistema que no la necesite.

Todo lo anterior explica una acequia, un pasto, un bosque comunal del tamaño de una aldea. La huerta de Valencia tiene límites que se recorren en un día a pie, y el síndico que preside cada jueves conoce, casi siempre por su nombre, a cada uno de los regantes que juzga. Esa cercanía no es un detalle folclórico, es la condición que hace posible casi todo lo que Ostrom describió. Friedrich Hayek había señalado ya en 1945, mucho antes de que Ostrom empezara su trabajo de campo, que el conocimiento relevante para coordinar el uso de un recurso está disperso entre quienes lo usan cada día, y que ninguna autoridad central puede reunir esa información con la misma velocidad ni el mismo detalle que quien tiene los pies en el barro del canal. El síndico no necesita un satélite para saber que Rascanya lleva tres noches sin su turno de agua. Se lo dice el propio afectado, el mismo jueves, en la misma plaza.

El clima no ofrece nada de eso. No hay límite que recorrer a pie, ni un grupo cuyos miembros puedan reconocerse por su nombre, ni un síndico con autoridad reconocida sobre quienes emiten el carbono que calienta la atmósfera de todos. El bien en juego, un clima estable, no pertenece a ninguna acequia identificable. Pertenece, con la misma medida exacta, a quien no ha emitido una tonelada de carbono en su vida y a quien ha emitido millones, y ninguno de los dos puede excluirse del resultado. Esa es precisamente la estructura que Olson identificó como la más resistente a la cooperación espontánea, un grupo enorme, disperso, sin fronteras claras, donde el costo de vigilar a cada emisor supera cualquier beneficio que la vigilancia pudiera producir y donde el beneficio de reducir las

propias emisiones, repartido entre miles de millones de personas que todavía no han nacido, se diluye hasta volverse casi invisible para quien tendría que pagarlo hoy.

El desajuste no es solo de escala, es de tiempo. El labrador de Rascanya paga la multa el mismo jueves que rompió la norma, y el vecino que esperaba su turno recupera el agua la semana siguiente. Entre la falta y su costo median días. Entre una tonelada de carbono emitida hoy y el clima que esa tonelada ayuda a desestabilizar median décadas, a veces generaciones enteras, y quien paga el precio más alto casi nunca es quien tomó la decisión de emitir. Ningún diseño de incentivos, por bien calibrado que esté, puede imitar la inmediatez que hace funcionar al Tribunal de las Aguas cuando la distancia entre el acto y su consecuencia se mide en generaciones y no en jueves.

¿Es esto, entonces, un callejón sin salida, el punto exacto en que gestionar desde el interés propio se agota y solo queda apelar, después de todo, a la generosidad que estas páginas han intentado no necesitar? Ostrom, en sus últimos trabajos, ofreció una respuesta parcial antes de morir en 2012. La llamó gobernanza policéntrica, la idea de que ningún sistema único, ni el mercado global ni un tratado planetario firmado de una sola vez por todos los gobiernos, tiene que resolver el problema entero en una sola pieza. Ciudades que fijan sus propias metas de emisión, empresas que compiten por certificaciones de bajo carbono, regiones que gravan el carbono aunque sus vecinas todavía no lo hagan, forman una red de sistemas anidados, cada uno del tamaño en que la vigilancia mutua todavía funciona, que en conjunto avanzan sin esperar el acuerdo unánime que ningún foro global ha conseguido producir en tres décadas de intentos. Es, de algún modo, la misma lógica del Tribunal de las Aguas repetida miles de veces a escalas donde el síndico todavía puede reconocer a sus regantes.

Pero sería deshonesto cerrar el argumento ahí, como si la gobernanza policéntrica bastara para disolver el problema entero. Olson, además del polizón, dejó otra idea menos citada pero igual de importante. Los grupos grandes que no pueden vigilarse entre sí solo cooperan cuando alguna forma de incentivo selectivo, algo que beneficia a quien contribuye y no a quien no lo hace, o de coerción externa, una regla que se aplica igual a todos con independencia de que la acepten, sustituye a la vigilancia mutua que el grupo pequeño produce solo. Un precio al carbono impuesto por ley, o un tratado con mecanismos de sanción real y no solo declarativos, funciona por la misma razón que funciona la multa del síndico, cambia lo que le conviene a cada quien. La diferencia es que a esta escala nadie puede fingir que el mecanismo va a emerger solo, del mismo modo en que emergió en la huerta de Valencia durante mil años sin que ningún rey lo ordenara. A esta escala, alguien tiene que ordenarlo.

