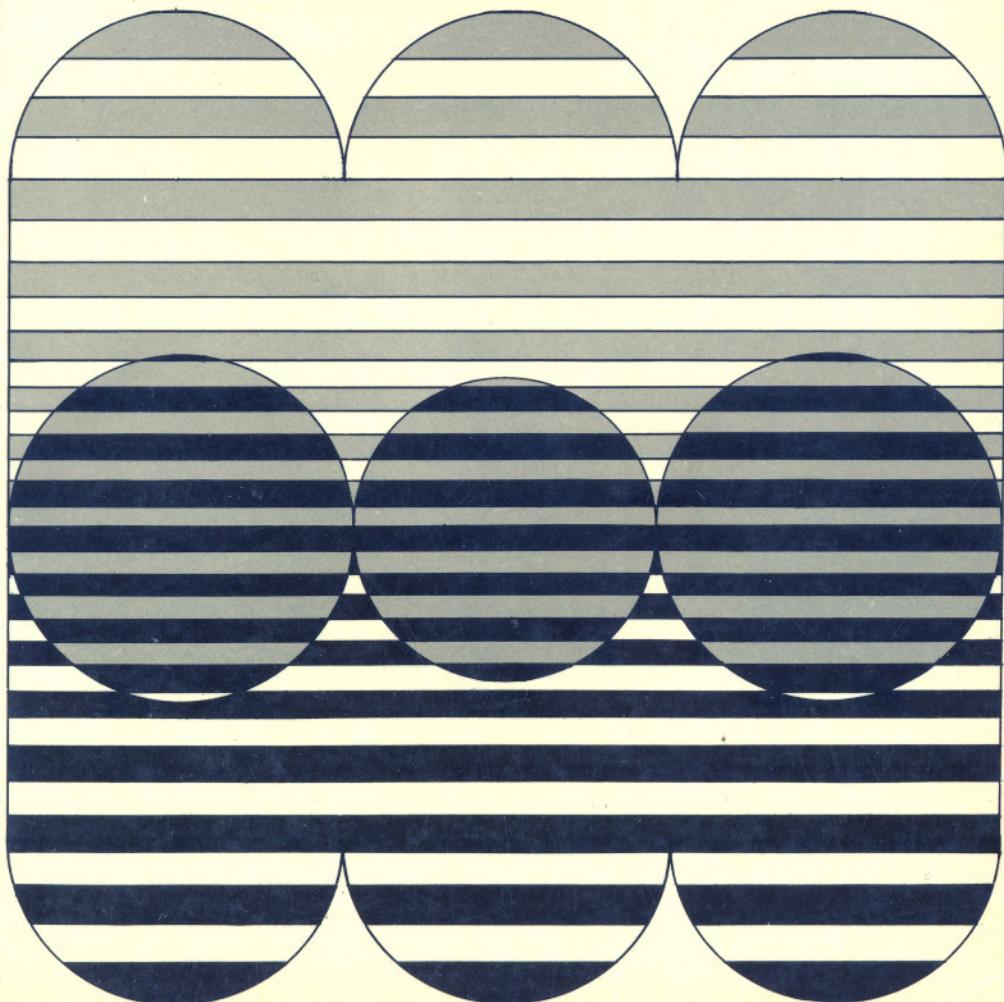


**SALIDA,  
VOZ Y  
LEALTAD**

**ALBERT O. HIRSCHMAN**

cf  
e



ALBERT O. HIRSCHMAN

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

# SALIDA, VOZ Y LEALTAD

RESPUESTAS AL DETERIORO DE EMPRESAS,  
ORGANIZACIONES Y ESTADOS

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



FONDO DE CULTURA ECONÓMICA  
MÉXICO

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Primera edición en inglés, 1970  
Tercera edición en inglés, 1974  
Primera edición en español, 1977

A EUGENIO COLORNI (1909-1944),  
quien me habló de cómo las pequeñas ideas  
pueden crecer.

# Y SOY AQUÍ: CATIARI

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA  
ESTADOS DE MÉXICO

Traducción de  
EDUARDO L. SUÁREZ

Título original:  
*Exit, Voice, and Loyalty*  
*Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*  
© 1970 Harvard University Press; Cambridge, Massachusetts

D.R. © 1977, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA  
Av. de la Universidad, 975; México 12, D. F.

Impreso en México

## PREFACIO

ESTE ES UN libro impromeditado. Se origina en la observación del transporte ferroviario en Nigeria, que ocupó un párrafo en mi libro anterior, reproducido aquí al principio del capítulo IV. Un crítico objtó ese párrafo porque, según expresó caritativamente, "debe haber allí un montón de supuestos ocultos, en alguna parte". Tras algún tiempo decidí buscar estos supuestos en sus escondites y pronto me embarcaba en una expedición absorbente que consumió el año que había planeado pasar en meditación ociosa en el Centro de Estudios Avanzados en las Ciencias del Comportamiento.

La razón principal de mi perseverancia será obvia para el lector: había descubierto una forma de análisis de ciertos procesos económicos que prometía iluminar un amplio campo de fenómenos sociales, políticos y aun morales. Pero este libro no utiliza las herramientas de una disciplina para anexarse otra. Como se verá, particularmente en los apéndices, los conceptos que desarrollo pueden traducirse al lenguaje del análisis económico tradicional, y quizás lo enriquezcan; pero no le son exclusivos en modo alguno. Por el contrario, me preocupó que los conceptos de "salida" y "voz" pudieran ser demasiado amplios a medida que mis argumentos se expandían con facilidad sorprendente hacia más y más territorios nuevos. La concesión principal que hice a estas dudas fue la de escribir un libro pequeño. Por otra parte, una vez que encontré mi propia forma unificadora de contemplación de cuestiones tan diversas como la competencia y el sistema bipartidista, el divorcio y el carácter norteamericano, el poder negro y la incapacidad de altos funcionarios "descontentos" para admitir lo de Vietnam, decidí soltarme un poco.

El Centro proveyó un ambiente particularmente favorable para este tipo de proyecto. Hice uso amplio del "derecho a dar lata" a los otros invitados, que según creo forma parte de la tradición oral del Centro. Mis deudas intelectuales con quienes pasaron el año en mi compañía se reconocen generalmente en referencias de notas de pie. Tengo una gratitud especial para con Gabriel Almond, quien aportó importantes observaciones críticas al tiempo que apoyaba permanentemente mi empresa; para con Richard Lowenthal, uno de cuyos comentarios me llevó a escribir el capí-

tulo vi; y para con Tjalling Koopmans, quien ayudó a precisar algunos de los argumentos técnicos, al igual que Robert Wilson de la Escuela de Administración de Empresas de Stanford.

El manuscrito final fue leído por Abram Bergson y Albert Fishlow, quienes hicieron varios comentarios y sugerencias incisivos. En una etapa anterior obtuve considerables beneficios de seminarios celebrados en Harvard, Yale y Boston College, donde discutí algunas de mis ideas. En el curso de 1967, David S. French buscó precursores de tales ideas en la vasta literatura sobre la competencia, afortunadamente sin mucho éxito.

Resultó grato que Philip G. Zimbardo, profesor de psicología en la Universidad de Stanford, encontrase algunas de mis hipótesis suficientemente interesantes para planear una verificación experimental. En un apéndice se describe la investigación propuesta.

Hildegarde Teihet pasó a máquina el manuscrito una y otra vez con entusiasmo y habilidad.

Mi esposa, quien contribuyó tanto a mis libros anteriores, decidió sabiamente que me dejaría disfrutar vicariamente el sol californiano.

A.O.H.

Julio de 1969  
Stanford, California

## I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DOCTRINALES

BAJO cualquier sistema económico, social o político, los individuos, las empresas y los organismos en general están sujetos a fallas en su comportamiento eficiente, racional, legal, virtuoso o, en otro sentido, funcional. Por bien que se diseñen las instituciones básicas de una sociedad ocurrirán necesariamente fallas de algunos actores por cuanto al comportamiento que de ellos se espera, aunque sólo sea por toda clase de razones accidentales. Toda sociedad aprende a vivir con cierta cantidad de tal comportamiento antifuncional o malo, pero para evitar que el mal comportamiento se alimente a sí mismo y conduzca al declinamiento general, la sociedad debe reunir en su interior fuerzas que hagan volver al mayor número posible de actores de mal comportamiento a la conducta requerida para el buen funcionamiento de la sociedad. En este libro se intenta inicialmente un examen de estas fuerzas tal como operan en la economía; sin embargo, veremos que los conceptos desarrollados son aplicables no sólo a agentes económicos como las empresas, sino también a una gran diversidad de organismos y situaciones no económicas.

Los moralistas y los políticos se han preocupado mucho por rescatar a los individuos del comportamiento inmoral, a las sociedades de la corrupción, y a los gobiernos de la declinación, pero los economistas han prestado escasa atención a las *fallas reparables* de los actores económicos. Dos razones explican este olvido. Primera, en economía suponemos un comportamiento plenamente racional y sin desviaciones, o por lo menos un *nivel constante* de racionalidad en los actores económicos. El deterioro de la actuación de una empresa debe derivar de un desplazamiento adverso de las condiciones de oferta y demanda mientras la disposición y la capacidad de la empresa para maximizar los beneficios (o la tasa de crecimiento, o lo que sea) no se afectan; pero también podría reflejar cierta "pérdida de aptitud o energía para maximizar", mientras los factores de oferta y demanda no se alteran. Esta última interpretación plantearía de inmediato la cuestión de la restauración de la energía para maximizar a la empresa. Pero la interpretación usual es la primera; y en ese caso la reversibilidad de los cambios en las condiciones objetivas de la

oferta y la demanda aparece mucho más dudosa. En otras palabras, los economistas han supuesto típicamente que una empresa que se queda atrás (o se adelanta) lo hace "por una buena razón"; el concepto fundamental para este libro de una "falla reparable" con cierta facilidad y ocurrida al azar no ha intervenido en su razonamiento.

La segunda causa de la despreocupación del economista por las fallas se relaciona con la primera. La recuperación de cualquier falla no es realmente esencial en el modelo tradicional de la economía competitiva. Cuando una empresa pierde en la lucha competitiva, su parte del mercado y sus factores pasan a otras empresas, incluyendo las nuevas; el resultado es que los recursos totales quizás queden mejor asignados. Con esta imagen en la mente, el economista puede observar las fallas de cualquiera de *sus* pacientes (como las empresas) con ecuanimidad mucho mayor que el moralista, convencido del valor intrínseco de cada uno de *sus* pacientes (individuos), o el politólogo, cuyo paciente (el Estado) es único e irremplazable.

Hemos explicado la despreocupación del economista, pero ahora debemos cuestionar su justificación, porque la imagen de la economía como un sistema plenamente competitivo donde los cambios de fortuna de las empresas individuales se deben exclusivamente a cambios básicos de la ventaja comparativa es, sin duda, una representación defectuosa del mundo real. En primer lugar existen las grandes áreas, bien conocidas, del monopolio, el oligopolio y la competencia monopolística; el deterioro de la actuación de empresas que operen en esta parte de la economía podría generar *bolsas* más o menos permanentes de ineficiencia y descuido; esto debe contemplarse obviamente con tanta alarma como la del politólogo que ve amenazada la integridad de su organismo político por luchas intestinas, corrupción o aburrimiento. Pero aun donde prevalezca una competencia vigorosa, difícilmente se justifica la despreocupación ante la posibilidad de restaurar el vigor a empresas que se rezagan temporalmente. Precisamente en los sectores donde haya gran número de empresas que compiten entre sí en condiciones similares, la declinación de la fortuna de empresas individuales podrá deberse con la misma probabilidad a factores subjetivos que operan al azar y son reversibles o remediables como a cambios adversos permanentes de las condiciones de costos y demanda. En estas circunstancias, los mecanismos de recuperación desempeñarían un

papel muy útil para evitar pérdidas sociales y sufrimiento humano.

En este punto se objetará que tal mecanismo de recuperación existe en la competencia misma. ¿No se supone que la competencia mantiene a una empresa "en actividad"? Y si la empresa ya resbaló, ¿no es acaso la experiencia del ingreso declinante y la amenaza de la extinción por efecto de la competencia lo que impulsará a sus administradores a hacer un gran esfuerzo para que la actuación de la empresa vuelva al nivel debido?

No hay duda de que la competencia es un mecanismo de recuperación importante. Sin embargo, aquí sostendremos: 1) que no se han precisado debidamente las consecuencias de esta función particular de la competencia, y 2) que otro importante mecanismo puede entrar en juego cuando el mecanismo competitivo no existe o como complemento del mismo.

#### *La "salida" y la "voz"*

Nuestro argumento se inicia con empresas que producen bienes vendibles a clientes; pero veremos que en gran medida —y en ocasiones de modo principal— es aplicable a organismos (como las asociaciones voluntarias, las uniones comerciales, o los partidos políticos) que proveen servicios a sus miembros sin una contrapartida monetaria directa. Suponemos que la actuación de una empresa o un organismo está sujeta al deterioro por causas no especificadas, al azar, que no son tan poderosas ni tan durables que impidan el retorno a niveles de actuación anteriores, siempre que los administradores dirijan su atención y energía a esa tarea. El deterioro de la actuación se refleja sobre todo y en general, es decir en las empresas y otros organismos, en un deterioro absoluto o comparativo de la *calidad* del producto o servicio proveído.<sup>1</sup> La administración descubre entonces sus fallas por dos rutas:

<sup>1</sup> En el caso de las empresas que operan en situaciones de monopolio o competencia monopolística, el deterioro de la actuación puede reflejarse también en el costo, y generar incrementos de precios, o en una combinación de deterioro de la calidad y aumentos de precios. Por otra parte, los cambios del precio o la calidad se descartan cuando ambas variables están controladas rigidamente por un mercado perfectamente competitivo; en esta situación claramente poco realista, el deterioro puede manifestarse sólo por la vía de incrementos de los costos, que se traduciría de inmediato en una baja del ingreso neto al mantenerse constantes el precio y la calidad. Así

1) Algunos clientes dejan de comprar los productos de la empresa o algunos miembros abandonan el organismo: ésta es la *opción de la salida*. En consecuencia, los ingresos bajan, el número de miembros disminuye, y la administración se ve obligada a buscar maneras de corregir las faltas que hayan llevado a esta salida.

2) Los clientes de la empresa o los miembros del organismo expresan su insatisfacción directamente a la administración o a alguna otra autoridad a la que la administración esté subordinada o mediante una protesta general dirigida a quienquiera que desee escucharla: ésta es la *opción de la voz*. En consecuencia, la administración inicia también una búsqueda de las causas y posibles remedios de la insatisfacción de clientes y miembros.

Lo que resta de este libro se dedica en gran medida a un análisis comparativo de estas dos opciones y a su interconexión. Investigaré cuestiones como: ¿Bajo qué condiciones prevalecerá la opción de la salida sobre la de la voz y viceversa? ¿Cuál es la eficiencia comparativa de las dos opciones como mecanismos de recuperación? ¿En qué situaciones entran en juego simultáneamente ambas opciones? ¿Qué instituciones podrían servir para perfeccionar cada una de las dos opciones como mecanismos de recuperación? ¿Son compatibles las instituciones que perfeccionan la opción de la salida con las destinadas a mejorar el funcionamiento de la opción de la voz?

#### *Latitud del deterioro y margen en el pensamiento económico*

Antes de que tratemos de contestar algunas de estas interrogantes, me detendré para indicar cómo concibo la relación del tema de este libro con la ciencia económica y social que nos rodea.

Hablando con estudiosos del comportamiento animal (en el Centro para el Estudio Avanzado en las Ciencias de la Conducta) acerca de la organización social de los primates aprendí de la suavidad y eficiencia con que ciertas bandas de monos cino-

pues, bajo competencia perfecta los administradores se enteran de sus fallas en forma directa y exclusiva por las pruebas financieras generadas dentro de la empresa, sin intervención de parte de los clientes que permanecen ignorantes de las dificultades de la empresa. Quizá los economistas no han prestado atención al conjunto de fenómenos aquí descritos porque los mismos no tienen cabida en el modelo de la competencia perfecta.

céfalos resuelven el problema de la sucesión del liderazgo que las sociedades humanas han encontrado tan difícil. Así se ha descrito el proceso en una banda típica de monos cinocéfalos hamadriádes encabezados por un líder macho:

Los machos adolescentes roban hembras muy jóvenes a sus madres y las cuidan con toda la apariencia del solito cuidado maternal. La joven hembra es rigurosamente controlada, y repetidos apoderamientos la adiestran a no alejarse... En esta etapa no hay comportamiento sexual, ya que la hembra tiene dos o tres años menos que los necesarios para dar a luz... A medida que estos jóvenes intrusos maduran y el jefe envejece, el animal joven empieza a iniciar movimientos de grupo aunque la dirección final depende de la elección del animal de más edad. Se desarrolla luego una relación muy compleja entre los dos animales, quienes prestándose gran atención entre sí y mediante "notificación" reciproca cooperan en el gobierno del movimiento del grupo. Los machos viejos retienen el mando de la dirección del grupo pero gradualmente entregan el control sexual de sus hembras al animal macho más joven... Parece que al final los machos viejos renuncian por entero a sus unidades reproductoras originales pero conservan gran influencia dentro del conjunto de la banda, y los machos jóvenes los consultan continuamente, sobre todo antes de desarrollar la dirección de la marcha.<sup>2</sup>

Compárese esta maravilla de gradación y continuidad con los violentos altibajos a que han estado sujetas siempre las sociedades humanas cuando el "mal" gobierno sigue al "bueno", y cuando los líderes fuertes, sabios o buenos, son sustituidos por debiluchos, tontos o criminales.

La razón de que los humanos no hayan desarrollado un proceso social finamente construido que asegure la continuidad y la calidad uniforme del liderazgo es probablemente que no se vieron obligados a hacerlo. La mayoría de las sociedades humanas se caracteriza por la existencia de un excedente por encima del nivel de subsistencia. La contrapartida de este excedente es la capacidad de la sociedad para incurrir en considerable deterioro.

<sup>2</sup> John Hurrel Crook, "The Socio-Ecology of Primates", en J. H. Crook, comp., *Social Behaviour in Animals and Man* (próxima publicación de Academic Press, Londres). El pasaje citado resume la investigación de Hans Kummer, "Social Organization of Hamadryas Baboons", en *Biblioteca Primatológica*, núm. 6, Basilea: S. Karger, 1968.

Un nivel de actuación menor, que significaría el desastre para los cinocéfalos, sólo causa a los humanos incomodidad por lo menos al principio.

La gran latitud que tienen las sociedades humanas para deteriorarse es la contrapartida inevitable de la creciente productividad del hombre y su mayor control sobre el medio. La declinación ocasional y la mediocridad prolongada —en relación con los niveles de actuación alcanzables— deben contarse entre los múltiples costos del progreso. Por lo tanto, parecería fútil a priori la búsqueda de arreglos sociales que eliminan por completo todo deterioro de los organismos políticos y de sus diversas entidades constitutivas.

A causa del excedente y de la latitud resultante, todos los controles homeostáticos con que puedan equiparse las sociedades humanas serán necesariamente burdos.

El reconocimiento de esta desagradable verdad ha sido obstruido por un sueño utópico reiterado: que el progreso económico, al mismo tiempo que incrementa el excedente por encima del nivel de subsistencia, generará disciplinas y sanciones tan severas que eliminarán todo retroceso, debido, por ejemplo, a procesos políticos defectuosos. En el siglo dieciocho, la expansión del comercio y la industria no se alabó en ocasiones tanto por el incremento del bienestar que permitiría como porque traería consigo restricciones poderosas al capricho del príncipe y así reduciría y tal vez eliminaría la latitud de deterioro del sistema. Un pasaje característico de la obra de Sir James Steuart, *Inquiry into the Principles of Political Economy* (1767) bastará para ilustrar lo anterior:

Por dañinos que hayan sido anteriormente los efectos naturales e inmediatos de las revoluciones políticas, cuando el mecanismo del gobierno era más simple que ahora, tienen ahora tales restricciones, por el complicado sistema de la economía moderna, que podemos protegernos fácilmente de los males que de otro modo engendrarían tales revoluciones...

El poder de un príncipe moderno, tan absoluto por la constitución de su reino, se vuelve de inmediato limitado en cuanto establece el plan de la economía... Si antes su autoridad parecía tener la solidez y la fuerza de la cuña (que puede emplearse indistintamente para partir madera, piedras y otros cuerpos duros, y que puede dejarse de lado y volverse a tomar a voluntad), al fin vendrá a parecerse a la delicadeza del reloj que sólo sirve

para marcar el paso del tiempo, y que se destruye de inmediato si se le destina a otro uso o no se le maneja con el tacto más delicado... Así pues, la economía moderna es el freno más eficaz que jamás se inventó contra la locura del despotismo.<sup>3</sup>

Esta noble esperanza se repite casi dos siglos después en los escritos de un intelectual latinoamericano donde se pronostica, contra toda probabilidad, que el progreso económico y la latitud para el deterioro se relacionarán en sentido negativo, antes que positivo:

En la época anterior al café, los responsables de la política son líricos y románticos porque todavía no pueden depender de un producto cuya producción aumenta constantemente. Es una época de infancia y de juegos. El café traerá madurez y seriedad. No permitirá que los colombianos continúen jugando despreocupadamente con la economía nacional. Desaparecerá el absolutismo ideológico y se iniciará la época de la moderación y la sobriedad... El café es incompatible con la anarquía.<sup>4</sup>

La historia ha destruido cruelmente las esperanzas de Sir James Steuart y de Nieto Arteta de que el crecimiento económico y el progreso técnico erigirán barreras seguras contra el "despotismo", la "anarquía" y el comportamiento irresponsable en general. Pero su línea de pensamiento no se ha extinguido. En realidad, no deja de relacionarse con la creencia, actualmente generalizada, de que en la era nuclear es impensable una gran guerra y por lo tanto es imposible.