Ese jueves, bajo la Puerta de los Apóstoles, el síndico de Rascanya cerró su libro después de anotar la multa y llamó al siguiente caso sin detenerse a pensar en el clima que también depende, aunque de manera menos visible, del agua que acababa de repartir. Su tribunal lleva funcionando desde antes de que existiera la idea moderna de Estado, y seguirá reuniéndose los jueves mucho después de que termine cualquier debate sobre si el interés propio puede o no salvar algo tan grande como una atmósfera compartida. La lluvia que cae sobre la huerta, el síndico la pesa por acequias y por minutos. La misma lluvia, entendida ahora como parte de un sistema climático común a toda la especie, esta generación tiene que empezar a pesarla por siglos, y todavía no existe, en ninguna parte del planeta, un tribunal con la autoridad para convocar ese juicio cada jueves al mediodía.

CAPÍTULO 20

El egoísmo como tecnología mental

Tomás lleva cuarenta minutos frente a una tarjeta en blanco cuando por fin escribe la frase, la tacha, y la vuelve a escribir. “He sacrificado muchas tardes de fútbol por el hospital, y lo volvería a hacer.” La deja ahí un momento, la relee, y la tacha otra vez con dos rayas que rompen el papel. Mañana su hija cumple catorce años. Él querría escribirle algo verdadero, y esa frase, que sonaba bien hace un minuto, ya no le suena a nada suyo. No sabe explicar por qué, pero sospecha que la palabra sacrificio es el problema. La lleva puesta como si fuera ropa prestada. Encima de la mesa, junto a la tarjeta, hay una foto de su hija a los cinco años, con el uniforme tres tallas grande que su madre le compró para que le durara toda la temporada.

Es cardiólogo en un hospital público, y los viernes son el día en que más pacientes llegan con dolor de pecho sin cita previa. También son el día en que su hija juega al fútbol. En los últimos tres años ha faltado a más partidos de los que ha visto, y cada vez que alguien le pregunta cómo lo lleva, responde con la misma frase que acaba de tachar. No tiene opción, dice. O bien, es lo que toca. Las dos frases cierran la conversación antes de que pueda decir algo verdadero, y esta noche, frente al papel en blanco, ya no le sirven ni siquiera para cerrarse la conversación a sí mismo.

Nada de lo que ha ido apareciendo en estas páginas, la jerarquía de valores, la comunicación que convierte una necesidad en algo nombrado, el conatus que empuja a perseverar en lo que se es, sirve de mucho si se

queda en el plano de la explicación general. Su prueba real llega en momentos como este, una tarjeta en blanco, un cálculo de viernes perdidos, porque el argumento no ofrece, en el fondo, una doctrina para admirar de lejos. Ofrece una tecnología, un conjunto de operaciones concretas para pensar con más precisión la propia vida cuando toca decidir algo que de verdad importa.

La negación del propio interés nunca sale gratis, aunque su factura no llega de una vez sino repartida en cuotas tan pequeñas que nadie las suma. Actuar desde una jerarquía de valores propia y, al mismo tiempo, describirse como alguien que no la tiene exige una vigilancia constante y silenciosa. Calibrar la explicación según quien escucha, dejar fuera la parte de la verdad que no encaja en el registro moral disponible, sentir una irritación difusa cuando alguien nombra el beneficio propio en un gesto que se contaba como puro. Esa vigilancia no tiene nombre porque nunca se presenta como acontecimiento. Es, más bien, el trabajo constante de llevar dos contabilidades a la vez, una para adentro y otra para afuera, sin dejar que se crucen en el momento equivocado.

Ese costo no aparece en los momentos grandes sino en los bordes de cualquier día ordinario. En la irritación que siente Tomás cuando un colega, de buena fe, le dice que admira su entrega y él tiene que sonreír y aceptar un elogio que no termina de reconocer como propio. En la explicación que le debe a su hija y nunca llega a dar, porque no encuentra el lenguaje para decir, al mismo tiempo, que la ama y que también ama su trabajo, sin que una de las dos cosas suene a traición de la otra. Esas fricciones pequeñas no son irracionales. Son el mecanismo de defensa de un relato que no puede admitir ciertas verdades sin desarmarse, y eso dice más del relato que de la persona obligada a repetirlo.