El supuesto común de estos argumentos se enuncia en forma sencilla: a medida que el progreso técnico aumenta el excedente de la sociedad por encima del nivel de subsistencia, introduce también un mecanismo de la mayor complejidad y delicadeza, de modo que ciertos tipos de mal comportamiento social que anteriormente habían tenido consecuencias desafortunadas pero tolerables serían ahora tan claramente desastrosas que se evitarán con mayor seguridad que antes.

<sup>3</sup> Chicago: University of Chicago Press, 1966, I, 277, 278-279.

<sup>4</sup> Luis Eduardo Nieto Arteta, *El café en la sociedad colombiana* (Bogotá: Breviarios de orientación colombiana, 1958), pp. 34-35. Este ensayo publicado en forma póstuma fue escrito en 1947, sólo un año antes del estallido de los sanguinarios disturbios civiles conocidos como *la violencia*, así como Sir James Steuart escribió acerca de la conquista definitiva del despotismo poco antes del ascenso de Napoleón.

Como resultado, la sociedad se encuentra en una situación de excedente y luego ya no lo está: está produciendo un excedente, pero no está en libertad de *no* producirlo o de producir menos de lo posible; en realidad, el comportamiento social está prescrito y constreñido en forma tan simple y rígida como en una situación de mera subsistencia, sin excedente.

El economista no puede dejar de notar la similitud de esta situación con el modelo de la competencia perfecta. En efecto, este modelo contiene la misma paradoja básica: la sociedad en conjunto produce un excedente cómodo y quizás uniformemente creciente, pero cada empresa considerada de manera individual apenas logra subsistir, de modo que un solo paso en falso será su perdición. En consecuencia, todos están obligados a actuar constantemente al máximo de sus posibilidades, y la sociedad en conjunto está operando en su "frontera de producción" —siempre en expansión— con empleo pleno de sus recursos económicamente útiles. Esta imagen de una *economía tensa*, inexorablemente ha ocupado un lugar privilegiado en el análisis económico, a pesar de que se reconoció a la competencia perfecta como una construcción puramente teórica con escaso contenido real.

Estas diversas observaciones constituyen un síndrome: la actitud fundamentalmente ambivalente del hombre hacia su capacidad de producción de un excedente: le gusta el excedente pero tiene miedo de pagar su precio. Aunque no desea renunciar a su progreso, suspira por las simples restricciones rígidas que lo gobernaban cuando, al igual que todas las demás criaturas, estaba totalmente absorbido por la necesidad de satisfacer sus impulsos más básicos. ¡Quién sabe si esta nostalgia se encuentra en el fondo del mito del paraíso! Parece razonable en verdad que el *ascenso* del hombre por encima de la condición estrechamente limitada de todas las demás criaturas vivientes se sintiera con frecuencia, aunque nunca se confesara, como una *caída*; y un acto de la imaginación, radical pero básicamente simple, puede haber transformado esta condición realmente anhelada en su opuesto exacto, el Jardín del Edén.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Samuel Johnson confiesa este pensamiento en su fábula acerca del Valle Feliz de Abisinia. Cuando el Príncipe Rasselas analiza por primera vez el descontento que experimenta en el paradisiaco valle compara su condición con la de algunas cabras que pacen por allí en los términos siguientes: "¿Cuál es la diferencia entre el hombre y todos los demás animales de la creación? Toda bestia que pasa a mi lado tiene las mismas necesidades cor-

Pero debemos dejar el paraíso y volver al pensamiento social, porque nuestra historia tiene otro aspecto. La idea simple de que la capacidad de producción de un excedente por encima del nivel de subsistencia vuelve posible y aun probable que ocasionalmente se genere menos del excedente máximo posible no ha pasado del todo inadvertida. En realidad, junto al modelo tradicional de la economía permanentemente *tensa*, empiezan a aparecer elementos de una teoría de la economía *con margen*. No me refiero ahora a la economía del desempleo y la depresión; el margen asociado a estos fenómenos deriva de funcionamientos defectuosos a nivel macroeconómico que frustran a empresas e individuos en su celo supuestamente no disminuido por maximizar el beneficio y la satisfacción. Tampoco está involucrada la cuestión del margen en la disputa acerca de lo que realmente maximizan las empresas, y en particular las grandes corporaciones: beneficios, crecimiento, porciones del mercado, prestigio dentro de la comunidad, o algunas funciones compuestas de tales objetivos. El supuesto que subyace en esta disputa es que, cualquiera que sea la cosa que hagan, lo hacen lo mejor que pueden a pesar de que el criterio de la "mejor" actuación se esté volviendo algo oscuro. Por último, no me ocupo del gran conjunto de obras donde se demuestra que las acciones de productores y consumidores privados que conscientemente maximizan pueden dejar de producir un óptimo *social* a causa de la existencia de elementos monopólicos y efectos externos. Aquí también, la diferencia entre la producción efectiva y la potencial no se debe a alguna "falla de energía" al nivel microeconómico. Pero recientemente se ha prestado atención creciente a la posibilidad de tal falla.

Una contribución importante en esta área fue la idea de H. A. Simon, de que las empresas buscan normalmente una tasa de beneficio "satisfactoria" antes que la más alta posible.<sup>6</sup> Esta porales que yo: tiene hambre y come pasto, tiene sed y bebe en la corriente, su sed y su hambre se sacian, se siente satisfecha y duerme; se levanta de nuevo y tiene hambre, se alimenta de nuevo y descansa. Yo tengo hambre o sed como la bestia, pero cuando cesan mi sed o mi hambre, no estoy tranquilo; siento necesidades como la bestia, pero no me satisfago como ella cuando me sacio" (Samuel Johnson, *Rasselas*, II).

<sup>6</sup> H. A. Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice", en *Quarterly Journal of Economics*, 69: 98-118 (1952). Un trabajo empírico anterior, completamente olvidado, lleva el título significativo de *The Triumph of Mediocrity in Business*. Lo escribió en 1933 Horace Secrist para la Oficina de

noción recibió en 1963 un refuerzo considerable de Richard Cyert y James March, quienes en su libro *A Behavioral Theory of the Firm*<sup>7</sup>, introdujeron el concepto del "margen en la organización". Aproximadamente al mismo tiempo, Gary Becker demostró que algunos de los teoremas microeconómicos básicos y empíricamente verificados (por ejemplo, que las curvas de demanda de bienes individuales en el mercado tienen pendiente negativa) son compatibles con un gran intervalo de comportamiento irracional e inefficiente de parte de consumidores y productores, a pesar de que estos teoremas se hayan derivado originalmente del supuesto de racionalidad perfecta.<sup>8</sup> La importancia del margen fue confirmada más tarde en forma particularmente categórica por Harvey Leibenstein.<sup>9</sup> Por último, en un ensayo polémico, muy discutido, el profesor M. M. Postan ha sostenido recientemente que las aflicciones económicas de Gran Bretaña se entienden mejor enfocando el margen microeconómico antes que algunas medidas políticas macroeconómicas erradas. Afirma Postan:

En el caso de muchas (quizá la mayoría) de estas... aflicciones se encontrarán las causas de la enfermedad no en el mal funcionamiento de los procesos vitales del cuerpo económico, como la baja tasa de ahorro, o el alto nivel de los precios, o la asignación insuficiente de los recursos nacionales a la investigación y el desarrollo experimental, sino en las fallas específicas de sus células individuales: administración, diseño, ventas, o el comportamiento de grupos laborales.<sup>10</sup>

Siento considerable afinidad con este grupo de autores porque yo adopté una posición similar al enfocar el problema del desarrollo. La proposición básica de *La estrategia del desarrollo*

Investigación de Empresas de la Universidad de Northwestern. El libro contiene una elaborada demostración estadística de que, a lo largo de cierto período, las empresas que inicialmente hayan trabajado bien mostrarán deterioros en promedio, mientras las empresas que inicialmente trabajaron mal experimentarán mejorías.

<sup>7</sup> Richard M. Cyert y James G. March, *Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1963.

<sup>8</sup> Gary S. Becker, "Irrational Behavior and Economic Theory", en *Journal of Political Economy*, 52: 1-13, febrero de 1962.

<sup>9</sup> Harvey Leibenstein, "Allocative efficiency versus X-Efficiency", en *American Economic Review*, 56: 392-415, junio de 1966.

<sup>10</sup> M. M. Postan, "A Plague of Economists?", en *Encounter*, enero de 1968, p. 44.

económico (1958) (FCE 1961) fue que "el desarrollo no depende tanto de saber encontrar las combinaciones óptimas de recursos y factores de producción dados como de conseguir, para propósitos de desarrollo, aquellos recursos y capacidades que se encuentran ocultos, diseminados, o mal utilizados".<sup>11</sup> Y el término "margen" salió en efecto de mi pluma cuando más tarde resumi el argumento esencial de ese libro en un artículo que escribí junto con C. E. Lindblom:

En cualquier momento dado, los recursos de una economía no deben considerarse rigidamente fijos en cantidad, y aparecerán más recursos o factores productivos si el desarrollo se caracteriza por desequilibrios sectoriales que impulsen a la acción a empresarios privados o funcionarios públicos... Aquí el supuesto fundamental, pero razonable, es que hay cierto "margen" en la economía y que la inversión adicional, las horas de trabajo, la productividad y la toma de decisiones pueden extraerse de allí mediante mecanismos de presión.<sup>12</sup>

Se han invocado varias razones para explicar el margen. Leibenstein hace hincapié en las incertidumbres que rodean a la función de producción y en el hecho de que las habilidades administrativas y de otra índole no se venden en el mercado. Cyert y March se refieren primordialmente al proceso que tiene lugar entre las partes cuya coalición (endeble) se requiere para contratar factores y para producir bienes y enviarlos al mercado. Yo siempre subrayé de modo similar la existencia de obstáculos al comportamiento empresarial y cooperativo que requiere la toma de decisiones de desarrollo.

Podemos esperar que quienes han descubierto que los agentes económicos individuales, y en consecuencia la economía, distan ordinariamente de actuar tan bien como podrían, reaccionen ante su estrujante descubrimiento de dos modos fundamentales. La reacción inmediata y más obvia es una búsqueda decidida de medios para la eliminación del margen, para recuperar el ideal de la economía tensa. Mientras las presiones de la competencia no parezcan suficientes, se invocarán las presiones de la adversidad.<sup>13</sup> Se identificarán los cambios frecuentes del ambien-

<sup>11</sup> Fondo de Cultura Económica, México 1961, p. 17.

<sup>12</sup> "Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views", en *Behavioral Science*, 7: 211-212, abril de 1962.

<sup>13</sup> Véase Leibenstein, "Allocative Efficiency versus X-Efficiency".

te, que obligan a la empresa a estar "en tensión", como un factor que induce a la empresa a actuar más cerca de su máximo posible.<sup>14</sup> En lo que se refiere a la innovación, se han puesto de manifiesto las virtudes de estímulo y concentración de las huelgas y las guerras.<sup>15</sup> Mi propia investigación se concentró en mecanismos de presión tales como los desequilibrios intersectoriales e intrasectoriales, y en los procesos de producción que imponen castigos severos a la mala actuación o no la toleran en absoluto.<sup>16</sup> Por último, los propugnadores de la revolución social han contribuido a esta línea de pensamiento: uno de sus argumentos más seductores ha sido desde hace mucho tiempo que sólo los cambios revolucionarios pueden encontrar y liberar las abundantes pero adormecidas, o enajenadas, energías del pueblo.<sup>17</sup>

Una reacción muy diferente ante el descubrimiento del margen se da cuando el descubridor se pregunta a sí mismo, tras de haberse recuperado de la impresión inicial, si el margen no será, después de todo, algo bueno, una bendición disfrazada. La idea de que el margen desempeña ciertas funciones importantes, aunque no deliberadas o latentes, fue presentada por Cyert y March, quienes observan que el margen permite a las empresas soportar los mercados adversos u otras situaciones negativas. Durante tales épocas malas, el margen actúa como una reserva que puede aprovecharse: se reducirán los costos excesivos, se introducirán por fin las innovaciones que ya se encontraban a nuestro alcance, se seguirá una conducta de ventas más agresiva que antes se había rechazado, etcétera. En el sistema político se ha racionalizado de modo semejante el margen. El descubrimiento de que los ciudadanos utilizan normalmente apenas una fracción de sus recursos políticos representó originalmente una sorpresa y un desencanto para los polítólogos que habían llegado a creer que la democracia requiere para su funcionamiento la mayor participación posible de todos los ciudadanos. Pero pronto se encontró que cierto grado de apatía tiene algunas ventajas compensatorias, ya que contribuye a la estabilidad y flexibilidad

<sup>14</sup> Charles P. Bonini, "Simulation of Information and Decision Systems in the Firm", tesis inédita, Instituto de Tecnología Carnegie, 1962.

<sup>15</sup> Nathan Rosenberg, "The Direction of Technological Change: Inducement Mechanisms and Focusing Devices", en *Economic Development and Cultural Change*, 18, octubre de 1969.

<sup>16</sup> Hirschman, *La estrategia del desarrollo económico*, caps. V-VIII.

<sup>17</sup> Véase, por ejemplo, Paul Baran, *La economía política del crecimiento*, F.C.E., 1959.

de un sistema político y provee "reservas" de recursos políticos que pueden lanzarse a la batalla en situaciones de crisis.<sup>18</sup>

Así pues, la respuesta inmediata ante el descubrimiento del margen ha sido la afirmación de la racionalidad de cierto nivel de margen o la búsqueda de instrumentos para la eliminación de niveles excesivos de margen mediante fuerzas exógenas tales como la adversidad, los desequilibrios, la revolución, etcétera. Estos dos enfoques consideran el margen como una brecha de magnitud dada entre la actuación real y la potencial de individuos, empresas y organismos. En este libro damos un paso más radical al reconocer la importancia y generalidad del margen. No sólo suponemos que el margen, presente de algún modo en el mundo, existe en cantidades dadas, y además que se genera de continuo como resultado de alguna especie de entropía característica de las sociedades humanas productoras de excedente. Su lema podría ser: "Hay un margen nuevo a cada minuto". Se conciben las empresas y otros organismos como sujetos en forma permanente y al azar a la declinación y el deterioro; es decir, a una pérdida gradual de racionalidad, eficiencia, y energía de producción del excedente, como quiera que se diseñe el marco institucional en que funcionan.

Este pesimismo radical, que considera el deterioro como una fuerza siempre presente y constantemente al ataque, genera su propia cura: el deterioro es siempre notorio en algunas áreas, pero no predomina en todas partes y en todo momento, y así es probable que el proceso mismo de la declinación active ciertas fuerzas contrarias.

#### *La salida y la voz como personificaciones de la economía y la política*

Al examinar el carácter y la intensidad de estas fuerzas endógenas de recuperación nuestra investigación se bifurca, como explicamos antes. Su rompimiento en dos categorías distintas, aunque no mutuamente excluyentes, la salida y la voz, sería sospechosamente nítido si no reflejase fielmente un cisma más fundamental: el que existe entre la economía y la política. La salida pertenece al primer campo, la voz al segundo. El cliente insatisfecho con el producto de una empresa que se pasa a otra

<sup>18</sup> Véase más adelante, pp. 37-38.

utiliza el mercado para defender su bienestar o mejorar su posición; y también pone en movimiento fuerzas del mercado que pueden inducir a la recuperación de la empresa cuya actuación comparativa ha declinado. Este es el tipo del mecanismo en que se funda la ciencia económica. Es claro —abandonamos o no abandonamos una empresa—, impersonal —se evita toda confrontación cara a cara entre el cliente y la empresa con sus elementos imponderables e imprevisibles, y el éxito o fracaso de la empresa se le comunican por un conjunto de estadísticas—, e indirecto —toda recuperación de la empresa declinante se obtiene por cortesía de la Mano Invisible, como producto no deliberado de la decisión de abandono del cliente. En todos estos sentidos, la voz es exactamente lo opuesto de la salida. Es un concepto mucho más "confuso", porque puede graduarse desde el débil murmullo hasta la protesta violenta; implica la articulación de nuestras opiniones críticas antes que un voto privado, "secreto", en el anonimato de un supermercado; y por último, es directo y claro antes que de rodeo. La voz es una acción política por excelencia.

El economista tiende naturalmente a pensar que su mecanismo es mucho más eficiente y en realidad el único que debe tomarse en serio. Una ilustración particularmente buena de este sesgo aparece en un ensayo muy conocido de Milton Friedman, quien defiende la introducción del mecanismo del mercado en la educación pública. La esencia de la propuesta de Friedman es la distribución de documentos especiales entre los padres de niños en edad escolar; con estos documentos, los padres podrían comprar servicios educacionales que la empresa privada proveería en competencia. Al justificar este plan, afirma Friedman:

Los padres podrían expresar sus opiniones acerca de las escuelas en forma *directa*, sacando a su hijos de una escuela y enviándolos a otra, en medida mucho mayor de lo que ahora es posible. En general, ahora sólo pueden dar este paso cambiando su lugar de residencia. *En cuanto al resto, sólo pueden expresar sus opiniones mediante canales políticos oscuros.*<sup>19</sup>

<sup>19</sup> "The Role of Government in Education", en Robert A. Solo, comp. *Economics and the Public Interest*, Nueva Brunswick, N. J.: Rutgers University Press, 1955, p. 129. Una versión revisada de este ensayo se incluyó en el libro de Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press, 1962, como capítulo 6, y el pasaje citado aparece sin cambios en la p. 91. El subrayado es mío.

No me interesa aquí la discusión de los méritos de la propuesta de Friedman.<sup>20</sup> Sólo cito el pasaje anterior como un ejemplo casi perfecto del sesgo del economista en favor de la salida y en contra de la voz. En primer lugar, Friedman considera la salida o abandono como la forma "directa" de expresión de nuestras opiniones desfavorables hacia un organismo. Una persona menos adiestrada en economía podría sugerir que la forma directa de expresión de opiniones consiste ¡en expresarlas! En segundo lugar, la decisión de expresar nuestras opiniones y los esfuerzos por hacerlas prevalecer se caracterizan despectivamente por Friedman como un recurso a "canales políticos oscuros". ¿Pero qué otra cosa es el proceso político, y en verdad el democrático, sino la construcción, el uso, y ojalá el mejoramiento lento de estos mismos canales?

En una gama completa de instituciones humanas, desde el Estado hasta la familia, la voz, por "oscuro" que sea, es todo lo que sus miembros tienen normalmente a su alcance. Significativamente, uno de los esfuerzos importantes —aunque plagado de problemas— por contar con mejores escuelas públicas en las grandes ciudades consiste en volverlas más sensibles a sus miembros: se ha propugnado e iniciado la descentralización para lograr que los canales de comunicación entre los miembros y la administración de los sistemas de escuelas públicas sean menos "oscuros" que hasta ahora.

Pero el economista no es en modo alguno el único que tiene un punto ciego, una "incapacidad adiestrada" (como lo llamó Veblen) para percibir la utilidad de uno de nuestros dos mecanismos. En realidad, la salida ha tenido mucho menos éxito en el campo político que la voz en el campo económico. No se ha tildado sólo a la salida de ineficaz u "oscura", sino que a menudo se le ha llamado *criminal*, al presentarla como deserción, defección y traición.

Es claro que las pasiones y los prejuicios deben disminuir en ambos bandos si ha de aprovecharse una oportunidad excepcional para la observación de la forma en que un mecanismo típico de mercado y un mecanismo típico distinto del mercado, político, trabajan juntos, posiblemente en armonía y en apoyo

<sup>20</sup> Véase una buena discusión en Henry M. Levin, "The Failure of the Public Schools and the Free Market Remedy", en *The Urban Review*, 2: 32-37, junio de 1968.

mutuo, posiblemente también en forma tal que uno interfiere con el otro y mina su eficacia.

Un examen a fondo de esta interacción entre las fuerzas del mercado y las que no son de mercado revelará la utilidad de ciertas herramientas de análisis económico para el entendimiento de fenómenos políticos, *y viceversa*. Más importante aún, el análisis de esta interconexión conducirá a un entendimiento más completo de los procesos sociales que el alcanzable mediante el análisis económico o el político en forma aislada. Desde este punto de vista, este libro puede considerarse como la aplicación a un campo nuevo de un argumento que sirvió de base a gran parte de la *estrategia del desarrollo económico*.

La tradición parece haber hecho que los economistas discutan eternamente sobre si, en cualquier situación de desequilibrio, las fuerzas de mercado por si solas pueden restaurar el equilibrio. Esta es una pregunta muy interesante. Pero como científicos sociales debemos plantearnos una pregunta más amplia: ¿puede corregirse la situación de desequilibrio en cualquier instancia, ya sea por fuerzas de mercado o por otras, o por la actuación conjunta de todas ellas? *Nosotros sostenemos que las fuerzas que no son de mercado no necesariamente son menos "automáticas" que las fuerzas de mercado.*<sup>21</sup>

Me interesaban aquí las perturbaciones del equilibrio y su restablecimiento. Kenneth Arrow ha expresado ideas muy similares en cuanto a los movimientos de estados no óptimos a estados óptimos:

Propongo aquí la idea de que, cuando el mercado no logra un estado óptimo, la sociedad reconocerá la falla, por lo menos hasta cierto punto, y surgirán instituciones sociales distintas del mercado que tratan de corregirla... este proceso no es necesariamente consciente.<sup>22</sup>

Esto no significa, como Arrow y yo nos apresuramos a aclarar, que cualquier desequilibrio o estado no óptimo será eliminado por alguna combinación de fuerzas de mercado y otras. Tampoco excluye la posibilidad de que los dos conjuntos de fuerzas operen

<sup>21</sup> Hirschman, *La estrategia...*, p. 71. Subrayados del original.