Nombrar el propio interés sin culpa no reduce el gesto que lo contiene. Lo hace más preciso. Tomás no eligió cardiología por accidente ni por mandato familiar. La eligió porque algo en detener un infarto a tiempo, en ver a alguien recuperar el pulso normal después de una hora de incertidumbre, le devuelve una sensación de estar exactamente donde debe estar. Ese gusto por el propio oficio no compite con el amor por su hija. Convive con él, en una misma jerarquía de valores que rara vez se ordena sola. Decir que eligió esto porque lo completa no roba nada al costo real de los viernes perdidos. Le devuelve su verdadera forma, la de una decisión tomada con los ojos abiertos y no la de una imposición sufrida en silencio.

La distancia entre esa admisión y el cinismo es más ancha de lo que parece a primera vista. El cínico afirma que ningún valor pesa más que otro y que toda conducta es, en el fondo, la misma mercancía disfrazada. Lo que aparece cuando alguien deja de negar su interés propio va en la dirección contraria, porque los valores empiezan a pesar más, no menos, en cuanto se reconocen como propios. Quien admite que cuida a su hija porque la valora sobre casi cualquier otra cosa, y que también valora salvar vidas los viernes, no ha rebajado ninguno de los dos amores. Los ha vuelto legibles, y abiertos a la pregunta por sus métodos, no por su derecho a existir.

El relato del sacrificio, además, no se queda adentro. Se filtra en el vínculo con quien lo recibe. Alguien que ayuda sin poder admitir que también obtiene algo de esa ayuda construye, sin proponérselo, una deuda que el otro no puede saldar, porque nunca se nombró como intercambio sino como entrega unilateral. La hija de Tomás, si su padre solo le habla de lo que le costó estar ausente, hereda una gratitud pesada por un sacrificio que ella no pidió y que no sabe cómo devolver. Si en

cambio le habla de lo que valora en los dos lados de su vida, la gratitud pierde ese peso. El gesto sigue siendo el mismo. Lo que cambia es la cuenta que queda pendiente después.

La descarga resuelve la relación con el afuera, pero deja abierta una pregunta hacia adentro. Tomás dice que valora a su hija por encima de casi todo, y lo cree con sinceridad. La pregunta que todavía no se ha hecho es si ese mapa declarado coincide con el mapa que sus propias decisiones dibujan, semana tras semana, cuando nadie mira. El mapa declarado es el que se recita cuando alguien pregunta qué importa en la vida. El mapa real es el que se lee en lo que efectivamente se protege cuando hay que elegir entre dos cosas y solo una puede ganar.

Un partido en particular vuelve siempre que Tomás piensa en esto, la final de un torneo regional que su hija ganó con un gol en el último minuto, contado por su madre esa misma noche mientras él suturaba una herida en la guardia. No fue el peor de los viernes perdidos ni el que más se le reprochó, fue solo uno más entre muchos, pero es el que su memoria eligió guardar con más nitidez, quizás porque el relato de su esposa, entusiasta y sin reclamo, le dolió más de lo que le hubiera dolido cualquier reproche directo.

Esa misma noche, antes de tachar la tarjeta por tercera vez, Tomás abre el calendario del teléfono y retrocede un año completo. Cuenta los viernes. De los cincuenta y dos, faltó a treinta y ocho partidos. No lo recordaba así. En su cabeza guardaba los cuatro o cinco viernes en que sí llegó a tiempo, con el uniforme sucio de su hija todavía puesto cuando la abrazó en la cancha, y esos cuatro o cinco pesaban en su memoria más que los treinta y ocho ausentes. El calendario no miente. Su recuerdo, sin proponérselo, sí.

Ese descubrimiento no es una condena, ni tampoco exige que Tomás cambie de especialidad al día siguiente. Es información que antes no estaba disponible, y con ella se abren caminos que la ceguera anterior no permitía ni siquiera considerar. Puede reorganizar sus guardias para recuperar algunos viernes, negociar con sus colegas un turno rotativo que hasta ahora nunca propuso porque nunca midió la magnitud real de lo que estaba cediendo. Puede, también, revisar su propio mapa declarado y reconocer, con la misma honestidad, que en esta etapa de su carrera el hospital pesa más de lo que estaba dispuesto a admitir, y que hija y trabajo compiten por un mismo recurso finito sin que eso lo vuelva mal padre. Cualquiera de los dos caminos es más habitable que seguir viviendo la brecha sin haberla visto.