<sup>22</sup> "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care", en *American Economic Review*, 53: 947, diciembre de 1963.

en sentidos contrarios. Pero hay lugar para una conjunción —que podría ser inadecuada, desde luego— de estas dos fuerzas, mientras que el *laissez-faire* y las doctrinas intervencionistas han contemplado las fuerzas del mercado y las otras en forma estrictamente maniquea, entendiéndose que las fuerzas del bien para los defensores del *laissez-faire* son las fuerzas del mal para los intervencionistas y viceversa.

Una observación final. La salida y la voz, o sea las fuerzas del mercado y las otras, es decir, los mecanismos económicos y políticos, se han introducido como dos actores principales de orden e importancia estrictamente iguales. Al desarrollar mi argumento sobre estas bases espero demostrar a los polítólogos la utilidad de los conceptos económicos y a los economistas la utilidad de los conceptos políticos. Esta reciprocidad ha estado ausente en el reciente trabajo interdisciplinario; los economistas han sostenido que los conceptos desarrollados para el análisis de los fenómenos de la escasez y la asignación de recursos pueden emplearse con fruto en la explicación de fenómenos políticos tan diversos como el poder, la democracia y el nacionalismo. Así han logrado ocupar grandes porciones de la disciplina vecina mientras los polítólogos —cuyo complejo de inferioridad frente al economista rico en herramientas sólo se iguala con el del economista frente al físico— se han mostrado bien dispuestos a dejarse colonizar y a menudo se han unido con entusiasmo a los invasores. Quizá se requiera un economista para despertar sentimientos de identidad y orgullo entre nuestros oprimidos colegas y para infundirles un sentimiento de confianza en que sus conceptos no sólo tienen también *grandeur*, sino además *rayonnement*. Quiero pensar que tal cosa podría ser un subproducto de este ensayo.

## II. LA SALIDA

LA OPCIÓN de la salida para los consumidores, y también su empleo frecuente, son característicos de la competencia "normal" (no perfecta), donde la empresa tiene competidores pero disfruta de cierto margen como fijador de precios y de calidades, y por ende, en la última capacidad, también, como deteriorador de la calidad. Como antes mencionamos, se cree generalmente que la opción de la salida es tremadamente poderosa: en virtud de que la salida infinge pérdidas a los administradores inefficientes, se espera que ella induzca esa "maravillosa concentración de la mente" similar a la que Samuel Johnson atribuía a la perspectiva de ser colgado.

Sin embargo el *modus operandi* preciso de la opción de la salida no ha recibido mucha atención, a juzgar por los resultados de una búsqueda meticulosa aunque inevitablemente fragmentaria de la vasta bibliografía existente sobre la competencia.<sup>1</sup> La mayoría de los autores se conforman con hacer referencias generales a sus "presiones" y "disciplinas".

En lo que se refiere a la literatura apologética, este olvido de lo que podría considerarse una de las virtudes principales del "sistema de libre empresa" puede resultar particularmente sorprendente; pero ya hemos sugerido algunas de las razones de tal olvido. Quienes alaban las cualidades vigorizantes de la competencia se resisten a conceder que el sistema pudiera fallar por un solo momento en su misión de hacer que todos trabajen al máximo de su capacidad; sin embargo, si ocurriese tal falla en el caso de alguna empresa, debe suponerse *ipso facto* que tal empresa está mortalmente enferma y lista para abandonar la escena mientras algún vigoroso sustituto está presumiblemente a la puerta esperando para ocupar su lugar. Esta "visión de la economía norteamericana... como un proceso biológico donde los jóvenes y vigorosos reemplazan continuamente a los viejos y seniles", como lo expresa Galbraith en tono de burla,<sup>2</sup> no deja espacio para demostrar cómo ayuda la competencia a curar las fallas temporales y remediables cuya importancia subrayamos

<sup>1</sup> Realizada por David S. French.

<sup>2</sup> John Kenneth Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Counter-vailing Power*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1956, p. 36.

aquí. Parecería que los apologistas de la empresa competitiva han perdido de vista, en su ansiedad por imputarle virtudes extravagantes a su sistema, uno de los argumentos más sustanciales que pueden esgrimirse en su favor.

Por otra parte, la literatura económica técnica se ha entregado en gran medida a la discusión de las condiciones bajo las cuales las estructuras de mercado competitivo generan o dejan de generar una asignación eficiente de los recursos dentro de un marco estático. Un aspecto no estático de la competencia ha sido examinado en forma amplia aunque no del todo concluyente: su aptitud para generar innovación y crecimiento. Pero hasta donde he podido averiguar, no se ha hecho ningún estudio, sistemático o casual, teórico o empírico, sobre la capacidad de la competencia para hacer regresar a las empresas a la eficiencia, la actuación y los patrones de crecimiento "normales", una vez que se han desviado.<sup>3</sup>

### Cómo funciona la opción de la salida

Los elementos conceptuales necesarios para tal investigación son claros. El primero es una variante de la conocida función de la demanda, con la diferencia de que la cantidad comprada se hace depender de los cambios de la calidad antes que del precio. Así como se supone normalmente que la cantidad permanece constante cuando se considera el efecto de cambios del precio sobre la demanda, ahora resulta conveniente suponer que el precio no cambia cuando la calidad baja. Los costos permanecen constantes también, ya que por definición la baja calidad deriva de una falla al azar de la eficiencia y no de un intento deliberado de la

<sup>3</sup> John Maurice Clark, quien tenía una idea muy clara de la multiplicidad de funciones que la competencia debe realizar, menciona que "otra cosa que se desea es que la competencia mantenga alerta a las empresas para eliminar inefficiencies de proceso o producto, antes de que las pérdidas mengüen tanto sus recursos que la rehabilitación resulte difícil o imposible". *Competition as a Dynamic Process*, Washington: Brookings Institution, 1961, p. 81. En el capítulo 4, "¿Qué deseamos de la competencia?", Clark se ocupa con cierta amplitud de lo que en su opinión son las diez funciones principales de la competencia. Curiosamente, el rescate de empresas que fallen no se encuentra entre tales funciones: el párrafo citado se encuentra casi como una reflexión marginal, al final de una sección llamada "Eliminación de los elementos inefficientes", que se ocupa sobre todo de los "servicios desagradables demandados de la competencia" para que liquide a las empresas que fallen y no para que les restaure la salud.

empresa por reducir costos rebajando la calidad. En estas condiciones, *cualquier* salida de los consumidores en respuesta a la disminución de la calidad generará pérdidas de ingreso; y por supuesto, entre mayor sea el número de quienes se alejan mayores serán las pérdidas consiguientes tras una disminución dada de la calidad. Mientras que un aumento del precio puede traducirse en un incremento del ingreso total de la empresa a pesar de la salida de algunos clientes, el ingreso puede permanecer constante en el mejor de los casos, y normalmente bajará sostenidamente, al bajar la calidad.<sup>4</sup>

En segundo lugar existe una función de reacción de la administración que relaciona el mejoramiento de la calidad con la pérdida de ventas: al descubrir la deserción de los clientes, la administración se preocupa por reparar sus fallas. Quizá la forma más simple en que podemos imaginar tal relación sea una función discontinua de tres valores. No hay reacción cuando el ingreso baja poco, se logra una recuperación plena con una baja de magnitud intermedia, y si la disminución del ingreso excede de cierto porcentaje grande del volumen normal de ventas no hay recuperación; más allá de cierto punto, las pérdidas debilitarán tanto a la empresa, que la quiebra ocurrirá antes de que pueda surtir efecto alguna medida correctora.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> La respuesta de la demanda y el ingreso a los cambios de calidad puede representarse gráficamente mediante una curva de demanda con la conocida pendiente negativa si se mide en el eje vertical del diagrama tradicional el deterioro de la calidad en lugar del incremento del precio. Esto se hace en el Apéndice A, gráfica 2, que muestra también, en su porción inferior, el efecto de la baja de calidad sobre el ingreso. Este diagrama aclara que el efecto sobre el ingreso total de una declinación de la demanda causada por bajas de la calidad es mucho más simple —y más dañino— que el efecto de los aumentos de precio. En el primer caso, el ingreso total disminuye siempre que la elasticidad de la demanda respecto de la calidad sea mayor que cero, mientras que en el caso de los aumentos de precio el ingreso total sólo baja, por supuesto, si la elasticidad-precio de la demanda es mayor que la unidad. (La elasticidad unitaria de la demanda no tiene un significado preciso en el caso de la elasticidad respecto de la calidad. Cuando el concepto de la "elasticidad de la demanda respecto de la calidad" se examina por analogía con la elasticidad-precio, dos escalas distintas —alguna medida de la calidad y el dinero— se dividen entre sí. Por lo tanto, toda medida numérica distinta de cero e infinito será resultado de escalas arbitrarias.)

<sup>5</sup> En su lugar, podríamos concebir fácilmente una curva de reacción continua. La acción correctora sería pequeña cuando las pérdidas de ventas fueran pequeñas y luego aumentaría para declinar posteriormente. Es aun-

Ahora podemos describir la interacción existente entre la función de salida y la función de reacción. Si ha de bajar la calidad, es conveniente que su magnitud sea la que conduce a la recuperación. Claro que si la demanda es muy inelástica respecto del cambio de calidad, las pérdidas de ingreso serán muy pequeñas y la empresa no se enterará de que algo anda mal; pero si la demanda es muy elástica, el proceso de recuperación tampoco se producirá, ahora debido a que la empresa será eliminada antes de que tenga tiempo de averiguar qué le pasó, ya no digamos de hacer algo al respecto. Éste es un caso de "demasiado, demasiado pronto". Así pues, para que se materialice la capacidad de recuperación de la empresa es conveniente que la elasticidad de demanda en relación con la calidad no sea muy grande ni muy pequeña. Esta proposición, intuitivamente obvia, puede enunciarse también en esta forma: para que la competencia (la salida) funcione como mecanismo de recuperación de fallas en la actuación, generalmente lo que más conviene a una empresa es tener una mezcla de clientes *alerta* e *inertes*. Los primeros aportan a la empresa un mecanismo de información que echa a andar el esfuerzo de recuperación, mientras que los segundos le dan el tiempo y la protección monetaria que requiere tal esfuerzo para dar frutos. Por supuesto, según las nociones tradicionales, entre más alerta estén los clientes más se beneficiará el funcionamiento de los mercados competitivos. La consideración de la competencia como mecanismo de recuperación revela que, si bien la salida de algunos clientes es esencial para echar a andar el mecanismo, es importante que otros clientes no se enteren, o no se sientan afectados, por la baja de la calidad; si todos fuesen lectores asiduos de los *Consumer Reports*, o gente que compara con cuidado antes de comprar, podría generarse una inestabilidad desastrosa y las empresas perderían oportunidades de recuperarse de sus fallas ocasionales.

Como ya hemos señalado, en la competencia perfecta (que incluye entre sus múltiples supuestos exigentes el conocimiento concebible que, como resultado de la reacción, la empresa llegue a producir con mejor calidad que la inicial; entonces podríamos hablar de un punto de "deterioro óptimo" de la calidad. Más adelante, por encima de cierta pérdida de ventas, la reacción se convertiría en un refuerzo a la desmoronización, y otros resultados de astringencia financiera se sumarían al deterioro de la calidad y acelerarían la caída de la empresa. Tal forma de la función de reacción no cambiaría materialmente los argumentos que discutiremos en el texto.

perfecto del consumidor) la empresa no está privada de un mecanismo eficaz de corrección porque el deterioro de la actuación, que no puede reflejarse en la calidad ni en el precio, se refleja directamente en una disminución del ingreso (debido al incremento de los costos). Pero supongamos ahora una pequeña desviación del modelo de competencia perfecta, de modo que la empresa tiene cierto margen para variar la calidad; entonces el deterioro de la actuación *puede* (y quizás con gran probabilidad) asumir la forma de bajas de calidad, y si el mercado donde vende la empresa es muy competitivo, es decir, lleno de compradores bien informados, la empresa será eliminada por la competencia en breve lapso. En otras palabras, mientras que el mundo perfectamente competitivo es viable desde el punto de vista de un mecanismo eficaz de recuperación, el mundo de la competencia cuasiperfecta no lo es. Si renunciamos, como debemos hacerlo en la mayoría de los casos reales, al concepto de una empresa sin margen alguno de cambios en la calidad, el arreglo óptimo no será el que más se aproxime al de la competencia perfecta, sino uno que se aleje mucho de éste; las medidas que se tomen en la dirección de la competencia perfecta no son necesariamente mejoras —el argumento del óptimo condicionado ("second best") se aplica aquí en toda su fuerza.

#### *La competencia como comportamiento de colusión*

Cualquiera que sea la elasticidad de la demanda respecto de la calidad, la salida no se traducirá en ninguna pérdida de ingreso para las empresas individuales *si la empresa adquiere nuevos clientes al perder los antiguos*. ¿Pero cómo podría adquirir clientes nuevos una empresa cuya calidad de producción se deteriora? Podemos concebir una situación en que ocurriera este acontecimiento aparentemente tan improbable: cuando una baja uniforme de la calidad afectara simultáneamente a todas las empresas de una industria, cada empresa recibiría algunos de los clientes disgustados de las otras, y perdería algunos de sus clientes anteriores a manos de sus competidores. En estas circunstancias, la opción de la salida no puede alertar a la administración acerca de sus fallas, y una fusión de todas las empresas parecería conveniente; es decir, el monopolio sustituiría con ventaja a la competencia, porque el descontento de los clientes se ventilaría entonces directamente y tal vez con algún efecto en

forma de tentativas de mejoramiento de la administración del monopolio, mientras que bajo la competencia la insatisfacción asume la forma de ineficaces desplazamientos de consumidores de una empresa en deterioro a otra sin que ninguna empresa reciba una señal de que algo anda mal.

Un deterioro simultáneo y uniforme de todas las empresas de cierto tipo de actividad es desde luego muy improbable, pero una ligera modificación de la situación anterior la dota de mayor realismo e importancia. Un producto nuevo fabricado en forma competitiva revelaría, sólo a través del uso, algunos de sus defectos y efectos secundarios perjudiciales. En este caso es probable que la propaganda de los diversos productores competitivos se traduzca en una prolongada experimentación de los consumidores con diversas marcas, todas igualmente defectuosas, y por ende en un retraso de la presión para que los fabricantes hagan mejoras efectivas del producto. En esta situación la competencia es una ventaja considerable para los fabricantes porque evita que los consumidores se quejen; desvía su energía hacia la caza de productos mejores que no existen porque tal vez la competencia los ha eliminado. En tales circunstancias los fabricantes tienen un interés común en el mantenimiento de la competencia, antes que en su abolición, y conceiblemente pueden recurrir al comportamiento de colusión para lograrlo.<sup>6</sup>

El argumento presentado hasta ahora conservó la premisa de que las características insatisfactorias del producto fabricado por las diversas empresas competidoras podrían eliminarse como resultado de las presiones y de la resultante búsqueda de soluciones. Pero aun si se elimina esta premisa, la solución competitiva puede ser todavía inferior a otra en que una empresa sea el único productor. En efecto, la presencia de varias empresas competidoras alienta en este caso la ilusión perpetua de que "el pasto está siempre más verde del otro lado de la cerca", es decir, que podemos escapar a lo defectuoso comprando el producto del competidor. Bajo el monopolio, los consumidores aprenderían a vivir con la imperfección inevitable y buscarían la felicidad más allá de la lucha frenética por el producto "mejorado" inexistente.

<sup>6</sup> Esto es particularmente cierto si quienes comparan con cuidado antes de comprar son aquellos que causarían más problemas a los fabricantes si no hubiese posibilidad de salida. El mecanismo competitivo libra entonces a la administración de los clientes más problemáticos en potencia. Más adelante explicamos con mayor detalle este argumento.

El lector puede juzgar si los elementos de las situaciones antes descritas pueden descubrirse en la vida económica y comercial que nos rodea.<sup>7</sup> Sin embargo, quizá resulten convenientes algunos comentarios sobre la importancia de las nociones procedentes para organismos distintos de las empresas. La observación básica es que la competencia puede traducirse apenas en la atracción recíproca de los clientes ajenos por parte de un grupo de empresas competidoras; y que en este sentido la competencia y la diversificación del producto es un derroche y una desviación, sobre todo cuando, en su ausencia, los consumidores podrían ejercer presiones más eficaces sobre la administración para mejorar el producto, o dejarían de emplear sus energías en una búsqueda inútil del producto "ideal". Será evidente de inmediato que los sistemas políticos competitivos se han descrito con frecuencia precisamente en estos términos. Los críticos radicales de las sociedades con sistemas estables de partidos han denunciado con frecuencia la competencia de los partidos dominantes que no ofrece "una elección real". Por supuesto, queda por verse si, en ausencia del sistema de partidos competitores, los ciudadanos estarán en mejor situación para lograr fundamentales cambios sociales y políticos (suponiendo, en aras del argumento, que tales cambios son convenientes). Pero el crítico radical tiene razón cuando señala que los sistemas políticos competitivos tienen una capacidad considerable para convertir lo que de otro modo sería un

<sup>7</sup> Para ayudarlo a juzgar, le daré como muestra algunos pasajes de cartas enviadas por iracundos propietarios de "maulas", a) a la Ford Motor Company: "... Pueden estar seguros de que jamás compraré otro Ford de ninguna clase, no importa lo que diga la carta que acostumbran enviar me..." "...Por supuesto, mi Falcon será el último producto Ford que compraré. Soy una joven de 25 años, razonablemente atractiva, que ha agotado su cuenta bancaria comprando transmisiones de Falcon cuando hay otras cosas en este mundo donde el dinero sería mucho más útil...", y b) a la General Motors Corporation: "...En casa tenemos un camión Chevrolet y una camioneta Chevrolet. Pueden estar seguros de que tras todos estos problemas e incomodidades y tiempo perdido nunca compraré otro producto de la General Motors..." "...He tenido un automóvil y una vagoneta G. M., durante muchos años, pero ahora tal vez FORD tenga una idea mejor. Trataré de tirar adelante con esta MAULA, hasta que lleguen los modelos de 1970, pero pueden estar seguros de que no habrá en mi casa ningún producto G. M., de ninguna clase..."

Los autores de las cartas de donde han sido tomados estos extractos enviaron copias a Ralph Nader, quien me las ha proporcionado amablemente.

levantamiento revolucionario en un descontento dócil hacia el partido gobernante. Esta capacidad puede ser normalmente algo bueno, pero podemos concebir sin duda circunstancias en las que se trocaría en algo malo.

Un ejemplo menos especulativo de la cuestión que discutimos puede encontrarse en la historia del movimiento sindical en los Estados Unidos. Un paso preliminar a la fusión de 1955 entre el CIO y la AFL fue el Acuerdo de Respeto Mutuo celebrado dos años antes por los organismos. El texto de este acuerdo hacía mención de un estudio estadístico de todas las peticiones formuladas en un período de dos años por sindicatos del CIO y la AFL a la Junta Nacional de Relaciones Laborales para la concesión de certificaciones como agentes oficiales de negociación en plantas industriales. Se descubrió que la mayor parte de las peticiones no tuvo éxito y las que se concedieron se dividían casi por igual entre peticiones del CIO para desplazar un sindicato de la AFL y peticiones de la AFL para desplazar un sindicato del CIO. Estos resultados, dice el informe, "imponían la conclusión de que los ataques entre sindicatos de la AFL y el CIO son destructivos de los mejores intereses de los sindicatos inmediatamente involucrados y también de todo el movimiento sindicalista".<sup>8</sup> En cuanto a las razones de esta conclusión, el documento cita la intranquilidad y la desunión creadas entre los trabajadores como resultado de los ataques, afortunados o no, y la conveniencia de dedicar las energías del movimiento sindical a la organización de trabajadores no afiliados y no a los ataques. En esta conclusión está implícito el juicio de que las desventajas de la competencia por salida superaban en este caso sus posibles ventajas de estímulo a la eficiencia y quizás el supuesto de que estas ventajas pueden lograrse mejor mediante otro mecanismo —el de la voz— que ahora debemos examinar más de cerca.

<sup>8</sup> Federación Norteamericana del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales, *Constitution of the AFL-CIO*, Washington, enero de 1956, Publicación núm. 2 de AFL-CIO, p. 36. Agradezco a John Dunlop la referencia y la discusión de este punto conmigo.

### III. LA VOZ

Los ECONOMISTAS no han investigado en detalle la opción de la salida, pero su existencia y su efecto sobre la actuación —que generalmente se presume benefactor— se encuentran detrás de muchos juicios y actitudes hacia las instituciones económicas. No puede decirse nada remotamente similar acerca de la opción de la voz; la idea misma de que éste sea otro "mecanismo de recuperación" que pueda funcionar al lado de la opción de la salida, o en lugar de ella, probablemente se topará con una mezcla de incredulidad y de ceños fruncidos. Pero en esta edad de protesta se ha puesto en claro que los consumidores insatisfechos (o los miembros de un organismo) en lugar de pasarse a los competidores pueden "armar un escándalo" y obligar así a administraciones deficientes a mejorar la calidad o el servicio. En consecuencia, es a la vez legítimo y oportuno el examen de las condiciones bajo las cuales es probable que la opción de la voz haga una aparición eficaz, ya como complemento o como sustituto de la salida.

El empleo de la voz, en lugar de la salida, significa para el cliente o miembro un intento por cambiar las prácticas, políticas y productos de la empresa a la que se compra o del organismo al que se pertenece. Definimos aquí la voz como un intento por cambiar un estado de cosas poco satisfactorio, en lugar de abandonarlo, mediante la petición individual o colectiva a los administradores directamente responsables, mediante la apelación a una autoridad superior con la intención de forzar un cambio de administración, o mediante diversos tipos de acciones y protestas, incluyendo las que tratan de movilizar la opinión pública.

Se está poniendo en claro, como indicábamos en el capítulo introductorio, que la voz no es más que una porción y una función básicas de todo sistema político, llamado en ocasiones "la articulación de intereses".<sup>1</sup> Los politólogos se han ocupado sistemáticamente desde hace tiempo de esta función y sus diversas manifestaciones; pero al hacerlo así han limitado de ordinario su atención a situaciones donde la única opción a la articula-

<sup>1</sup> Véase un tratamiento reciente desde una perspectiva comparativa en G. A. Almond y G. B. Powell, Jr., *Comparative Politics: A Developmental Approach*, Boston: Little, Brown and Co., 1966, cap. 4.

ción es la aquiescencia o la indiferencia (y no la salida), mientras que los economistas se han negado a considerar que el consumidor descontento podría ser otra cosa que obtusamente fiel o definitivamente traidor (a la empresa con la que solía tratar). Existe pues un hueco para este libro, según el cual la elección se plantea a menudo entre la articulación y la "deserción", voz y salida en nuestra terminología neutral.

Hagamos primero algunas observaciones sobre el funcionamiento de la voz en aislamiento, comparado con el de la salida. Como antes, el supuesto inicial es una declinación de la actuación de una empresa o un organismo que se puede remediar si la administración enfoca suficientemente su atención sobre esta tarea. Si las condiciones son tales que la declinación conduce a la voz antes que a la salida de parte de los miembros o clientes descontentos, aumentará la eficacia de la voz, hasta cierto punto, a la par con su volumen. Pero la voz se asemeja a la salida por cuanto puede llegar a ser exagerada: los clientes o miembros descontentos podrían volverse tan amenazadores que sus protestas perjudicarían en algún momento, en lugar de ayudar a los esfuerzos de recuperación que se inicien. Por razones que se aclararán más adelante, es muy poco probable que esto ocurra en las relaciones entre clientes y empresas; pero en el terreno de la política —el campo más característico de la voz— no puede excluirse en modo alguno la posibilidad de rendimientos negativos de la voz a partir de algún momento.

Aparece aquí un paralelo interesante entre la economía y la salida, por una parte, y la política y la voz, por la otra. Así como en economía se había pensado desde hace tiempo que entre más elástica sea la demanda (es decir, entre más rápidamente ocurría la salida al producirse el deterioro) mejor será el funcionamiento del sistema económico, en la teoría política ha sido desde hace tiempo un artículo de fe que el funcionamiento adecuado de la democracia requiere una opinión pública alerta, activa y expresiva en sumo grado. En los Estados Unidos, esta creencia fue sacudida por estudios empíricos de la votación y el comportamiento político que demostraron la existencia de considerable apatía política en grandes porciones del pueblo, durante períodos prolongados.<sup>2</sup> Puesto que el sistema democrático parecía sobrevivir bien a esta apatía, quedaba claro

<sup>2</sup> Véanse datos y fuentes principales en Robert A. Dahl, *Modern Political Analysis*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1966, cap. 6.

que las relaciones existentes entre activismo político de los ciudadanos y democracia estable eran considerablemente más complejas de lo que había pensado. Como en el caso de la salida, una mezcla de ciudadanos alerta e inertes, o aun una alternación de participación y retiro, pueden servir mejor a la democracia que el activismo total, permanente, o la apatía total. Una razón, que subraya Robert Dahl, es que el hecho de que la mayoría de los ciudadanos no utilice de ordinario en forma plena sus recursos políticos potenciales les permite reaccionar con vigor inesperado —utilizando reservas de poder e influencia políticos normalmente ociosos— siempre que sus intereses vitales sean amenazados directamente.<sup>3</sup> Según otra línea de razonamiento el sistema político democrático requiere la "mezcla de contradicciones aparentes": por una parte, el ciudadano debe expresar su punto de vista para que las élites políticas sepan lo que desea y puedan responder, pero por otra parte debe permitirse que estas élites tomen las decisiones. En consecuencia, el ciudadano debe ser a la vez influyente y deferente.<sup>4</sup>

El razonamiento esencial detrás de esta tesis es muy similar al argumento formulado antes sobre la necesidad de que la salida permanezca dentro de ciertos límites. La voz tiene la función de alertar a una empresa u organismo acerca de sus fallas, pero luego debe dar a la administración, vieja o nueva, cierto tiempo para responder a las presiones que se le hayan impuesto.

Así pues, finalmente, la relación existente entre la voz y el mejoramiento de la eficiencia de un organismo tiene semejanza considerable con el *modus operandi* de la salida. Pero esto no significa que salida y voz tendrán siempre efectos positivos al principio y destructivos en una etapa posterior. En el caso de cualquier empresa u organismo particular y su deterioro, sa-

<sup>3</sup> Robert A. Dahl, *Who Governs?* Nueva Haven: Yale University Press, 1961, pp. 309-310. Esta observación es notablemente similar a la que hacen March y Cyert acerca de las virtudes del "margen de organización" en el sistema económico. Vease *The Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1963, pp. 36-38.

<sup>4</sup> Gabriel A. Almond y Sidney Verba, *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Boston: Little, Brown and Co., 1965, pp. 338-344. Robert Lane expresa una idea similar y muestra que, en ciertos sentidos, "podemos asignar diferentes papeles políticos a los activistas políticos y a los indiferentes, y un equilibrio entre los dos puede generar resultados benéficos". *Political Life*, Nueva York: Free Press of Glencoe, Inc., 1959, p. 345.

lida y voz tendrán ordinariamente el papel del modo de reacción *dominante*. Luego es probable que el modo subsidiario aparezca en volumen tan limitado que nunca se volverá destructivo por la sencilla razón de que, si el deterioro continúa, el modo dominante realizará por sí solo la tarea de la destrucción. En el caso de empresas normalmente competitivas, por ejemplo, la salida es claramente la reacción dominante ante el deterioro y la voz es un mecanismo muy subdesarrollado; es difícil concebir una situación en que hubiese demasiada voz.

#### *La voz como residuo de la salida*

La opción de la voz es la única forma en que los clientes o miembros insatisfechos pueden reaccionar siempre que no exista la opción de la salida. Esta es la situación muy aproximada en organismos sociales básicos tales como la familia, el Estado, o la iglesia. En la esfera económica, la construcción teórica del monopolio puro describiría una situación donde no hay salida, pero la mezcla de elementos monopolísticos y competitivos característica de la mayoría de las situaciones reales del mercado debe permitir la observación de la opción de la voz en su interacción con la opción de la salida.

Volvemos a la relación simple existente entre el deterioro de un producto y la declinación de las ventas, pero ahora observaremos a quienes siguen siendo clientes. Estas personas no están dispuestas todavía a abandonar la empresa, pero es probable que experimenten grados diversos de insatisfacción ante la baja de calidad. Ya que presumiblemente tienen cierta capacidad para articular este descontento, estos clientes insatisfechos constituyen la fuente de la opción de la voz. El otro determinante de la voz es por supuesto el grado de descontento del cliente que no se va, dependiente en general del grado de deterioro.

Así pues, en una primera aproximación podemos considerar la voz como un residuo. Quienquiera que no abandone es un candidato para la voz y la voz depende, como la salida, de la elasticidad de la demanda respecto de la calidad. Pero la dirección de la relación se invierte: con una capacidad dada de articulación, el nivel efectivo de la voz depende de la inelasticidad de la demanda, o de la falta de oportunidad para la salida.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> En el Apéndice A se expresa en términos más formales la relación indicada aquí entre los volúmenes de la salida y la voz.

En esta concepción, el papel de la voz aumentaría a medida que declinan las oportunidades de la salida, hasta el punto en que, cuando la salida es totalmente imposible, la voz debe soportar la carga de alertar a la administración acerca de sus fallas. La existencia real, en alguna medida, de tal relación de vaivén entre salida y voz se ilustra con las múltiples quejas acerca de la calidad y el servicio que se han publicado de modo prominente, durante varios años, en la prensa soviética. Dado que la competencia con salida desempeña en la economía soviética un papel mucho menor que en las economías de mercado de Occidente, se encontró necesario dar a la voz un papel más destacado.

De igual modo, la voz ocupa una posición mucho más importante en los países menos desarrollados donde no se puede escoger entre tantos bienes, ni entre tantas variedades del mismo bien, ni entre tantas maneras de viajar de un punto del país a otro, como en una economía avanzada. Por lo tanto, la atmósfera de aquellos países está más cargada de protestas ruidosas, a menudo políticamente orientadas contra la mala calidad de bienes y servicios, que en los países avanzados donde es más probable que la insatisfacción asuma la forma de una salida callada.

Pasando ahora a la función de reacción, es decir, al efecto de la voz sobre la recuperación de eficiencia por parte de la administración expuesta a la voz, supondremos que la salida es el modo de reacción dominante. En una evaluación preliminar del efecto combinado de la salida y la voz, podemos excluir entonces la posibilidad de que la voz tenga un efecto destructivo antes que constructivo. Evidentemente, las pérdidas de ventas no se suman fácilmente a las quejas o protestas de quienes siguen siendo miembros para derivar un efecto de recuperación agregado.<sup>6</sup> La propensión a protestar y la eficacia de las quejas varía ampliamente de un complejo empresa-cliente a otro. Sin embargo, podemos hacer tres pronunciamientos generales:

1) En el modelo simple presentado hasta ahora la voz funciona como complemento de la salida, no como su sustituto. Toda

<sup>6</sup> La voz puede causar pérdidas monetarias directas a la empresa, como ocurre, por ejemplo, cuando los consumidores insatisfechos pueden devolver la mercancía defectuosa. Si la voz aparece sólo en esta encarnación particular, su eficacia probable para impresionar a administradores que buscan beneficios puede medirse con precisión frente a la de la salida. Véase el Apéndice A.

la voz que se produzca bajo tales condiciones es una ganancia neta desde el punto de vista del mecanismo de recuperación.<sup>7</sup>

2) Entre más eficaz sea la voz (dada la eficacia de la salida) más inelástica respecto de la calidad puede ser la demanda, sin que se afecten las oportunidades de recuperación derivadas de la salida y la voz *combinadas*.

3) Considerando que más allá de cierto punto la salida tiene un efecto destructivo antes que saludable, el patrón óptimo desde el punto de vista de elevación al máximo de la eficacia combinada de la salida y la voz sobre todo el proceso de deterioro puede ser una respuesta elástica de la demanda ante las primeras etapas del deterioro y una demanda inelástica ante las últimas etapas. Este patrón se ha considerado, desde hace tiempo, característico de las respuestas de los consumidores ante aumentos de precio de ciertos bienes que se necesitan vitalmente en cantidades limitadas aun a precios elevados, pero cuyo consumo aumentará fácilmente más allá de este punto si los precios bajan. También puede aplicarse a la elasticidad de la demanda respecto de la calidad, especialmente cuando la única opción ante un producto que se deteriora es un sustituto de precio mayor. Por supuesto, cuando la calidad se vuelva abominable la demanda se desvanecerá (al igual que ocurre, a causa de la restricción del presupuesto, cuando el precio aumenta indefinidamente), pero puede haber varios bienes y servicios cuya demanda pase de elástica a inelástica respecto de la calidad cuando la calidad declina en un amplio intervalo. En el capítulo IV veremos la razón por la que en tal patrón puede influir demasiado la salida.

<sup>7</sup> La voz podría complementar de manera útil la competencia también en un contexto más familiar. Los economistas que han analizado con esperanza la capacidad de la competencia para asignar de modo eficiente los recursos han concluido generalmente que el impedimento más grave para el cumplimiento de la esperanza es la existencia de deseconomías externas en la producción y el consumo (contaminación, latas de cerveza en las playas, etcétera). Evidentemente, estas deseconomías podrían limitarse o eliminarse mediante la articulación eficaz de las protestas de quienes sufren por ellas. En otras palabras, la voz de quienes no consumen pero sufren las deseconomías podría convertirse en un auxiliar valioso del mecanismo competitivo. En cuanto esto se advierte, quizás resulte menos sorprendente que también la voz del consumidor puede desempeñar un papel en la complementación del mecanismo.

*La voz como alternativa a la salida\**

Hasta ahora el tratamiento de la voz ha padecido cierta timidez: el nuevo concepto se ha contemplado como totalmente subordinado a la salida. Al juzgar el volumen de la voz, determinado por la elasticidad de la demanda respecto de la calidad, suponemos implícitamente que los clientes confrontados con una declinación de la calidad deciden primero si han de cambiar a otra empresa o producto independientemente de su capacidad para influir sobre el comportamiento de la empresa a la que suelen comprar; sólo si no se desplazan se les podrá ocurrir armar un escándalo. Sin embargo, si planteamos la cuestión en esta forma resulta evidente de inmediato que la decisión de salida se tomará a menudo *a la luz de las perspectivas de uso eficaz de la voz*. Si los clientes están suficientemente convencidos de que la voz será eficaz, es posible que *pospongan* la salida. En consecuencia, la elasticidad de la demanda respecto de la calidad, y por ende la salida, puede considerarse también dependiente de la capacidad y voluntad de los clientes de tomar la opción de la voz. En realidad puede resultar más conveniente esta forma de plantear las cosas, pues si el deterioro es un proceso que se desenvuelve en etapas durante cierto período, es más probable que la opción de la voz se tome en una etapa temprana. Una vez que se ha producido la salida se pierde la oportunidad de emplear la voz, pero no a la inversa; en algunas situaciones la salida será en consecuencia un *último recurso* tras del fracaso de la voz.

Así pues, al parecer la voz puede ser un sustituto de la salida, y también un complemento. ¿Cuáles son entonces las condiciones bajo las cuales se preferirá la voz a la salida? La cuestión puede formularse con mayor precisión como sigue: si existe un producto competidor o sustituto *B*, al mismo precio que el producto *A* normalmente comprado, y si, a causa del deterioro de *A*, *B* es ahora claramente superior desde el punto de vista de los clientes de *A*, ¿bajo qué condiciones un cliente de *A* dejará de cambiar a *B*?

Una vez que se considera la voz como sustituto de la salida, un componente importante de la opción de la voz consiste en esta decisión de continuar como cliente del producto que se deteriora

\* Véase en el Apéndice *B* un examen más técnico de los temas tratados en esta sección.

y ahora es inferior (o como miembro del organismo en deterioro), ya que presumiblemente sólo la tomarán quienes esperan que *A* recupere su superioridad original sobre *B*, y no necesariamente por todos ellos. Por lo general un cliente o miembro hará el sacrificio de permanecer con *A* porque siente que desea y quiere "hacer algo" acerca de *A*, y porque sólo si continúa como cliente o miembro podrá ejercer esta influencia. Sin embargo, la decisión de no abandonar cuando existe un producto (u organismo) claramente mejor podría ser tomada también por clientes (o miembros) que esperan el éxito de las quejas y protestas de otros, aunadas a su propia fidelidad. Otros quizás no cambien a *B* cuando sientan que pronto desearían regresar, a causa de los costos involucrados. Por último, algunos se quedan con *A* por "lealtad", es decir, en forma menos racional, que sin embargo está lejos de ser totalmente irracional.<sup>9</sup> Muchos de estos "leales" participarán activamente en acciones destinadas a cambiar las medidas políticas y prácticas de *A*, pero algunos simplemente se negarán a irse y sufrirán en silencio, confiando en que las cosas mejorarán pronto. Así pues, la opción de la voz incluye grados muy diversos de actividad y liderazgo en el intento por lograr el cambio "desde adentro". Pero siempre implica la decisión de permanecer con la empresa o el organismo en deterioro, y esta decisión se basa a su vez en:

1) una evaluación de las probabilidades de que la empresa o el organismo productor de *A* "vuelva al redil", por nuestra propia acción o la de otros; y

2) un juicio de que vale la pena, por diversas razones, cambiar la certeza de *B*, que existe ahora mismo, por tales probabilidades.

Esta concepción muestra la sustituibilidad de *A* por *B* como un elemento importante de la decisión de recurrir a la voz, pero sólo uno de varios elementos. Naturalmente, el consumidor recurrirá a la voz si el margen original de superioridad de *A* sobre *B* era tan grande que ahora le conviene sacrificar la superioridad actual de *B*. Eso no sucederá si *A* y *B* son sustitutos muy cercanos. Pero dado un mínimo de insustituibilidad, la voz dependerá también de la inclinación a afrontar los riesgos de la opción de la voz frente a la certidumbre de la opción de la salida y de la probabilidad con que el cliente espere que ocurran mejoras como resultado de las acciones suyas, de otros, o de todos.

<sup>9</sup> Véase más adelante, capítulo VII.

Conviene comparar esta formulación con la que aporta Edward Banfield en su estudio de la influencia política. "El esfuerzo que una parte interesada hace para plantear su caso a quien toma decisiones estará en proporción con la ventaja a obtener de un resultado favorable multiplicado por la probabilidad de influir sobre la decisión".<sup>10</sup>

Banfield derivó esta regla de su estudio de las decisiones de política pública en una ciudad norteamericana grande y de la participación de diversos grupos e individuos en el proceso de toma de decisiones. Como la mayoría de los politólogos que analizan la función de "articulación de intereses", Banfield estaba examinando situaciones donde los individuos o grupos tenían esencialmente la alternativa entre pasividad y participación. Nuestro modelo es más complicado porque considera la salida como resultado de la existencia de un producto sustituto. La formulación de Banfield enumera correctamente los beneficios de la opción de la voz,<sup>11</sup> pero para nuestros fines hay necesidad de introducir el costo, que hasta ahora se ha identificado con el sacrificio de la opción de la salida. En realidad, además de este costo de oportunidad, debe tomarse en cuenta el costo directo de la voz en que se incurre cuando los compradores de un producto o los miembros de un organismo gastan tiempo y dinero tratando de obtener cambios de las políticas y prácticas de la empresa a la que compran o del organismo al que pertenecen. Es probable que tal costo del ejercicio de la opción de la salida sea mucho menor en el caso de productos que se compran en el mercado, si bien deben tomarse en cuenta la posible pérdida de los descuentos por lealtad y el costo de obtención de información acerca de productos sustitutos a los que se intente cambiar.<sup>12</sup>

Así pues, en comparación con la opción de la salida, la voz es costosa y está condicionada por la influencia y el poder de negociación que los clientes y miembros puedan ejercer dentro

<sup>10</sup> Edward C. Banfield, *Political Influence*, Nueva York: Free Press of Glencoe, 1961, p. 333. Subrayado en el original.

<sup>11</sup> Debe advertirse que nuestro concepto de voz, tal como lo definimos al principio de este capítulo, es mucho más amplio que el de la "influencia" de Banfield; este último parece excluir cualquier expresión de opinión o descontento que no se manifieste directamente ante el responsable de las decisiones.

<sup>12</sup> Sin embargo, cuando interviene la lealtad puede ser considerable el costo de la salida. Examinaremos este punto en el capítulo VII.

de la empresa a la que compran o los organismos a que pertenecen. Estas dos características apuntan hacia áreas más o menos similares de la vida económica y social donde es probable que la voz desempeñe un papel importante y no se recurra a la salida, al menos durante algún tiempo. En virtud de que la voz tiende a ser costosa en comparación con la salida, el consumidor será menos capaz de recurrir a la voz a medida que aumenta el número de bienes y servicios que compra; es probable que el costo de destinar siquiera una pequeña porción de su tiempo a la corrección de los defectos de cualquiera de las entidades con que se relaciona supere a su estimación de los beneficios esperados de un gran número de ellas. Esta es también una de las razones por las que la voz desempeña un papel más importante respecto de los organismos de que forma parte un individuo que respecto de las empresas cuyos productos compra: los primeros son mucho menos numerosos que las últimas. Además, por supuesto, la proliferación de productos tiende a aumentar las elasticidades cruzadas de demanda y ello aumentaría la probabilidad de salida por un deterioro dado de la calidad de cualquier producto escogido al azar. Por estas razones es probable que la voz sea un mecanismo activo sobre todo respecto de las compras y organismos más sustanciales en que participen compradores y miembros.

Obtenemos conclusiones similares respecto del *lugar* de la opción de la voz cuando enfocamos la otra característica que distingue la voz de la salida, o sea el requerimiento de que un cliente debe esperar que él mismo u otros miembros o clientes podrán reunir alguna influencia o poder de negociación. Evidentemente no ocurre así en los mercados atomísticos; es más probable que la voz funcione como mecanismo importante en mercados con pocos compradores o donde pocos compradores representen una proporción importante de las ventas totales, porque es más fácil la combinación para acción colectiva de pocos compradores que de muchos, y simplemente porque cada comprador puede tener entonces gran interés y ejercer considerable poder aun en forma aislada.<sup>13</sup> De nuevo, es más común la presencia de miembros influyentes de un organismo que compradores con gran influencia sobre las políticas de las empresas a

<sup>13</sup> Véase a Mancur Olson, Jr., *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1965.

las que compran,<sup>14</sup> y en consecuencia la opción de la voz se observará con mayor frecuencia entre organismos que entre las empresas.