Al día siguiente habla con dos colegas del servicio, algo que podría haber hecho cualquier año anterior y nunca hizo porque nunca tuvo el número exacto que ahora tiene. Propone rotar el turno de los viernes cada tres semanas en lugar de cada cinco. Uno de los dos acepta enseguida, casi aliviado de que alguien lo proponga primero. El otro pone una condición razonable, y la conversación, que Tomás temía difícil, se resuelve en quince minutos porque ninguno de los tres finge que el motivo es distinto del que es. Tomás quiere ver más partidos. Lo dice así, sin adornarlo, y nadie en la sala lo interpreta como debilidad.

La objeción inmediata es la de la parálisis, la idea de que mirar tan de cerca las propias decisiones inmoviliza en vez de liberar. La objeción confunde dos mecanismos distintos. Mirar hacia adentro con precisión produce un mapa distinto del que había antes, y ese mapa modifica decisiones concretas, como la de Tomás con sus guardias de los viernes. Repetir el mismo circuito sin agregar información no es lo mismo, y ese hábito, no la mirada hacia adentro, es el verdadero origen del bloqueo.

Una tercera pieza de esta misma tecnología, Tomás la aprendió antes, sin nombrarla, con un paciente y no con su hija. Ricardo tiene sesenta y un años, dos stents y una dieta que ningún nutricionista logra que respete más de dos semanas seguidas. Tomás ha probado con gráficos, con el susto de las cifras, con la foto de una arteria obstruida pegada en la puerta del consultorio. Ricardo asiente, promete, y a la visita siguiente ha subido de peso otra vez. Durante los primeros dos años, cada retroceso de Ricardo le costaba a Tomás una noche de mal humor que no lograba explicarle a nadie en su casa.

Lo que aprendió con Ricardo no viene de ninguna tradición que le pidiera resignarse ante lo que no puede cambiar ni de ningún consejo genérico sobre soltar lo que no depende de uno. Viene, más bien, de la misma lógica que atraviesa este argumento desde el Capítulo 3. Quien conoce con claridad su propia jerarquía de valores puede distinguir, con mayor precisión que antes, qué acciones son coherentes con lo que valora y cuáles apuntan hacia un resultado que depende de la voluntad de otro y no de la propia. Insistir con Ricardo más allá de lo que la consulta permite no es un exceso de cuidado. Es energía invertida en un lugar donde el propio esfuerzo no puede producir nada, mientras la atención que ese esfuerzo le resta a otros pacientes sí podría.

La pregunta que finalmente le devolvió algo de calma no fue si le importaba la salud de Ricardo, que le importaba tanto como el primer día, sino si su enojo dependía de algo que estuviera en su propio alcance. No estaba. Podía explicar con toda la claridad posible los riesgos, ajustar la medicación, dejar la puerta abierta para cuando Ricardo decidiera intentarlo de nuevo. No podía, en cambio, sustituir la voluntad de Ricardo por la suya, por mucho que la suya estuviera mejor calibrada. El desapego de lo que no depende de uno no equivale a la indiferencia, porque Ricardo le sigue importando con la misma intensidad de siempre. Lo que cambió

fue el lugar donde Tomás decidió gastar su energía, la consulta y la puerta abierta en vez del enojo que no producía ningún resultado salvo el propio desgaste.

El mismo mecanismo que ordena la consulta con Ricardo puede ordenar, algún día, la relación con su hija cuando ella empiece a tomar decisiones que Tomás no comparta. Distinguir lo que depende de la propia acción, hablar con claridad, ofrecer presencia, mantener la puerta abierta, de lo que no depende de ella, la vida que la hija termine por elegir, no es una fórmula de resignación. Es la única manera de gastar la energía disponible donde de verdad puede producir algo, en lugar de quemarla contra una voluntad ajena que ninguna insistencia logra mover.

Ninguna de las tres piezas rinde mucho por separado. Nombrar el propio interés sin culpa, sin el mapa que revela dónde se protege de verdad ese interés, corre el riesgo de quedarse en pura declaración de intenciones. El mapa, sin la capacidad de soltar lo que no depende de la propia acción, puede convertirse en una fuente nueva de desgaste, la de perseguir metas que nunca estuvieron al alcance de nadie. Y el desapego, sin las dos piezas anteriores, se parece demasiado a la resignación que Tomás llevaba puesta antes de esta noche, otro nombre para no tener opción. Juntas, funcionan como lo que son, una tecnología completa y no tres consejos sueltos.