Sin embargo, ciertos tipos de compras pueden prestarse particularmente a la opción de la voz, aun cuando participen muchos compradores. Cuando el consumidor ha quedado insatisfecho con un bien no durable, poco caro, es muy probable que cambie a otra variedad sin hacer ruido. Pero si está atorado con un bien durable caro, como un automóvil, que lo decepciona día a día, es mucho menos probable que permanezca callado. Y sus quejas preocuparán en alguna medida a la empresa o al distribuidor cuyo producto ha comprado porque sigue siendo un cliente potencial dentro de uno, tres o cinco años y porque la propaganda adversa de boca en boca es poderosa en el caso de bienes estandarizados.

El resultado de este análisis de los papeles comparativos de la voz y la salida en diversas etapas del desarrollo económico tiene dos filos: el gran número de bienes y variedades existente en una economía avanzada favorece a la salida frente a la voz, pero la importancia creciente en tal economía de los bienes de consumo durable estandarizados que requieren grandes gastos funciona en sentido contrario.

Las observaciones anteriores restringen el dominio de operación probable de la opción de la voz sobre todo como sustituto a la salida, pero el territorio que le resta es todavía considerable y no muy bien definido. Además, en cuanto se reconoce la voz como un mecanismo con utilidad considerable para la conservación de una buena actuación, pueden diseñarse las instituciones en forma tal que disminuya el costo de la acción individual y colectiva; o, en algunas situaciones, podría aumentar el premio de la acción *triunfadora* para quienes la inicien.

A menudo se pueden crear canales de comunicación enteramente nuevos para grupos que, como el de los consumidores, tienen dificultades notorias para hacer oír su voz, en comparación con otros grupos de interés. En realidad los consumidores han progresado tanto en este sentido que ahora se habla de una "revolución del consumidor" como parte de la "explosión de la participación" en general. Esto no se refiere a los organismos de

<sup>14</sup> Sin embargo, véase la descripción del comprador influyente en John Kenneth Galbraith, *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1956, pp. 117-123.

investigación de los consumidores, de larga tradición y todavía muy útiles, sino a las acciones más militantes de los consumidores o realizadas recientemente en su nombre; las más espectaculares e ingeniosas han sido las campañas de Ralph Nader, quien se ha convertido por sí mismo en una especie de defensor público de los consumidores.<sup>15</sup> El nombramiento, en 1964, de un asesor del Presidente para cuestiones de los consumidores ha sido una respuesta a este surgimiento de la voz del consumidor que era totalmente inesperado en una economía donde se suponía que la competencia por salida resolvía la mayor parte de los problemas del consumidor "soberano". Como resultado de estos acontecimientos, parece que la voz del consumidor se instituirá en tres niveles: por iniciativas independientes al estilo de Nader, por revitalización de oficinas públicas reguladoras, y por aceleración de las actividades preventivas de las empresas más importantes que venden al público.<sup>16</sup>

La creación de nuevos canales eficaces mediante los cuales puedan comunicar su insatisfacción los consumidores constituye una lección importante. Las restricciones estructurales (existencia de sustitutos cercanos, número de compradores, durabilidad y estandarización del artículo, etcétera) son importantes sin duda en la determinación del balance de la salida y la voz en bienes individuales, pero la propensión a recurrir a la opción de la voz depende también de la inclinación general de una población a quejarse y de la *invención* de instituciones y mecanismos que puedan comunicar las quejas en forma barata y eficaz. La experiencia reciente plantea algunas dudas aun acerca de que las restricciones estructurales merezcan llamarse "básicas" cuando las puede superar de repente un solo individuo como Ralph Nader.<sup>17</sup>

Así pues, mientras la salida requiere sólo una clara deci-

<sup>15</sup> El gran alcance del trabajo de Nader, en cuanto a los productos y la acción, se describe en su artículo "The Great American Gyp", en *The New York Review of Books*, 21 de noviembre de 1968.

<sup>16</sup> Tradicionalmente tales empresas han realizado considerables "auscultaciones" de opinión mediante encuestas de mercados.

<sup>17</sup> Véase otro caso aplicable, más vívido, en el contexto de la acción comunitaria en Venezuela, en Lisa Redfield Peattie, *The View from the Barrio*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 1968, cap. 7; el "arte" de extraer la voz ahora en vecindades pobres de ciudades norteamericanas, es también el tema de su artículo "Reflections on Advocacy Planning", en *Journal of the American Institute of Planners*, marzo de 1968, pp. 80-88.

sión en favor o en contra, la voz es esencialmente un *arte* que evoluciona constantemente en nuevas direcciones. Esta situación genera un sesgo importante en favor de la salida cuando existen ambas opciones: los clientes o miembros basarán de ordinario su decisión en la experiencia del *pasado* en cuanto al costo y la eficiencia de la voz, aunque el posible *descubrimiento* de costos menores y efficacias mayores está en la esencia misma de la voz. En consecuencia, la presencia de la opción de la salida puede tender a *atrofiar el desarrollo del arte de la voz*. Éste es un punto fundamental de este libro, que desarrollaremos desde otro ángulo en el capítulo siguiente.

#### IV. UNA DIFICULTAD ESPECIAL PARA COMBINAR LA SALIDA Y LA VOZ

YA HEMOS preparado el terreno para informar al lector acerca de la observación empírica que mencionamos en el Prefacio como origen de este libro. En una obra reciente traté de explicar por qué los ferrocarriles nigerianos habían trabajado tan mal frente a la competencia de los camiones, aun en el caso de una carga tan voluminosa como la de los cacahuetes que se transportan a larga distancia (se cultivan en el norte de Nigeria, a mil trescientos kilómetros de los puertos de Lagos y Port d'Harcourt). Podrían encontrarse razones específicas de tipo económico, socio-político, y de organización, para explicar la excepcional capacidad de los camiones para superar a los ferrocarriles en el contexto nigeriano; pero aun así todavía me quedaba sin explicar la prolongada incapacidad de la administración de los ferrocarriles para corregir algunas de sus inefficiencias más obvias, *a pesar de una competencia activa*, y propuse la explicación siguiente:

La presencia de una alternativa fácil al transporte por ferrocarril vuelve menos probable el ataque a las fallas de los ferrocarriles. Cuando se dispone de transporte en camiones y autobuses, un deterioro del servicio ferrocarrilero no es tan grave como en el caso de que el ferrocarril tuviese el monopolio del transporte a larga distancia; tal deterioro puede soportarse durante largo tiempo sin generar fuertes presiones públicas en pro de las reformas básicas y políticamente difíciles, o aun explosivas, que se requieren en la administración y la gerencia. Esta puede ser la razón de que la empresa pública, no sólo en Nigeria sino en muchos otros países, haya sido extrañamente más débil en sectores como el de los transportes y el de la educación donde afronta la competencia: en lugar de estimular una actuación mejor u óptima, la presencia de un sustituto fácil y satisfactorio para los servicios ofrecidos por la empresa pública sólo la priva de un precioso mecanismo de información que opera al máximo cuando los clientes están cautivos. Los administradores de la empresa pública, siempre confiados en que la tesorería nacional no los abandonará, pueden ser menos sensibles a la pérdida de ingreso derivada del desplazamiento de los consumidores hacia un sistema competitivo que a las protestas de un público enojado

que tenga interés vital en el servicio y que al no tener alternativa "arma un escándalo".<sup>1</sup>

Así pues, en Nigeria he encontrado una situación donde la combinación de la salida y la voz resultaba particularmente negativa para toda recuperación: la salida no tenía su efecto acostumbrado de llamar la atención porque la pérdida de ingreso no representaba una cuestión de la máxima gravedad para la administración; y la voz no funcionaba mientras los más enojados, y por ende los consumidores potencialmente más expresivos, fuesen los primeros en cambiar los ferrocarriles por los camiones. Este último fenómeno es el que debe examinarse más de cerca, porque si tiene alguna generalidad, serán escasas las probabilidades de que la voz actúe en conjunto con la salida, y la voz sería un mecanismo eficaz de recuperación sólo en condiciones de monopolio pleno "cuando los consumidores están cautivos".

Antes de generalizar acerca de este tipo de situación, puede resultar útil otro ejemplo más familiar. Si en lugar de los ferrocarriles y camiones de Nigeria contamos la historia de las escuelas públicas y privadas en algunas partes de los Estados Unidos, obtendremos un resultado similar. Supongamos que en algún punto, por cualquier razón, las escuelas públicas se deterioran. En consecuencia, un número cada vez mayor de padres conscientes de la calidad de la educación enviará a sus hijos a escuelas privadas.<sup>2</sup> Esta "salida" puede generar cierto impulso hacia un mejoramiento de las escuelas públicas; pero aquí también este impulso es mucho menos potente que la pérdida por parte de las escuelas públicas de los miembros-clientes que estarían más motivados y decididos a pelear contra el deterioro si no tuviesen la alternativa de las escuelas privadas.

En los ejemplos anteriores las dependencias públicas manifiestan insensibilidad hacia la salida porque pueden utilizar

<sup>1</sup> *Development Projects Observed*, Washington: Brookings Institution, 1967, pp. 146-147.

<sup>2</sup> Por supuesto, en vista de que las escuelas privadas son costosas y la distribución del ingreso desigual, los padres ricos serán quienes por excelencia abandonen las escuelas públicas. Sin embargo, la disposición a hacer un sacrificio financiero en aras del mejoramiento de la educación de los hijos difiere grandemente dentro de una clase de ingreso dada, sobre todo en los niveles medios de ingreso. En su forma pura, el fenómeno aquí descrito se entiende mejor en un distrito escolar con muchos padres de clase media para quienes la decisión de enviar a sus hijos a escuelas privadas es una carga importante, pero todavía tolerable.

diversos recursos financieros externos e independientes de sus ingresos por ventas. Pero también en la esfera de la empresa privada pueden observarse situaciones donde la salida es la reacción predominante ante la declinación mientras que la voz podría resultar más eficaz para contenerla. La relación existente entre administradores y accionistas de una corporación es uno de tales casos. Cuando se deteriora la administración de una corporación, la primera reacción de los accionistas mejor informados es la de buscar acciones de compañías mejor administradas. Al orientarse así hacia la salida, en lugar de hacerlo hacia la voz, se dice que los inversionistas siguen la regla de Wall Street de que "si no le gusta la administración debe vender sus acciones". Según un manual bien conocido, esta regla "genera a perpetuidad mala administración y malas políticas". Naturalmente, no es tanto la regla de Wall Street la defectuosa como la fácil disponibilidad de oportunidades alternativas de inversión en el mercado de valores lo que vuelve impensable el recurso a la voz antes que a la salida para cualquier accionista que no esté muy comprometido.<sup>3</sup>

Una característica es fundamental en todas las situaciones anteriores, si bien se revela con especial claridad en el caso de las escuelas privadas y públicas: los clientes que se preocupan más por la calidad del producto, y quienes en consecuencia serían los agentes más activos, confiables y creativos de la voz, por esa misma razón son también aparentemente los que abandonarán primero en caso de deterioro.

Esta observación es interesante porque podría definir toda una clase de estructuras económicas donde sería preferible un monopolio estricto, antes que la competencia, en el marco de la economía de "margen" o "fálible". Pero antes de llegar a esa conclusión debemos analizar más de cerca la observación traduciéndola al lenguaje ordinario de análisis económico.

<sup>3</sup> Los pasajes citados aparecen en B. Graham y D. L. Dodd, *Security Analysis*, 3<sup>a</sup> ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1951, p. 616. El argumento se enumera con algún detalle en el capítulo 50, "Controversias entre accionistas y administradores". En la cuarta edición de esta obra (1962), los autores vuelven sólo brevemente sobre este argumento, y parecen estar conscientes de que las realidades institucionales se oponen fuertemente a cualquier éxito importante de sus exhortaciones: "Quizá de modo quijotesco —dicen con sieredad— queríamos combatir la noción tradicional pero dañina de que si a un accionista no le gusta la forma como se administra su compañía debe vender sus acciones, por bajo que esté su precio" (p. 674).

En términos de ese lenguaje, las situaciones descritas tienen más que un débil olor a paradoja. Todos sabemos que cuando el precio de un bien aumenta es el consumidor *marginal*, el que tenga el menor excedente del consumidor, es decir, el que se interesa *menos*, quien se aleja primero. ¿Cómo ocurre entonces que cuando baja la calidad lo contrario parece enteramente razonable: *es posible que los consumidores que se alejan primero al aumentar el precio no sean los mismos que abandonan primero al bajar la calidad?*<sup>4</sup> Si este interrogante se contestara en sentido afirmativo, sería más fácil entender por qué la combinación de la salida y la voz resulta tan problemática en algunas determinadas situaciones.

La razón básica de nuestra paradoja reside en el papel todavía insuficientemente explorado de la calidad (por oposición al precio) en la vida económica. El análisis tradicional de la demanda se hace abrumadoramente en términos del precio y la cantidad, categorías que tienen la ventaja inmensa de registrarse, medirse y ser finamente divisibles. Los economistas y estadísticos han sólidamente manejado los cambios de calidad mediante el concepto del precio *equivalente* o el cambio de cantidad. Un artículo de mala calidad puede considerarse a menudo simplemente como menos cantidad del mismo artículo de calidad estándar; tal es el caso, por ejemplo, del neumático de automóvil que dura en promedio sólo la mitad (en términos de kilometraje) de la duración de otro de alta calidad. La mala calidad puede traducirse a menudo también en mayores costos y precios; por ejemplo el aumento de la ratería en el servicio de carga del ferrocarril se traducirá en mayores primas de seguros. En este último caso, una gran parte del deterioro de la calidad puede describirse así: "ahora todos pagan realmente más que antes por el mismo servicio de ferrocarril". En la medida que esta afirmación sea correcta, no habría razón para esperar que el efecto del deterioro de la calidad sobre la demanda (es decir, la demanda de quienes se alejan primero) sea distinto del efecto de un aumento uniforme del precio. En otras palabras, si una baja de la calidad puede expresarse totalmente como un aumento equivalente del precio *uniforme para todos los compradores* del artículo, los efectos so-

\* El Apéndice C llama a esta posibilidad el "fenómeno de reversión". Quienes encuentran los diagramas más claros que la exposición verbal, deben leer las páginas que siguen junto con los Apéndices C y D.

bre la salida de los clientes de la baja calidad y del aumento equivalente del precio serían idénticos.

Ahora podemos hacer la observación fundamental. Para un individuo dado, un cambio de calidad puede traducirse en un cambio equivalente del precio. Pero esta equivalencia *es con frecuencia distinta para clientes diferentes del artículo porque la apreciación de la calidad difiere ampliamente entre ellos*. Esto es así hasta cierto punto aun en el caso mencionado de los neumáticos de automóvil y del aumento de raterías en la carga transportada por ferrocarril. La apreciación de la vida más larga de los neumáticos de mejor calidad dependerá del descuento del tiempo de cada comprador individual. En el caso de la carga por ferrocarril, el aumento de las pólizas de seguro sólo contrarresta por completo el incremento de los costos monetarios directos medios en que incurre el usuario por el empeoramiento del servicio. Algunos usuarios se preocuparán sólo por este aumento de costos, pero seguramente habrá otros para quienes la menor confiabilidad del servicio ferroviario representa costos (en términos de molestias, reputación de su propia confiabilidad, etcétera) que no pueden reponerse por entero mediante un plan de seguros. Esa apreciación de la calidad —del vino, el queso, o la educación de nuestros hijos— muy diferente entre distintos grupos de personas seguramente no constituye un gran descubrimiento, pero ello implica que un deterioro dado de la calidad infligirá pérdidas muy diferentes (es decir, diferentes aumentos de precio equivalente) a clientes distintos; alguien que tenía un excedente del consumidor muy elevado antes del deterioro precisamente porque es un conocedor y estaría dispuesto a pagar, digamos, el doble del precio real del artículo a su calidad original puede retirarse como cliente en cuanto la calidad se deteriore, siempre que exista un producto competidor no deteriorado, aunque sea a precio mucho mayor.

Ésta es pues la justificación de nuestra observación: en el caso de "bienes de conocedores" —y esta categoría no se limita en modo alguno a los vinos de calidad, como indica el ejemplo de la educación—, los consumidores que se retiran cuando declina la calidad no son necesariamente los consumidores marginales que se alejarían si aumentara el precio, sino que pueden ser consumidores intramarginales con considerable excedente del consumidor; o en términos más sencillos, el consumidor insen-

sible a aumentos de precios es a menudo muy sensible a las bajas de calidad.

Al mismo tiempo, los consumidores con un elevado excedente del consumidor son, por esa misma razón, quienes tienen más que perder por un deterioro de la calidad del producto. En consecuencia, son quienes con mayor probabilidad protestarán en caso de deterioro hasta el momento en que abandonen. "Entonces puedes escapar activamente y puedes quedarte activamente donde estás." Esta frase de Erik Erikson<sup>5</sup> se aplica con toda su fuerza a la elección que hace típicamente el consumidor consciente de la calidad o el miembro que se interesa profundamente en las políticas seguidas por el organismo al que pertenece. Lograr que esa clase de cliente y de miembro "permanezca activamente donde está" durante algún tiempo debe interesar considerablemente a muchas empresas y organismos, y desde luego en forma particular a quienes responden con mayor facilidad ante la voz que ante la salida.

Antes de seguir explorando la diversidad de conductas del consumidor en el caso de los bienes de conocedores, se justifica un breve homenaje al mohoso concepto del excedente del consumidor que parece tener la útil propiedad de medir la capacidad potencial para el ejercicio de la influencia de parte de distintos consumidores. Esta capacidad potencial es la contrapartida del contenido tradicional del concepto. El excedente del consumidor mide la ganancia que obtiene el consumidor por poder comprar un producto a su precio de mercado: entre mayor sea esa ganancia más probable es que el consumidor se motive a "hacer algo" para proteger o recuperar esa ganancia. En esta forma se pueden derivar las probabilidades de acción política de un concepto que hasta ahora se ha aplicado sólo en el terreno de la teoría económica.<sup>6</sup>

Evidentemente, el carácter del sustituto disponible tiene algo que ver con el sacrificio más o menos rápido de los bienes de conocedores, por parte de los clientes más conscientes de la cali-

<sup>5</sup> *Insight and Responsibility*, Nueva York: W. W. Norton & Co., Inc., 1964, p. 86.

<sup>6</sup> En mi libro *National Power and the Structure of Foreign Trade*, Berkeley: University of California Press, 1945, ed. rev. 1969, cap. II, se encuentra una transformación similar de un concepto económico antiguo, la ganancia del comercio exterior, en una categoría política, la influencia que puede adquirir uno de los países que comercian con el país que obtenga la ganancia.

dad, cuando se deteriora el producto. En el análisis de las opciones de la salida y la voz del capítulo III supusimos que el único bien competidor o sustituto existente era inicialmente de menor calidad pero ostentaba el mismo precio. Por supuesto, de ordinario existen muchas otras combinaciones de precio y calidad: en particular, a menudo los consumidores pueden tener alguna vacilación entre el bien que compraron, un sustituto de mejor calidad a precio mayor, y un sustituto de menor calidad a precio menor. Supongamos ahora que sólo existe el primer tipo de sustituto y que la calidad del bien de conocedores comprado normalmente por un grupo de consumidores se deteriora. En este caso es claramente posible que los consumidores que valúan en más el bien que se deteriora sean los primeros en decidir que les conviene pasar al sustituto de mejor calidad y precio mayor; en cambio, si sólo existe un bien de precio y calidad menores, estos consumidores que prefieren la mejor calidad permanecerán más tiempo que los otros con el bien cuya calidad se deteriora, aunque sufran mucho por ello. Estas proposiciones, y otras similares, pueden demostrarse fácilmente mediante el análisis de curvas de indiferencia.<sup>7</sup>

Así pues, la rápida salida de los clientes muy preocupados por la calidad —una situación que paraliza la voz al privarla de sus agentes principales— se liga a la existencia de sustitutos de mejor calidad a precios mayores. Tal situación se ha observado, por ejemplo, en el campo de la vivienda. Cuando se deterioran las condiciones generales de una vecindad, se mudarán primero quienes valúan en más las calidades de ella, tales como la seguridad, la limpieza, las buenas escuelas, etcétera; estas personas buscarán nueva vivienda en vecindades más costosas o en los suburbios y se perderán para los grupos de ciudadanos y los programas de acción comunitaria que tratan de contener e invertir el avance del deterioro. Volviendo al caso de las escuelas públicas y privadas, las escuelas públicas, "de precio menor", tienen varios factores en contra en su competencia con las escuelas privadas: primero, si, y cuando se deteriore la calidad de la educación impartida en las escuelas públicas, éstas perderán a los hijos de padres interesados en la mejor calidad que de otro modo lucharían contra el deterioro; segundo, si luego baja la calidad en las escuelas privadas, este tipo de padres mantendrá a sus hijos

<sup>7</sup> Véase el Apéndice D, donde se examinan también en términos más técnicos varios de los argumentos de esta sección.

allí durante mucho más tiempo que cuando se deterioraron las escuelas públicas. Por lo tanto, cuando coexisten escuelas públicas y privadas, y la calidad de la educación es mayor en las privadas, el deterioro se combatirá con mayor fuerza "desde adentro" en las escuelas privadas que en las públicas. Y en virtud de que la salida no es un mecanismo de recuperación particularmente poderoso en las escuelas públicas —es mucho más poderoso en las privadas que deben obtener beneficios—, la falla de uno de nuestros dos mecanismos se refuerza aquí por la ineeficiencia del otro.