Estas mismas piezas, juntas, permiten releer una escena que aparece varias veces a lo largo de este argumento. El nieto que le ofreció dinero a su abuela y después le pagó la caldera en secreto actuaba, como se vio en el Capítulo 10, desde un interés genuino y desde un error de cálculo sobre lo que ella valoraba. Vista ahora con esta tecnología completa, la escena admite una tercera capa. El nieto podía nombrar sin culpa lo que ese gesto le daba a él, la sensación de ser alguien que cuida y no solo alguien que debe. Podía revisar su propio mapa y preguntarse si insistir con el

dinero respondía en verdad a lo que la abuela necesitaba o a lo que a él le costaba tolerar verla en apuros. Y podía, sobre todo, distinguir entre lo que estaba en su alcance, ofrecer, explicar, dejar la puerta abierta, y lo que nunca lo estuvo, la decisión final de ella sobre qué aceptar y de quién.

Esa distinción no resuelve, con retroactividad, si el rechazo de la abuela era una preferencia genuina o adaptada a décadas de no querer deber nada a nadie, la pregunta que el Capítulo 9 dejó abierta con Sen. Lo que sí permite es que el nieto deje de cargar esa pregunta como una tarea pendiente en su propia cabeza. Puede seguir queriéndola, seguir ofreciendo, seguir sin entender del todo por qué ella prefiere la deuda con el banco antes que la deuda con él, sin que esa falta de resolución le quite el sueño cada noche. La agencia de la abuela, entendida o no del todo, sigue siendo suya.

Tomás no llega a ninguna de estas conclusiones esa noche con la limpieza de un argumento cerrado. Llega, apenas, a tachar la palabra sacrificio por cuarta vez y a escribir una frase distinta. “Elegí este trabajo porque me completa, y también elegí ser tu padre, y todavía no sé pesar bien las dos cosas, pero esta noche conté los viernes y mañana voy a cambiar algunos.” No es una frase elegante. Tampoco promete lo que no puede cumplir. La deja así, sin tachar, y cierra la tarjeta antes de que el cansancio le gane la próxima revisión. Afuera, alguien enciende un auto y se aleja. Adentro, la casa sigue en silencio, y por primera vez en mucho tiempo ese silencio no le pesa como una cuenta pendiente.

E P Í L O G O

Falta un cuarto de hora para el mediodía y la abuela ya puso la mesa para dos, con el mismo mantel que lleva puesto desde que el nieto puede acordarse, aunque hoy la tela tiene un remiendo discreto cerca del borde y ella camina apoyada en un bastón que compró sola, sin avisarle a nadie, la semana en que empezó a sentir que las rodillas le fallaban en las escaleras. Pasaron varios años desde el billete doblado sobre este mismo mantel y desde la caldera pagada dos veces por la misma reparación. El nieto ya no lleva la cuenta de esos episodios, aunque hoy, mientras cuelga el abrigo en la silla de siempre, se sorprende calculando que la última vez que discutieron por dinero su hija todavía gateaba, y ahora hace la tarea sola en la otra habitación.

Entre el billete y hoy hubo otros intentos que ninguno de los dos menciona en voz alta pero que los dos recuerdan con una nitidez que ninguno buscó. Una tarjeta de supermercado que ella devolvió sin abrir el sobre. Una oferta de pagarle la calefacción del invierno que terminó en el mismo silencio de siempre, el silencio que no discute pero tampoco cede. El nieto aprendió, a fuerza de fracasar de maneras cada vez más sutiles, que el problema nunca estuvo en el monto ni en la forma de entregarlo, sino en lo que cada intento seguía dando por sentado sin decirlo, que él sabía mejor que ella lo que a ella le faltaba.

Trae algo distinto que ofrecer, y lo sabe antes de sentarse. No es un billete ni una factura pagada por atrás, a espaldas de ella. Es una propuesta que ensayó en el auto, en voz baja, hasta encontrarle una forma que no sonara a compasión disfrazada. Quiere venir los domingos, arrancar la maleza del patio trasero que ella ya no puede agacharse a sacar, y quedarse después a almorzar lo que haya. No lo presenta como un favor que le hace a su abuela. Lo dice, cuando por fin lo dice, tal como

es, la única hora de la semana en que no revisa el teléfono, en que nadie le pide nada, en que puede sentarse frente a alguien que lo conoce desde antes de que él supiera nada de sí mismo.