La importancia de la observación anterior es mayor en ciertas elecciones y decisiones discontinuas importantes, como las que se hacen entre dos clases de instituciones educativas o dos medios de transporte.<sup>8</sup> Si suponemos un conjunto completo y continuo de variedades, desde las baratas y de mala calidad hasta las caras y de alta calidad, el deterioro de todas las variedades salvo la mejor y la peor conducirá rápidamente a una combinación de salidas: los consumidores interesados en la calidad pasan a los productos de precio mayor y mejor calidad, y los interesados en el precio pasarán a los productos de precio menor y peor calidad; los primeros tenderán a salir primero cuando baja la calidad en lugar de que el precio aumente, pero los últimos no se quedarán muy atrás.

Sin embargo, la proposición de que la voz tenderá a desempeñar un papel más importante en la oposición al deterioro de

<sup>8</sup> En el Apéndice D se demuestra que el fenómeno de la reversión sólo puede ocurrir cuando hay tres bienes por lo menos: la variedad intermedia que se deteriora o cuyo precio aumenta, otra variedad de precio y calidad mayores, y una tercera con las características contrarias. En esta constelación, los consumidores menos exigentes abandonarán primero (hacia el bien de precio y calidad menores) cuando el *precio* del bien intermedio aumenta, mientras que el consumidor preocupado por la calidad abandonará primero (hacia el bien de mayor calidad y precio) cuando la *calidad* baje. Aunque en el ejemplo anterior sólo se hacen explícitos dos bienes, la educación en escuelas públicas y privadas, la tercera opción requerida "del otro lado" del bien comprado normalmente estaría presente si aumentase el precio de la educación pública, o sea la educación informal en casa. Esta opción se escogería sin duda por muchos de los consumidores menos exigentes si las escuelas públicas dejaran de ser gratuitas. Así que en este caso no puede descartarse la presencia del fenómeno de reversión. Se aplica un razonamiento similar a otras elecciones aparentemente dicotómicas: si observamos con mayor cuidado, generalmente se descubre la existencia de una tercera opción; algún bien inferior puede encontrarse si aumenta el precio del bien que suele comprarse.

productos de alta calidad que en la oposición al deterioro de productos de baja calidad puede sostenerse en el caso de un bien con muchas variedades si podemos suponer que éstas no tienen la misma *densidad* en todo el intervalo de la calidad. Aunque sólo sea por las economías de escala, es probable que la densidad sea menor en los niveles de calidad más altos que en los medios y bajos. Si esto es así, el deterioro de un producto en los niveles de calidad más altos debe ser muy considerable antes de que el consumidor interesado en la calidad pase a la variedad de la calidad siguiente. En consecuencia, el margen para la opción de la voz y la utilización de la misma serán mayores en estos niveles, y será comparativamente ligera en los niveles medios y bajos de la calidad.

Este hallazgo permite dos inferencias. Primero, puede relacionarse con el análisis de la educación donde se sugiere que el papel de la voz para evitar el deterioro es particularmente importante en varios servicios esenciales que definen en general lo que se llama la "calidad de la vida". En consecuencia, surge una conclusión desconcertante que sin embargo está lejos de ser poco realista: dado que en el caso de estos servicios la resistencia al deterioro requiere la voz, y dado que la voz se presentará con mayor facilidad en niveles altos de la calidad, la diferencia entre la calidad de la vida en el nivel superior y en los niveles medios o bajos tenderá a hacerse más marcada. Así ocurriría de modo particular en sociedades con movilidad social ascendente. En las sociedades que inhiben el paso de un estrato social a otro, la utilización de la opción de la voz se refuerza de modo automático: todos tienen una fuerte motivación para defender la calidad de la vida en su propio nivel. Cada vez se hace más obvio que las diferencias entre las clases altas y las bajas tienden a ampliarse y a volverse más rígidas en las sociedades con movilidad ascendente; pero no ha resultado una observación fácil en una cultura que desde antaño ha dado por sentado que la igualdad de oportunidades combinada con la movilidad social ascendente asegura la eficiencia y la justicia social.<sup>9</sup>

Si el supuesto de una densidad progresivamente menor en las variedades del nivel superior de la escala de la calidad se pone en contacto con la noción razonable de que se requiere una combi-

<sup>9</sup> Michael Young expuso las falacias de esta creencia en su incisiva sátira *The Rise of Meritocracy*, 1958, Edición Penguin 1968. Véase más adelante, pp. 107-110.

nación de salida y voz para obtener mejores resultados, se obtiene una inferencia distinta. Si se acepta esta noción, es posible que el mecanismo de recuperación dependa demasiado de la salida en el nivel inferior de la escala de calidad, *pero sufre por una falta de salida en el nivel superior*. Al final de este libro se desarrollará esta última proposición.

## V. CÓMO PUEDE SER REFORZADO EL MONOPOLIO POR LA COMPETENCIA\*

EL DESCUBRIMIENTO de que un monopolio estricto es preferible bajo ciertas circunstancias a un arreglo menos rígido donde intervenga la competencia resulta difícil de aceptar para un economista de Occidente. Sin embargo, el argumento anterior obliga a reconocer que una situación sin salida será superior a otra con salida limitada bajo dos condiciones: 1) si la salida es ineficaz como mecanismo de recuperación, pero saca de la empresa u organismo a sus clientes o miembros más preocupados por la calidad, alerta y potencialmente activistas; y 2) si la voz pudiera convertirse en un mecanismo eficaz una vez que estos clientes o miembros queden cautivos.

Existen sin duda muchas situaciones donde se aplique la primera condición; en este capítulo y los siguientes se darán otros ejemplos. La segunda condición es un tema muy amplio en verdad: como ya mencionamos, el desarrollo de la "voz" dentro de un organismo corresponde a la historia del control democrático mediante la articulación y agregación de opiniones e intereses.

En consecuencia, el hecho de que los miembros o clientes estén cautivos no puede asegurar por sí solo la generación de un volumen eficaz de voz. Como veremos más adelante, una forma importante de la influencia que se ejerce sobre un organismo consiste en amenazar con pasarse al organismo rival. Pero esta amenaza no puede formularse cuando no hay rival, de modo que la voz no se ve menguada sólo cuando la salida es posible sino también, aunque en forma muy distinta, cuando no hay salida posible. Sin embargo, a menudo podemos hacer enunciados probabilísticos como: considerando la estructura de autoridad y

\* Al escribir este capítulo inexcusablemente dejé de referirme a la célebre afirmación que John R. Hicks hizo hace treinta y cinco años: "La mejor de las ganancias de monopolio es una vida tranquila." De haberla recordado hubiera sido menos crítico sobre el descuido de los economistas al tratar el "monopolio flojo" al mismo tiempo habría sido capaz de expresar de manera más aguda al asunto principal de este capítulo: que bajo ciertos supuestos sobre la existencia e intensidad de la voz, la competencia puede darse el lujo de llevar una vida más tranquila. A.O.H., 30 de septiembre de 1971.

la capacidad de respuesta de los organismos de una sociedad dada, y la disposición general de individuos y grupos para defender sus intereses, es probable que en este o el otro caso particular, la voz desempeñe un papel más importante en el mantenimiento de la eficiencia cuando los clientes o miembros están cautivos que cuando hay alguna posibilidad de salida.<sup>1</sup>

Quizá el mejor enfoque del problema consista en reconocer que afrontamos aquí una elección entre dos males. Después del tradicional monopolio completo, cuyos peligros y posibles abusos se han expuesto desde hace mucho tiempo, debe prestarse atención también a los organismos cuyos poderes monopólicos son menos completos pero se caracterizan por la supervivencia terca, aunque gris, tras de la salida de los clientes o miembros más alerta. A menudo habrá un verdadero problema para determinar cuál de estas dos variedades institucionales es más perjudicial.

El punto de vista que adoptamos aquí contrasta con el espíritu que ha animado desde hace tiempo la preocupación por el monopolio y la lucha contra él. Tradicionalmente se ha esperado

<sup>1</sup> Podemos advertir aquí una simetría interesante con el caso de la competencia perfecta. Como observamos en el capítulo I, nota 1, la empresa que produce para un mercado de competencia perfecta descubre sus fallas directamente por los aumentos de sus costos antes que indirectamente por las reacciones de sus clientes, porque no puede cambiar el precio ni la calidad de su producto. La empresa experimentará pérdidas que dependerán de la medida en que se aleje de la eficiencia. Si el alejamiento es pequeño, pequeñas serán también las pérdidas y la empresa tendrá una oportunidad para recuperarse. Si nos alejamos sólo un paso de la competencia perfecta, o sea si pasamos a una situación donde la empresa tenga cierto poder de mercado como fijador del precio y la calidad mientras la demanda sigue siendo muy elástica, las condiciones serán muy diferentes; una pequeña falla puede generar un producto ligeramente deteriorado que se traducirá en una pérdida tan grande de ingreso que la empresa sucumba de inmediato. Ahora se sugiere que una situación semejante puede existir en el otro extremo del espectro. En algunas situaciones puede resultar preferible un monopolio completo, desde el punto de vista de la eficacia de nuestros mecanismos de recuperación, a un monopolio sólo ligeramente afectado por la competencia. En efecto, esta competencia limitada puede traducirse en pérdidas de ingreso demasiado pequeñas para prevenir a la administración sobre sus fallas al mismo tiempo que podría debilitar la voz decisivamente haciendo que abandonen la empresa sus clientes más expresivos. Así pues, en ambos extremos, competencia perfecta y monopolio puro, es posible que el mecanismo de recuperación funcione mejor que si sólo se diese un *paso pequeño* fuera de estos extremos en la dirección del poder de mercado y la estructura competitiva, respectivamente.

que el monopolista utilice al máximo su capacidad para explotar al consumidor y aumentar sus beneficios restringiendo la producción. Las políticas públicas se han basado fundamentalmente en esta expectativa. Aun Galbraith, de ordinario tan inclinado a repudiar la "sabiduría convencional", considera esta conducta de explotación como el peligro primordial y tal vez el único que debe combatirse. En su *American Capitalism* sólo observó que la competencia se ha vuelto una alternativa poco realista ante las tendencias monopólicas de las economías capitalistas avanzadas y propuso otro remedio, ya existente: el del "poder compensador". ¿Pero qué ocurre si no sólo tenemos que preocuparnos por los abusos del monopolista que eleva al máximo su beneficio, sino también por su inclinación a la ineficiencia, la declinación y la molicie? Finalmente, éste puede ser el peligro más frecuente: el monopolista fija un precio elevado a sus productos, no para amasar enormes beneficios, sino porque no puede mantener bajos sus costos; o lo que es más común, permite el deterioro de la calidad del producto o servicio que vende sin obtener en el proceso ninguna ventaja pecuniaria.<sup>2</sup>

En vista del carácter espectacular de fenómenos tales como la explotación y el aprovechamiento, han pasado casi inadvertidos los defectos casi opuestos que generan el monopolio y el poder de mercado, o sea la flojera, la molicie y la decadencia. Para descubrir que tales problemas constituyen cuestiones importantes para la política pública hemos de buscar fuera del mundo "anglosajón" donde el razonamiento económico suele desenvolverse en términos de algún modelo de "economía tensa" o de maximización. Hace algunos años un prestigiado economista del gobierno francés propuso diversos controles públicos de las empresas y señaló como problema importante la incompetencia y el "abandono" de algunos administradores de empresas corporativas.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Compárese la observación siguiente de un estudioso de la sociedad brasileña: "La gran posesión brasileña no es mala porque sea inhumana y brutal, sino porque es insuficiente." Jacques Lambert, *Os dois Brasis*, Río de Janeiro: INEP-Ministerio da Educación e Cultura, 1963, p. 120.

<sup>3</sup> François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, París: Editions du Seuil, 1963, pp. 54-57, 76-77. La bibliografía "anglosajona", en particular la que se ocupa de los sindicatos, ha prestado escasa atención a la posible existencia de monopolios "adormilados" o "flojos". Véase, por ejemplo, Richard A. Lester, *As Unions Mature*, Princeton: Princeton University Press, 1958, pp. 56-60, y Lloyd G. Reynolds y Cynthia H. Taft, *The Evolu-*

El poder político se asemeja mucho al poder de mercado por cuanto permite a quien lo tiene incurrir en la brutalidad o la flaccidez. Pero aquí también los peligros del abuso de poder o de invasión de los derechos individuales han ocupado —por muy buenas razones— el centro de la atención, antes que los peligros de la mala administración y la ineptitud burocrática. En consecuencia, el propósito original de la institución tan comentada ahora del defensor público (*ombudsman*) era la reparación de los agravios sufridos por los ciudadanos a manos de funcionarios que hubiesen traspasado los límites constitucionales de su poder. Pero después experimentó la institución un "cambio de su propósito principal", que hoy consiste en "la promoción de una administración mejor, la corrección de prácticas inapropiadas, etcétera".<sup>4</sup> Esto significa presumiblemente que la institución se utiliza ahora también para corregir y reprimir la *indolencia* oficial, aunque su propósito original fuera la enmienda de abusos de poder por parte de funcionarios demasiado activos o molestos.

Tal versatilidad es admirable, pero no podemos esperar que constituya la regla general. Resultaría sorprendente que cada una de las salvaguardias contra la búsqueda unilateral de beneficios por parte del monopolista se convirtiera también en un remedio de su propensión a la flojera y la distracción. La competencia con salida es un caso aplicable. La presencia de la competencia es sin duda benéfica en el caso del monopolista explotador que sólo piensa en maximizar sus beneficios, pero podría hacer más daño que bien cuando la preocupación principal sea la lucha contra la tendencia del monopolista a la flaccidez y la mediocridad. En efecto, en ese caso la competencia con salida podría fatalmente debilitar la voz de acuerdo con lo que expusimos en la sección precedente, sin crear una amenaza grave a la supervivencia del organismo. Así ocurrió en la Corporación Ferroviaria de Nigeria a causa de la facilidad con que podía acudir a la tesorería nacional en caso de déficit.

*tion of Wage Structure*, Nueva Haven: Yale University Press, 1956, p. 190. En cambio, la capacidad de explotación del monopolio siempre ha estado en el centro de la discusión y ha sido la única motivación de la legislación antimonopólica y de regulación.

<sup>4</sup> Hing Yong Cheng, "The Emergence and Spread of the Ombudsman Institution", *The Annals*, número especial dedicado a "The Ombudsman or Citizen's Defender", mayo de 1968, p. 23.

Pero hay muchos otros casos en que la competencia no restringe el monopolio como se supone que debe hacerlo, sino que lo *conforta* y lo *refuerza* liberándolo de sus clientes más problemáticos. En consecuencia, podemos definir un tipo de tiranía del monopolio importante y muy poco prominente: un tipo limitado, la opresión de los débiles por los incompetentes y la explotación de los pobres por los flojos, más perdurable e inflexible porque a la vez *carece de ambición y tiene alternativa*. El contraste es en verdad notable con las tiranías totalitarias, expansionistas, o con los monopolios que sólo piensan en maximizar el beneficio, en la acumulación, que quizás han captado una parte desproporcionada de nuestra atención.

En la esfera económica, estos monopolios "flojos" que "bendicen la competencia" como una liberación del esfuerzo y la crítica surgen con frecuencia cuando el poder monopólico depende de la localización y cuando la movilidad difiere grandemente de un grupo de clientes locales a otro. Si, como es probable, los clientes móviles son los más sensibles a la calidad, su salida, causada por la mala actuación del monopolista local, permite a éste persistir en su confortable mediocridad. Esto se aplica, por ejemplo, a las tiendas de ciudades pequeñas o "ghettos" que pierden sus clientes preocupados por la calidad en favor de tiendas situadas en otras partes, y también a los servicios de electricidad indolentes de los países en desarrollo cuyos clientes más exigentes decidirán en algún momento que no pueden soportar las interrupciones periódicas y se alejarán o instalarán su propia planta de energía.

La Oficina Postal de los Estados Unidos puede constituir otro ejemplo del monopolista perezoso que se aprovecha de las limitadas posibilidades de salida con que cuentan sus clientes más fastidiosos y acomodados. La existencia de comunicaciones rápidas y confiables por vía telegráfica y telefónica vuelve más tolerables las deficiencias del servicio de correos; también permite que la Oficina Postal tiranice a aquellos de sus clientes que encuentren impracticable o demasiado costosa la utilización de otros medios de comunicación.

Quienes tienen poder en el monopolio perezoso pueden tener en realidad cierto interés en la *creación* de algunas oportunidades limitadas para la salida de parte de aquellos cuya voz podría resultar incómoda. Ésta es una buena ilustración del contraste existente entre el monopolista que trata de maximizar

su beneficio y el monopolista flojo: el primero practicaría la discriminación de precios, si pudiera, para sacar el máximo ingreso de sus clientes más ávidos; en cambio, el monopolista flojo preferiría elevar sus precios para que estos clientes salgan por completo del mercado y él quede así en posición de renunciar a la búsqueda extenuante y tensa de la excelencia. Los clientes más ávidos no sólo estarán dispuestos a pagar precios más altos, sino que tenderán a ser también los más exigentes e inclinados a la protesta cuando baje la calidad.<sup>5</sup>

No se encuentran con facilidad pruebas de tal discriminación; al contrario (desde el punto de vista de la maximización del beneficio) en la vida económica, en parte quizá porque no las hemos buscado con mucho ahínco y en parte simplemente porque la discriminación de precios en general no se practica fácilmente. Pero en la política es familiar una situación análoga. Los gobernantes latinoamericanos han estimulado desde hace tiempo a sus enemigos políticos y a sus críticos potenciales para que se alejen de la escena mediante el exilio voluntario. El derecho de asilo, practicado con tanta generosidad por todas las repúblicas latinoamericanas, podría considerarse casi como una "conspiración para restringir la voz". Un ejemplo más claro aún se encuentra en la ley colombiana que establecía para los ex presidentes el pago de cierta cantidad de dólares si residían en el extranjero igual a la cantidad en pesos que recibirían si viviesen en su propio país. El dólar valía entre cinco y diez pesos cuando la ley estuvo en vigor, de modo que el incentivo oficial a la salida de estos potenciales "causadores de problemas" era considerable.

Aun sin tales incentivos especiales, la salida de políticos disgustados o derrotados ha sido siempre más fácil en algunos países que en otros. La comparación siguiente entre la política del Japón y la de América Latina provee otro ejemplo de la influencia destructiva que la salida puede tener sobre los procesos vigorosos y constructivos que en el terreno político derivan de la voz:

<sup>5</sup> Hay otra forma en que el monopolista perezoso puede librarse de las protestas de estos clientes: puede ofrecer *sólo a ellos* un servicio de calidad especialmente elevada, en "bandeja de plata". Esta sería discriminación respecto de la calidad antes que respecto del precio. El propósito es, otra vez, no la obtención del beneficio máximo sino la compra de la "libertad para deteriorarse".

El aislamiento del Japón impuso límites rígidos a las posibilidades de oposición política. La ausencia de oportunidades fáciles de un exilio tolerable fue un maestro poderoso de las virtudes de la transacción. El editor de un periódico argentino que estuviese en peligro de arresto o asesinato podría cruzar el río hasta Montevideo donde se encontraría en casa, en medio de sonidos y rostros familiares, de libros familiares; podría encontrar fácilmente amigos y un nuevo empleo. (Hoy en día tal vez encontraría refugio, de antemano, en alguno de los incontables organismos internacionales.) En cambio, todos los japoneses —a excepción de un puñado de ellos— saben que sólo tendrán un hogar para siempre.<sup>6</sup>

En esta concepción, Japón obtuvo una ventaja por ser un cuerpo político "sin salida", mientras que la oportunidad de salida siempre presente que caracteriza a las sociedades hispanoamericanas contribuyó quizá tanto a la creación de facciones y al personalismo típico de su política como el carácter nacional español, el culto al machismo, y otras razones similares que suelen esgrimirse.

<sup>6</sup> R. P. Dore, "Latin America and Japan Compared", John J. Johnson, comp., *Continuity and Change in Latin America*, Stanford: Stanford University Press, 1964, p. 238.

## VI. EL DUOPOLIO ESPACIAL Y LA DINÁMICA DE LOS SISTEMAS BIPARTIDISTAS

LAS SITUACIONES que hemos analizado hasta ahora tienen como punto de partida un deterioro claro de la actuación de una empresa u organismo. Las opciones de la salida y la voz son reacciones ante este deterioro y, bajo ciertas condiciones, lo detendrán y anularán. Supusimos que los consumidores son más o menos sensibles a un cambio de la calidad, pero *todos* ellos sienten el cambio como algo positivo o negativo. Ahora eliminaremos este supuesto. Para el efecto, la calidad y el precio se revelan otra vez como fenómenos totalmente distintos: la baja del precio de un bien es algo bueno para *todos* los consumidores y un aumento del precio significa una pérdida de ingreso real para *todos*, pero un cambio dado de la calidad puede hacer que algunos consumidores aprecien más el bien y otros lo encuentren menos de su agrado que antes. Por supuesto, así ocurre también cuando cambian las posiciones de los partidos políticos y otros organismos.

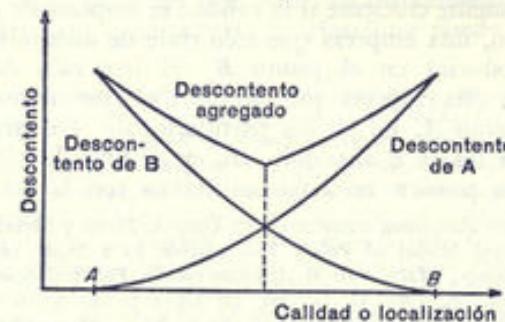
Cuando empresas y organismos tienen esta posibilidad de cambiar de calidad de modo que el cambio agrade a unos y desagrade a otros, se plantea la cuestión de la calidad que se seleccionará con mayor probabilidad. La respuesta del economista es que la empresa seleccionará el punto de la escala de calidad que eleve al máximo sus beneficios.<sup>1</sup> Pero este reflejo rutinario no resuelve realmente nuestro problema; si una empresa pierde y gana clientes por un cambio dado de la calidad (mientras los costos permanecen constantes), el criterio de la maximización del beneficio quizás no rinda una solución única. O supongamos que la empresa es un monopolista que no pierde ni gana clientes al variar la calidad de su producto, pero mediante tales variaciones produce felicidad o infelicidad en grupos distintos de sus clientes. Para volver determinadas tales situaciones conviene introducir otro criterio: además de la maximización del beneficio, la empresa tenderá a reducir el descontento de sus clientes por el propósito muy racional de ganar la buena voluntad o disminuir la hostilidad de la comunidad a la que pertenece.

<sup>1</sup> Para simplificar, podemos suponer que los cambios de calidad en cuestión no afectan los costos.

nece.<sup>2</sup> Con este criterio en operación, la empresa tenderá en general a seleccionar un punto medio en el intervalo de calidad donde se maximizan sus beneficios. Supongamos que tenemos dos categorías de clientes de una empresa monopólica, los partidarios de *A* que deploren todo desplazamiento a lo largo de una escala lineal de la calidad *A* a la calidad *B*, y los partidarios de *B* que lo aplaudirían. Entonces la empresa que trata de minimizar el descontento tenderá a seleccionar el punto medio entre *A* y *B*.<sup>3</sup> Si es idéntico el descontento de los partidarios de *A* y de *B*. Si el descontento de los partidarios de *A* cuando la calidad

<sup>2</sup> Por supuesto, podemos equiparar este interés a la maximización del beneficio "a largo plazo".

<sup>3</sup> Si la distribución de frecuencias de los gustos de los consumidores tiene la forma normal, es obvio que una empresa que minimice el descontento seleccionará el punto medio. Aun cuando los gustos de los consumidores se distribuyan con igual densidad a lo largo de la escala *A-B*, se minimizará en la misma forma el descontento cuando se le supone proporcional a la distancia que media entre la calidad real y la deseada. Esto se demostró hace mucho tiempo para el caso especial en que la escala *A-B* representa la distancia física en un mercado lineal (véase la nota 6 más adelante). Entonces la localización de la empresa en algún punto de la escala significa la "calidad"; todo cambio de esta calidad resulta evidentemente agradable para algunos consumidores y desagradable para otros y el costo de transporte infligido por la localización de la empresa a consumidores distintos es la medida de su descontento (siempre que la utilidad marginal del dinero sea constante). Si se supone una distribución bimodal de los gustos de los consumidores, como se hizo en el texto, debe imponerse otra condición para concluir que se escogerá el punto medio. Tal es la idea aceptable de que el descontento aumenta más que proporcionalmente con la desviación de la calidad real frente a la preferida. Las funciones de descontento tendrían entonces la forma siguiente:



El descontento agregado de los partidarios de *A* y los partidarios de *B* se reduce también al mínimo si se selecciona el punto medio entre *A* y *B*.

se aleja de *A* es mucho más fuerte y expresivo que el descontento correspondiente de los partidarios de *B*, la empresa tendrá a seleccionar una calidad considerablemente más cercana a *A* que a *B*.

El concepto de la voz ha hecho su aparición y permitido introducir determinación en el problema de la selección de calidad por parte de la empresa. En lugar de interpretar la decisión de la empresa de minimizar el descontento como un acto soberano sobre el que decide por su propio interés,<sup>4</sup> habría sido posible y quizás más realista afirmar que, al seleccionar el punto medio del intervalo de calidad, la empresa está respondiendo simplemente a la voz, o mejor dicho a las voces de los clientes que se han supuesto estirando a la empresa en direcciones contrarias. Pero si la voz desempeña un papel tan decisivo cuando la maximización del beneficio no provee ninguna guía de política a la empresa, difícilmente se la pasará por alto cuando la maximización del beneficio señale hacia algún punto específico del intervalo de calidad. En otras palabras, es de esperarse que el interés por la voz (es decir, por minimizar la hostilidad y el descontento) modifique el interés por el beneficio máximo. Si hay conflicto entre ambos intereses, se requerirá alguna transacción de objetivos.

Podemos construir como sigue una situación en que tal conflicto y tal transacción son particularmente probables: supongamos que, de las dos categorías de consumidores, los partidarios de *A* no tienen alternativa si la calidad del producto de la empresa avanza hacia *B*, mientras que la demanda de los partidarios de *B* es tan elástica que abandonarán la empresa en número rápidamente creciente si la calidad se desplaza de *B* a *A*. En esta situación, una empresa que sólo trate de maximizar sus beneficios producirá en el punto *B* del intervalo de calidad, mientras que una empresa que minimice el descontento produciría en el punto *A*. En *A*, los partidarios de *A* estarían felices mientras que los de *B* abandonarían en su totalidad la empresa; estos clientes pueden no estar satisfechos con la empresa que

\* O por mero altruismo, como suponen Otto A. Davis y Melvin Hinch en "A Mathematical Model of Policy Formulation in a Democratic Society". J. L. Bernd, comp., *Mathematical Applications in Political Science*, Dallas: Arnolds Foundation, 1966, II, 175-208. En algún punto de su artículo, los autores examinan, con resultados similares a los nuestros, cómo un "dictador benevolente" minimizaría la "función de pérdida de utilidad" de los ciudadanos, es decir, su descontento con las políticas que siga.

los ha decepcionado, pero habrán eliminado con su salida toda influencia que podrían ejercer, o gran parte de ella. En todo caso, el hecho de que encuentren con tanta facilidad un sustituto indica como probable que su pérdida de bienestar no sea excesiva. En cambio, si la empresa produce en *B*, los partidarios de *A* permanecerán con ella, pero presumiblemente en un estado de descontento grave y expresivo. En esta situación, una empresa sensible a la voz se alejará del punto de la escala de calidad donde podría maximizar el beneficio. Adviértase entonces que una empresa tenderá particularmente a alejarse del punto de beneficio máximo cuando los consumidores descontentos por la producción de la empresa en ese punto se encuentran en posición de "no tener a dónde ir". Éste es un resultado que contradice, o por lo menos modifica, las ideas convencionales acerca del "consumidor poderoso". Suele creerse que el poder de tal consumidor se origina en el hecho de que puede ir a hacer negocio a otra parte y "castigar" así a la empresa que no satisfaga sus preferencias, pero ahora vemos que otra clase de poder reside en el consumidor que *no puede* ir a hacer negocio a otra parte y tiene por ende el mayor incentivo para adular, amenazar, e inducir en alguna otra forma a la empresa a que preste atención a sus necesidades y gustos.<sup>5</sup>

El análisis anterior se aplica directamente a temas del pensamiento económico y político de larga y distinguida genealogía. Hace unos cuarenta años, Harold Hotelling publicó un artículo famoso<sup>6</sup> que abrió terreno nuevo en varios campos: duopolio, teoría de la localización y la dinámica de los sistemas bipartidistas. Otros autores han refinado y modificado posteriormente su argumento, pero no han refutado directamente sus puntos básicos. La idea fundamental de Hotelling puede resumirse de

<sup>5</sup> Mientras el cambio de calidad se definió como un deterioro experimentado así por *todos* los consumidores, la salida y la voz estaban impulsando a la empresa en la misma dirección. Si la empresa se enmienda, la recuperación consiguiente será por lo tanto un "producto conjunto" de la salida y la voz, y resultará difícil la separación y evaluación de las contribuciones correspondientes a cada uno de estos elementos. Cuando el cambio de calidad significa mejoría para algunos y deterioro para otros, la fuerza comparativa de estos dos mecanismos se puede verificar con mayor facilidad porque quizás funcionen en direcciones contrarias, como acabamos de explicar. Al final de este capítulo se vuelve sobre este punto.

<sup>6</sup> "Stability in Competition", *Economic Journal*, 39:41-57 (1929).

modo muy conciso. Se supone que los clientes, o los votantes en la variante política del modelo, se distribuyen de modo uniforme a lo largo de una escala lineal finita desde *A* hasta *B*, o de Izquierda a Derecha. Supongamos que al principio dos empresas (o dos partidos) se dividen este territorio lineal situándose en los puntos medios de las mitades izquierda y derecha. Desde el punto de vista social éste es el arreglo ideal porque minimiza los costos de transporte para los consumidores. En la aplicación política del modelo puede obtenerse el mismo resultado: al situarse en los cuartiles se minimizará la distancia ideológica que separa a votantes y partidos y por ende el descontento de los votantes. Supongamos ahora que una de las dos empresas o partidos, digamos el de la izquierda, puede cambiar su localización sin incurrir en un costo, mientras el otro está atado o se piensa que lo está. Bajo estas condiciones, una empresa que maximiza su beneficio, un partido sus votos, tenderá a moverse hacia la derecha. La razón estriba en que mientras se mantenga a la izquierda de la empresa atada conservará el control de sus clientes o votantes situados más a la izquierda y podrá arrebatar clientes o votantes a la empresa o partido de la derecha si avanza por su territorio. Se siguen dos conclusiones importantes: 1) bajo las condiciones supuestas de duopolio, las dos empresas tenderán a avanzar hacia la parte media de la escala; 2) el comportamiento de maximización del beneficio o del número de votos conduce en esta forma a resultados socialmente inconvenientes porque los consumidores obtendrán los bienes a costos totales más altos (si se cuentan los costos de transporte pagados por el consumidor) de lo que sería el caso si las empresas hubiesen permanecido en los cuartiles. Puede argüirse de modo similar la probabilidad, socialmente inconveniente, de que los partidos de un sistema bipartidista se aproximen cada vez más entre sí.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Hay una diferencia importante: una vez decidida la contienda política entre los dos partidos, el triunfador asume el gobierno de todo el país, mientras que en el caso del duopolio las dos empresas se reparten permanentemente el mercado. En consecuencia, al situarse en los cuartiles los partidos minimizarían el descontento del público con sus posiciones y políticas pero no con las del gobierno que resulte de la lucha entre los dos partidos. Sin embargo, podría argüirse que un sistema bipartidista implica una preferencia por una elección arriesgada pero significativa sobre otra no significativa. En otras palabras, el ciudadano típico puede preferir una situación en que el partido con el que se identifica de cerca tenga un cincuenta por ciento de probabilidades de derrotar a un partido con el que

El éxito conocido por este modelo elegante, en particular entre los polítólogos, sólo se iguala por su incapacidad para pronosticar correctamente el curso real de los acontecimientos, lo que constituye un ejemplo excelente de la máxima de Streeten y Kuhn de que un modelo nunca es derrotado por los hechos, por contundentes que sean, sino sólo por otro modelo.<sup>8</sup> No es que el modelo haya permanecido intacto. Tras de la Depresión y el Nuevo Trato, el Partido Demócrata y el Republicano ampliaron su diferencia ideológica, se hizo entonces un intento de conciliación del modelo con estos hechos. Se aprovechó el hecho de que los resultados del modelo dependían fundamentalmente —como ya lo había señalado Hotelling<sup>9</sup>— del supuesto de una demanda completamente inelástica a lo largo del mercado lineal. Bajo este supuesto, los consumidores siguen comprando el producto en la tienda más cercana, por alejada que se encuentre, y de igual modo los ciudadanos continúan votando por el partido más cercano. En cambio, si la demanda es elástica, una empresa o un partido perderán clientes o votantes en su propia punta del mercado al moverse hacia el centro, y esta pérdida de ventas o de votos restringirá por lo menos la tendencia, socialmente indeseable, hacia la concentración del modelo original.<sup>10</sup>

está en total desacuerdo, a otra situación donde el poder esté siempre en manos de un partido centrista que no le gusta ni le disgusta fuertemente. Davis y Hinch no consideran este punto; ellos estiman la posible localización de los dos candidatos en los cuartiles resultado de un proceso de nominación donde el candidato de cada partido es seleccionado exclusivamente por los miembros de ese partido. Esto es muy realista en términos de las instituciones de la democracia norteamericana. Pero el resultado no es necesariamente objetable desde el punto de vista de la comunidad en conjunto, como parecería implícito en el análisis de Davis y Hinch, quienes hacen aparecer las políticas hipotéticas seguidas por un "dictador benevolente" como una especie de solución óptima. Véase la nota 4 anterior.

<sup>8</sup> Paul Streeten formuló esta máxima en una carta al autor. Thomas S. Kuhn desarrolla la idea en forma convincente en *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., México, 1971.

<sup>9</sup> "Stability in Competition", p. 56.

<sup>10</sup> Se supuso que la demanda es elástica a lo largo del mercado lineal, o que alcanza una elasticidad positiva más allá de cierto intervalo de los costos de transporte, en los artículos de Arthur Smithies: "Optimum Location in Spatial Competition", *Journal of Political Economy*, 49: 423-439 [1941], y de A. P. Lerner y H. W. Singer, "Some Notes on Duopoly and Spatial Competition", *Journal of Political Economy*, 45: 145-186 [1939], respectivamente. Smithies presentó específicamente su modificación del modelo de Hotelling como una explicación del fortalecimiento de las posi-

El péndulo de los hechos osciló en dirección contraria en los años cincuenta, con la calma soporífera de los años de Eisenhower y el pronunciamiento algo prematuro de prominentes académicos sobre la muerte de la ideología. En esta atmósfera se trajo a colación otra vez el modelo de Hotelling. En un trabajo bien conocido, Anthony Downs cuestionó el realismo del supuesto de Hotelling de que los votantes se distribuyen de modo uniforme a lo largo del espectro ideológico, entre Izquierda y Derecha.<sup>11</sup> Si la distribución de frecuencias de los votantes a lo largo de esta escala tiene un pico hacia el punto medio (los "centristas") y se desvanece hacia ambos extremos, la tendencia hacia la concentración de Hotelling evidentemente reaparecerá (debe observarse que, en estas condiciones, la tendencia no causaría el tipo de pérdida social que implica en el supuesto de la distribución uniforme). En consecuencia, Downs rehabilitó la tesis de Hotelling, no cuestionando el supuesto de la demanda elástica que había caracterizado la tesis —por el contrario, estaba totalmente de acuerdo con esa característica—, sino contrarrestando la demanda elástica con el supuesto de una distribución de frecuencias más o menos "normal" de los votantes de Izquierda a Derecha.<sup>12</sup>

En cuanto Downs robusteció así el modelo de Hotelling las peripecias caprichosas de la historia pusieron en duda otra vez su poder para explicar la realidad. La nominación de Goldwater por el Partido Republicano en 1964, y en menor medida la de Nixon en 1968, puso de manifiesto la extrema resistencia de uno de los partidos, por lo menos, a conformarse al escenario de Hotelling y Downs. En general se ponía cada vez más en claro que los dos partidos se colocaban sistemáticamente en lados opuestos de muchas cuestiones importantes.<sup>13</sup>

ciones ideológicas del Partido Demócrata y el Partido Republicano en los años treinta, que contrastaba con la dilución de ideologías de fines de los años veinte cuando escribía Hotelling.

<sup>11</sup> *An Economic Theory of Democracy*, Nueva York: Harper and Brothers, 1956, cap. VIII.

<sup>12</sup> Downs dedicó mucho espacio al examen de los resultados de otros tipos de distribuciones de frecuencias en sistemas bipartidistas y multipartidistas. Pero en su estudio de los sistemas bipartidistas hace hincapié en las tendencias hacia la convergencia y la ambigüedad de las posiciones de los partidos, con lo que fortalece esencialmente los hallazgos originales de Hotelling.

<sup>13</sup> Véase a S. M. Lipset, *Revolution and Counter-Revolution; Change and*

El concepto de la voz permite una revisión más fundamental del modelo de Hotelling que la lograda en los años treinta mediante la introducción de la elasticidad de la demanda. El hecho es que el supuesto original de Hotelling de una demanda inelástica es enteramente realista bajo las condiciones de un duopolio que vende un bien esencial y las de un sistema bipartidista bien establecido. No era este supuesto el errado o poco realista, sino la inferencia de que el consumidor "cautivo" (o el votante) que "no tiene a dónde ir" es el epítome de la indefensión. Es cierto que no puede pasarse a la otra empresa o partido para ejercer presión en esta forma sobre su propia empresa o su propio partido y mejorar su actuación, pero precisamente por esa causa, a la inversa del consumidor o votante que puede abandonar, se verá motivado al máximo para ejercer toda clase de influencia potencial a fin de que la empresa o el partido se abstengan de realizar acciones muy perjudiciales para él. En consecuencia, la tendencia a la aglomeración de Hotelling puede restringirse y contrarrestarse, no introduciendo una demanda elástica en su modelo, sino advirtiendo que la demanda inelástica de los extremos del mercado lineal puede significar una influencia considerable *por la voz*.

Como mencionábamos antes, la voz obligará a la empresa o al partido a sacrificar sus objetivos de obtención de beneficios o votos ante el objetivo de disminución del descontento. Tal transacción resulta probable aun cuando se toma en cuenta la incertidumbre inevitable acerca de las perspectivas de ventas o votos. En otras palabras, un partido que afronta las protestas de miembros disgustados por las plataformas o políticas débiles se verá tentado a menudo a ceder ante estas voces que se dejan oír ahora mismo mientras los beneficios derivados de tal debilidad son muy inciertos.

En el capítulo II examinamos las condiciones generales para el empleo de la voz. El tema que ahora abordamos puede formularse quizás con mayor claridad en estos términos: para que la voz funcione adecuadamente es necesario que los individuos posean reservas de influencia política que puedan utilizar cuando se vean suficientemente afectados. Se reconoce de ordinario que así ocurre generalmente, es decir, que los sistemas políticos tienen márgenes considerables. "Casi todos los ciudadanos tienen *Resistance in Social Structures*, Nueva York: Basic Books, 1968, p. 398, y la bibliografía allí citada (n. 27).

acceso en la comunidad a recursos políticos no utilizados", escribe Robert Dahl.<sup>14</sup>

Es claro que la preocupación de Hotelling por las pérdidas sociales que podrían derivarse de la tendencia a la aglomeración era excesiva. Quienes se sientan descontentos por la posición débil del partido pueden ejercer alguna influencia mediante un mecanismo que no es menos poderoso por operar fuera del mercado. Por otra parte, no puede haber garantía de que el mecanismo de la voz regrese al partido exactamente al "óptimo social" algo problemático que, por analogía al tratamiento dado por Hotelling al problema de la localización, puede definirse como el punto en que se minimiza la suma de las distancias ideológicas que median entre el partido y sus miembros. La influencia de quienes no tienen otro lugar a dónde ir puede hacer que el partido rebase ese punto, con consecuencias desastrosas para sus objetivos de obtención de votos. Esto es esencialmente lo que le ocurrió al Partido Republicano en 1964 con la nominación de Goldwater como su candidato presidencial.

Raras veces ha sido tan cruelmente desmentida una hipótesis como los pronósticos de la teoría de Hotelling y Downs por la nominación de Goldwater. Sin embargo, ni siquiera este acontecimiento condujo a una refutación franca de la teoría. En un artículo inquisitivo, tres polítólogos buscaron las razones por las que el Partido Republicano había dejado tan claramente de actuar en esa ocasión como organismo que pretende maximizar sus votos.<sup>15</sup> Se aproximaron a la respuesta correcta cuando enfocaron el ala derecha del partido y demostraron que este elemento era mucho más activo que los centristas. Se investigó el envío de cartas a funcionarios públicos y a periódicos y revistas como tipo particular de intensa actividad política y se descubrió que en efecto los republicanos del ala derecha que "no tenían a dónde ir" participaron en esta actividad en medida totalmente desproporcionada. Pero los autores utilizan estos datos tan interesantes para explicar sobre todo las *malas percepciones* del Partido Republicano y su candidato en cuanto a las probabilidades de triunfo, en lugar de obtener la siguiente conclusión, mucho más fundamental: en un sistema bipartidista, un partido no se

<sup>14</sup> *Who Governs?*, Nueva Haven: Yale University Press, 1961, p. 309.

<sup>15</sup> P. E. Converse, A. R. Clausen, y W. E. Miller, "Election Myths and Reality: The 1964 Election", *American Political Science Review*, 59: 321-336, junio de 1965.

comportará necesariamente como el maximizador de votos de Hotelling y Downs, porque quienes "no tienen a dónde ir" no están indefensos sino que tienen alguna influencia.<sup>16</sup>

Este poder de quienes no tienen a dónde ir en un sistema bipartidista ha salido a la luz en forma distinta con la derrota demócrata en las elecciones de 1968. Se vio que la movilización de los votantes indiferentes y la atracción de los indecisos dependen en gran medida del entusiasmo que cada uno de los partidos pueda inspirar entre los trabajadores y voluntarios activistas del partido. Dado que los activistas distan mucho de ser centristas, su entusiasmo puede enfriarse si el partido adopta una posición demasiado centrista. Por lo tanto, la adopción de una plataforma destinada a ganar votos del centro puede resultar contraproducente: puede perjudicar antes que beneficiar al partido en las urnas. Con este mecanismo, la voz de quienes no tienen a dónde ir funciona en realidad "a través del mercado" al imponer rendimientos decrecientes y en algún punto negativo al movimiento del partido hacia el centro. Es como si quienes se encuentran al extremo de un mercado lineal estuviesen encargados de anunciar los productos de la empresa a quienes se encuentran en el centro; naturalmente su celo publicitario tenderá a disminuir conforme la empresa cambia su localización hacia puntos cada vez más alejados de ellos.