La abuela lo escucha sin interrumpir, algo raro en ella, y cuando termina se queda mirando el mantel un momento, como si necesitara ese silencio para decidir si le cree. Lo que pregunta no es si de verdad necesita el jardín arreglado, que no lo necesita con urgencia, ni tampoco si sospecha que detrás de la oferta sigue latiendo la misma preocupación de siempre. Pregunta, con la sequedad que él conoce de memoria, si piensa cobrarle el almuerzo. Él responde que no, que el almuerzo lo pone ella, como siempre puso todo lo que de verdad importaba en esa casa. Y ella sonríe entonces con algo que no suena a resignación, algo más cercano al reconocimiento de un trato que entiende de punta a punta, cada término expuesto sobre la mesa, ninguno escondido bajo el otro. Después añade, mirándolo de costado mientras sirve el primer plato, que si va a venir todos los domingos más vale que aprenda a distinguir la albahaca de la ruda antes de arrancar la que no debe, y esa corrección práctica, dicha sin solemnidad, cierra la conversación con más autoridad que cualquier acuerdo formal que hubieran podido firmar.

Nadie explica en esa cocina por qué esta vez el arreglo funciona donde el billete y la caldera fracasaron dos veces. Los domingos no ponen a la abuela en el lugar de quien recibe caridad. La ponen en el lugar de quien decide qué almuerzo cocina y a quién se lo sirve, y eso deja intacta la autonomía que lleva media vida defendiendo, incluso frente a un nieto que solo quería cuidarla. Tampoco hace falta que él explique que necesitaba el patio tanto como ella, quizás más, ni que nombrarlo así, sin culpa, fue lo único que cambió de verdad frente a los intentos anteriores. En esa cocina nadie pronuncia la palabra intercambio, ni preferencia adaptada, ni ningún otro término que estas páginas tardaron tanto en

levantar. Los dos actúan como si lo supieran desde siempre, del mismo modo en que caminar no exige entender la física del equilibrio, una ironía que ninguno de los dos advierte, ni falta que hace.

El primer domingo, dos semanas después, el nieto llega con guantes de jardín que compró de más y le quedan grandes, y la abuela sale al patio con el bastón a supervisar cada planta que él no sabe reconocer, corrigiéndolo con la misma autoridad con que rechazó el billete años atrás. Trabajan casi dos horas, interrumpidos apenas por instrucciones sobre qué rama cortar y cuál dejar crecer, y cuando terminan se sientan a comer un guiso que ella aprendió de su propia abuela y que el nieto no sabría replicar aunque lo vio preparar treinta veces. Ninguno de los dos menciona el billete. Ninguno necesita mencionarlo, porque la escena que antes discutía sobre dinero ahora discute sobre si la albahaca necesita más sol, y esa discusión, más pequeña, cabe entera dentro de lo que ambos pueden dar y recibir sin pagar de más.

Alguna tarde, aunque no esta, la abuela va a necesitar de él más de lo que un jardín arreglado alcanza a ofrecer, y esa conversación, cuando llegue, va a pedir herramientas que un domingo de maleza no tiene. El desacuerdo sobre qué se intercambia puede volver, con otra forma, apenas cambien las circunstancias que hoy lo mantienen en un equilibrio frágil pero real, y esta vez ninguno de los dos va a fingir que el acuerdo del jardín resuelve por adelantado lo que todavía no llegó. La abuela lo sabe tan bien como él, y por eso no promete que va a seguir rechazando cualquier otra forma de ayuda con la misma firmeza de siempre, solo que hoy, con las rodillas que tiene y el patio que tiene, esto le alcanza y le sobra.

Por ahora, mientras las dos horas de trabajo y el guiso compartido alcancen para los dos, la mesa donde empezó todo esto vuelve a estar servida, con el mismo mantel remendado, dos platos, y ninguna deuda

que ninguno sienta la necesidad de nombrar en voz alta. El nieto adulto que deslizó un billete sobre este mantel hace años sigue siendo, en algún sentido, el mismo hombre, y la abuela que lo devolvió con una frase seca sigue siendo la misma mujer, así que lo que cambió no fue ninguno de los dos sino la mesa, que por fin tiene sitio para lo que cada uno necesita servir sin que el otro tenga que fingir que no lo necesita.