En este tipo de constelación, el análisis tradicional no tendría dificultad para advertir las limitaciones del modelo de Hotelling y Downs. Lo mismo se aplica a otra modificación del modelo que ya hemos mencionado: cuando se sienten suficientemente contrariados y enojados, los miembros supuestamente cautivos pueden "quedarse sentados por ahora" o aun separarse del partido y fundar su propio movimiento, por fútil que resulte tal gesto. Aquí la demanda del extremo resultaría ser elástica después de todo, y los conceptos tradicionales explicarían.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> En el último párrafo del artículo, los autores sugieren en realidad algo similar a esta conclusión: "Los niveles intensos de motivación política que subyacen las cartas escritas por el ala ultraconservadora son parte de los ingredientes que condujeron a la integración de una delegación a la convención del Partido Republicano tan marcadamente discrepante de las filas del partido o de sus líderes tradicionales." Pero aparte de este pronunciamiento, toda la fuerza del artículo se encuentra en la mala percepción del partido antes que en el juicio errado de quienes esperan que el partido se conforme al modelo de Hotelling y Downs.

<sup>17</sup> De acuerdo con los análisis de Lerner, Singer y Smithies contenidos

correctamente lo que ocurre. Pero ahora podemos enunciar con claridad la esencia de la cuestión. Estas situaciones en que los votantes supuestamente indefensos del extremo se las arreglan para infligir pérdidas efectivas de votos al partido si avanza demasiado hacia el centro son sólo manifestaciones especiales de la influencia y el poder generales que derivan del "no tener a dónde ir". En otras palabras, que existe poder y que se ejercerá influencia aun sin tales efectos directos y medibles sobre la votación del partido (o los beneficios de la empresa). Hay *muchas maneras* en que los clientes, los votantes y los miembros del partido pueden hacer sentir su descontento a una empresa o un partido y lograr que sus dirigentes se sientan muy incómodos; pocas de estas maneras, y no necesariamente las más importantes, se traducirán en una pérdida de ventas o votos, antes que en el insomnio de los dirigentes, por ejemplo.<sup>18</sup>

La situación aquí examinada invita a otra especulación. Observamos antes que organismos diferentes tienen sensibilidad distinta ante la salida y la voz y que en consecuencia la mezcla óptima de ambos elementos difiere de un tipo de organismo a otro. Por ejemplo, la empresa estatal que en caso de un déficit de caja debido a pérdidas de ingreso sabe que puede recurrir a la tesorería nacional tenderá a ser mucho más sensible, por lo menos hasta cierto punto, a la voz (protestas de los consumidores, apelaciones a autoridades superiores para que destituyan a los directores actuales, etcétera) que a la salida. Esta diferencia de las respuestas tiene consecuencias interesantes cuando algunos consumidores consideran un deterioro el cambio de la calidad que origina la reacción mientras otros lo consideran una mejora. Supongamos además que, cuando la calidad avanza en una dirección, el organismo se expone primordialmente a la salida porque los miembros contrariados por ese movimiento pue-

en los artículos citados en la nota 10 anterior, Downs habla a este propósito del "tipo de partido de influencia" o de "partidos de chantaje" (*Economic Theory of Democracy*, pp. 131-132). En lo que se refiere a la abstención, investigaciones recientes indican que la influencia principal sobre la comparecencia de los votantes ha sido, con mucho, la facilidad o dificultad del procedimiento de registro, antes que la adhesión o falta de adhesión del votante hacia candidatos individuales. Véase a Stanley Kelly Jr., R. E. Ayres, y W. G. Bowen, "Registration and Voting: Putting First Things First", *American Political Science Review*, 61: 359-379, junio de 1967.

<sup>18</sup> Véase también el Apéndice A, último párrafo.

den unirse a otro organismo, mientras que un movimiento en dirección contraria activará primordialmente la voz de los clientes contrariados pero "cautivos". Entonces se puede pronosticar la "ruta de calidad" de la empresa o el organismo. Supongamos que ocurren pequeños cambios de calidad en la actuación del organismo en forma constante como resultado de acontecimientos al azar. Si el organismo responde más a la voz que a la salida, tenderá mucho más a corregir las desviaciones de la calidad normal perjudiciales para sus clientes "cautivos", mientras que las desviaciones de la calidad que generan la salida de sus clientes no cautivos tenderán a permanecer sin corrección durante largo tiempo.

En la medida en que esta situación se aproxima a la realidad, provee una justificación de la radicalización de los movimientos políticos. Las políticas consuetudinarias de estos movimientos tienden a verse influidas —especialmente cuando están fuera del poder— por sus actuales miembros activistas antes que por la preocupación de perder el favor de todos los miembros y votantes. En consecuencia, un movimiento hacia el centro que disguste a los miembros cautivos pero activistas tenderá a resistirse con mayor intensidad que un desplazamiento radical, aunque este último pueda generar la salida de los miembros y votantes no cautivos. Podríamos conjeturar que la radicalización de los movimientos políticos pronosticada por este modelo se afianzará con mayor intensidad entre mayor sea el intervalo que medie entre las elecciones, ya que es de esperarse que las consideraciones electorales ejerzan cierta influencia de contención sobre el poder de los miembros cautivos del partido. Pero todo esto se complica más por el fenómeno de la *lealtad* al organismo.

## VII. UNA TEORÍA DE LA LEALTAD

COMO MENCIONAMOS en capítulos anteriores la presencia de la opción de la salida puede disminuir grandemente la probabilidad de que la opción de la voz sea tomada en forma general y eficaz. En otras palabras, vimos que la salida elimina a la voz y empezó a parecer como si la voz sólo pudiese desempeñar un papel importante en los organismos cuando la salida estuviese virtualmente vedada. En gran número de organismos, uno de los dos mecanismos es de hecho totalmente dominante: tenemos por una parte la empresa competitiva donde el mantenimiento de la calidad depende en gran medida de la salida y muy poco de la voz; por la otra, la salida es de ordinario impensable, aunque no siempre totalmente imposible, en agrupamientos humanos primordiales como la familia, la tribu, la iglesia y el Estado. La forma principal en que el miembro individual consigna su insatisfacción con la marcha de las cosas en estos organismos es la de dejar escuchar su voz de alguna manera.<sup>1</sup>

De paso, conviene advertir que, cuando la salida es imposible o impensable, generalmente se toman disposiciones en estos organismos para expulsar o incomunicar al miembro individual en ciertas circunstancias. La expulsión puede interpretarse como un instrumento —uno entre muchos— que utilizan los "directores" de estos organismos para restringir a los miembros el recurso de la voz; entonces una autoridad superior puede restringir a su vez las facultades de los directores prohibiendo la expulsión, como se hace por ejemplo para proteger a los consumidores cuando un servicio público se presta en condiciones de monopolio. Pero cuando la salida es una opción abierta para todos y la voz no existe en gran medida, como ocurre con las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes

<sup>1</sup> No intentamos asociar aquí la ausencia de la salida con el "primitivismo". Edmund Leach ha demostrado que muchas de las llamadas tribus primitivas distan de ser sociedades cerradas. En su estudio clásico *Political Systems of Highland Burma*, 1954, trazó en detalle la forma en que los miembros de un sistema social (*gumsha*) pasan periódicamente a otro (*gumla*) y volverán luego al punto de partida. La salida puede descartarse más eficazmente en una de las llamadas sociedades avanzadas que entre las tribus estudiadas por Leach.

en mercados competitivos, la expulsión de un miembro o cliente no tiene sentido y no necesita prohibirse específicamente. Una forma de esa *rara avis*, de un organismo donde la salida y la voz tengan ambas papeles importantes, puede encontrarse en agrupamientos cuyos miembros puedan a la vez abandonar y ser expulsados. Los partidos políticos y las asociaciones voluntarias en general son ejemplos excelentes.

### *La activación de la voz como función de la lealtad*

Obtenemos un entendimiento más sólido de las condiciones que favorecen la coexistencia de la salida y la voz si introducimos el concepto de la *lealtad*. Es claro que la presencia de la lealtad vuelve menos probable la salida, pero da por la misma razón mayor campo de acción a la voz?

La respuesta es afirmativa, según vimos en el análisis anterior de la voz. En el capítulo III vimos que dos determinantes principales de la inclinación a recurrir a la voz cuando es posible la salida son: 1) la medida en que los clientes o miembros están dispuestos a cambiar la certeza de la salida por las incertidumbres de un mejoramiento del producto deteriorado; y 2) la estimación que tienen los clientes o miembros de su capacidad para influir en el organismo.

El primer factor se relaciona claramente con ese apego especial a un organismo conocido como la lealtad. Así pues, aun con una estimación dada de la influencia propia, la probabilidad de la voz aumenta con el grado de lealtad. Además, los dos factores distan de ser independientes. Un miembro con apego considerable a un producto u organismo buscará a menudo conductos para ganar influencia, sobre todo cuando el organismo avanza en la dirección que él considera errada; de igual modo, un miembro que tiene (o cree tener) poder considerable en un organismo y por ello está convencido de que puede hacerlo "volver a la senda correcta" tenderá a desarrollar un fuerte afecto por el organismo donde es poderoso.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> En términos de la gráfica 3 del Apéndice B, una persona cuya influencia (es decir, la probabilidad de que pueda lograr la recuperación total de la calidad) se expresa correctamente por un punto tan alto como  $V_1$  estará dispuesta a cambiar la certeza del producto competidor siquiera por una pequeña esperanza de recuperación del producto tradicional. En consecuencia escogerá la voz. Quien tiene escasa influencia y lo sabe, por otra parte, no tenderá a aceptar tal cambio. Para optar por la voz antes que

Así pues, por regla general la lealtad aleja la salida y activa la voz. Es cierto que, frente al descontento con la forma como marchan las cosas en un organismo, un miembro individual puede permanecer leal sin ser él mismo influyente, pero difícilmente sin la esperanza de que *alguien* actuará o *algo* sucederá que mejore las cosas. Ese paradigma de lealtad, "con tu patria, con razón o sin ella", seguramente no tendrá sentido si se espera que "tu" patria continúe eternamente haciendo todo mal. En esa frase está implícita la esperanza de que "tu" patria pueda volver a la senda correcta tras de haber obrado mal; después de todo, en el brindis de Decatur fue precedida por esta otra frase: "¡Nuestro país! ¡Que obre siempre bien en sus relaciones con otros países!" La posibilidad de la influencia se revela en realidad de modo sutil en esa frase por el uso del posesivo "nuestro". Esta confesión de alguna influencia y la esperanza de que, a lo largo de cierto período de tiempo, los hechos buenos serán más que los malos, distingue profundamente la lealtad de la fe. Un vistazo a la famosa interpretación hecha por Kierkegaard de la disposición de Abraham a sacrificar a Isaac nos hace entender que, en comparación con un acto de pura fe, el comportamiento más leal conserva una dosis enorme de cálculo razonado.

#### *¿Cuándo es la lealtad funcional?*

La importancia de la lealtad desde nuestro punto de vista consiste en que puede neutralizar, dentro de ciertos límites, la tendencia de los clientes o miembros más preocupados por la calidad a ser los primeros en salir. Como hemos visto en el capítulo IV, esta tendencia priva a la empresa o al organismo que fallan de aquellos que más podrían ayudarlos a combatir sus deficiencias y dificultades. Como resultado de la lealtad, estos clientes y miembros más influyentes en potencia permanecerán, más allá de lo ordinario, con la esperanza, o más bien la expectativa razonada, de que la mejora o reforma se logre "desde adentro". Así pues la lealtad, lejos de ser irracional, puede servir al propósito socialmente útil de impedir que el deterioro se vuelva acumulativo, como ocurre tan a menudo cuando no hay barreras a la salida.

por la salida requerirá normalmente que la existencia cierta del producto competidor se enfrente a la casi certeza de recuperación de la variedad tradicional.

Como acabamos de explicar, la barrera a la salida constituida por la lealtad tiene altura finita; puede compararse a barreras tales como los aranceles proteccionistas. Así como los aranceles protectores de industrias nacientes se han justificado por la necesidad de dar a la industria nacional una oportunidad de volverse eficiente, cierta lealtad hacia una empresa u organismo tiene la función de brindarle la oportunidad de recuperarse de una falla de eficiencia. A menudo pueden justificarse barreras institucionales específicas porque sirven para estimular la voz en organismos que se deterioran, pero todavía son recuperables y se destruirán prematuramente si hubiera libertad de salida. Esta parece ser la razón más válida, aunque a menudo no deliberada, de la complicación de los procedimientos de divorcio y del gasto de tiempo, dinero y estabilidad emocional que requieren. En forma similar, el derecho laboral norteamericano establece un procedimiento muy complejo y prolongado para que un sindicato sustituya a otro como único agente autorizado de negociación a nivel de la planta. En consecuencia, cuando los trabajadores están insatisfechos con los servicios de un sindicato no pueden cambiar a otro de modo fácil y rápido, y así es mucho más probable que hagan un esfuerzo por vigorizar el sindicato al que pertenecen.

El análisis anterior de la alternativa existente entre salida y voz nos permite afirmar algo acerca de las condiciones bajo las cuales resultan particularmente convenientes o "funcionales" las barreras institucionales específicas contra la salida, o en su defecto la barrera informal, generalizada, de la lealtad. Vemos, por una parte, que en la elección entre voz y salida aquella perderá a menudo, no necesariamente porque fuese menos eficaz que la salida, sino porque su eficiencia depende del descubrimiento de formas *nuevas* de presión e influencia en pro de la recuperación. Por "fácil" que pueda parecer tal descubrimiento en retrospectiva, es probable que las posibilidades de su existencia se descuenten grandemente en las estimaciones *ex ante*, porque la creatividad siempre llega de sorpresa. La lealtad ayuda entonces a restablecer el equilibrio aumentando el costo de la salida. Así empuja a los hombres hacia el curso de acción alternativo, que requiere creatividad y normalmente se rechaza y realiza una función similar a la subestimación de las dificultades probables de una tarea. En otra parte he descrito la forma en que tales subestimaciones pueden actuar como benéfica "Mano

Oculta".<sup>3</sup> En consecuencia, la lealtad o las barreras institucionales específicas a la salida resultan particularmente funcionales siempre que el uso eficaz de la voz requiera gran inventiva social mientras que la salida es una opción abierta aunque no totalmente eficaz.

En segundo lugar, la utilidad de la lealtad depende de la cercanía del sustituto existente. Cuando los productos de dos organismos competidores difieren mucho en cuanto al precio o la calidad, hay mucho margen para que la voz entre en acción en el curso del deterioro progresivo de uno de estos elementos antes de que la salida asuma proporciones masivas. En consecuencia, no se requiere aquí la lealtad, mientras que su papel como barrera a la salida puede ser constructivo cuando los organismos son sustitutos cercanos de modo que un pequeño deterioro de alguno de ellos enviará hacia el otro a sus clientes o miembros a toda carrera. Esta conclusión es un poco inesperada. Expresada como paradoja, afirma que la lealtad es más funcional cuanto más irracional parece, cuando significa un fuerte apego a un organismo que no parece merecerlo porque se parece tanto a otro organismo también existente. Tales lealtades aparentemente irracionales se encuentran a menudo, por ejemplo, en relación con clubes, equipos de fútbol y partidos políticos. En el capítulo VI sostuvimos que en un sistema bipartidista los partidos tenderán a aproximarse y a parecerse entre sí en menor medida de lo que se ha pronosticado en ocasiones, pero a veces se observa esta tendencia. Cuanto más es así, más irracional o aun estúpida parece la terca lealtad a un partido; sin embargo, es allí precisamente donde más útil resulta. En cambio, la lealtad para con nuestro país es algo de lo que podemos prescindir, ya que los países pueden considerarse de ordinario productos muy bien diferenciados. Sólo cuando los países comienzan a parecerse entre sí a causa de los adelantos de las comunicaciones y la modernización general, surgirá el peligro de salidas prematuras y excesivas, como se observa ahora en la "fuga de cerebros". En ese punto, cierta lealtad nos permitiría mejorar. Hay también algunos países que se parecen mucho entre sí por la comunidad de su historia, idioma y cultura; aquí se necesita más la lealtad que en los países más claramente aislados, como vimos

<sup>3</sup> *Development Projects Observed*, Washington: Brookings Institution, 1967, cap. I.

en la comparación de América Latina y Japón antes citada (capítulo V).

Por último, lo que dijimos en el capítulo IV acerca del peligro de perder clientes influyentes cuando existe "cerca" un producto de mejor calidad y precio mayor apunta hacia otra conclusión sobre la necesidad comparativa de lealtad. Si los organismos pueden ordenarse a lo largo de una sola escala por orden de calidad, prestigio, o alguna otra característica conveniente, quienes se encuentran en el extremo más bajo de la escala, densamente ocupado, necesitarán lealtad e ideología cohesiva en mayor medida que quienes se encuentren en el extremo superior. Hay pruebas abundantes de que esta necesidad está siendo apreciada por diversos grupos "marginados" de la sociedad norteamericana y, en el escenario internacional, entre los países del Tercer Mundo. Veremos en el capítulo siguiente que los organismos y grupos más prestigiosos podrían beneficiarse, por lo contrario, de un nivel menor de lealtad.

#### *La amenaza de salida de los leales*

La lealtad es un concepto fundamental en la batalla entre la salida y la voz no sólo porque a resultas de ella los miembros pueden quedar cautivos en sus organismos un poco más y por ende emplear la voz con mayor determinación e ingenio, sino también porque implica la posibilidad de la deslealtad, es decir, de la salida. Así como resultaría imposible ser bueno en un mundo sin pecado, carece de sentido hablar de lealtad a una empresa, partido u organismo poseedor de un monopolio indestructible. La lealtad pospone la salida, pero su existencia misma se basa en la posibilidad de tal salida. El hecho de que aun el miembro más leal pueda retirarse es a menudo parte importante de su poder de negociación frente al organismo. Las probabilidades de que la voz funcione con eficacia como mecanismo de recuperación se robustecen apreciablemente si se apoya en la *amenaza de la salida*, ya se formule abiertamente o entiendan todos los participantes que la posibilidad de la salida es un elemento de la situación.

Si no hay sentimientos de lealtad, la salida *per sé* es esencialmente gratuita, excepto por lo que toca al costo de reunir información acerca de otros productos y organismos. Es probable también que en estas condiciones el miembro individual tenga en

poca estima su influencia sobre el organismo, como antes vimos. En consecuencia, la decisión de la salida se tomará y ejecutará en silencio. La amenaza de la salida será hecha típicamente por los leales —es decir, por los miembros que se preocupan—, quienes no dejarán piedra sin mover antes de resignarse a la decisión dolorosa de retirarse.

La relación existente entre la voz y la salida se ha vuelto ahora más compleja. Hasta aquí hemos visto cómo la posibilidad de acudir fácilmente a la opción de la salida vuelve menos probable que se acuda a la voz. Ahora aparece que la *eficacia* del mecanismo de la voz se fortalece por la posibilidad de la salida. La inclinación a desarrollar y emplear el mecanismo de la voz disminuye por la salida, pero la capacidad para emplearlo con eficacia aumenta con la salida. Afortunadamente, la contradicción no es irresoluble. Las dos proposiciones en conjunto sólo expresan las condiciones bajo las cuales a) se recurrirá a la voz y b) tendrá probabilidades de ser eficaz: debe existir la posibilidad de la salida, pero la misma no debe ser demasiado fácil o atractiva en cuanto se inicie el deterioro de un organismo.

La veracidad de esta proposición puede ilustrarse por la medida en que los partidos responden a la voz de sus miembros. Los partidos de los sistemas totalitarios unipartidistas han sido notoriamente insensibles, al igual que los partidos de los sistemas multipartidistas. En el primer caso, la ausencia de la posibilidad de voz o salida expresa el control absoluto de la maquinaria del partido sean quienesquiera los líderes que lo dominen. Pero en el segundo caso, cuando se dispone libremente de la salida y la voz, la democracia interna tampoco tiene muchas oportunidades de desenvolverse porque, en virtud de que existen muchos partidos, los miembros se inclinarán de ordinario a pasarse a otro partido en caso de desacuerdo. O sea que no lucharán por el "cambio desde adentro". En este sentido puede resultar significativo el hecho de que la "Ley de hierro de la oligarquía" de Michels, según la cual todos los partidos (y otros organismos de gran escala) son gobernados invariablemente por oligarquías que se sirven a sí mismas, se haya basado en la experiencia de primera mano con los sistemas multipartidistas de Europa Occidental. Así pues, es posible que el mejor arreglo para el desarrollo de la sensibilidad del partido hacia los sentimientos de sus miembros sea un sistema de pocos partidos, cuya distancia entre sí sea

grande pero no insalvable. En esta situación sigue siendo posible la salida, pero la decisión no se tomará a la ligera. Por lo tanto la voz será una reacción frecuente de descontento con la forma como marchan las cosas, y los miembros lucharán para que su voz resulte eficaz. Este pronóstico de nuestra teoría se confirma por las animadas luchas internas que caracterizan a los partidos de sistemas bipartidistas, por lejos que estén de ser verdaderamente democráticos. Aun en partidos de sistemas no totalitarios de un solo partido virtual, como ocurre por ejemplo con el Partido del Congreso de la India y el Partido Revolucionario Institucional de México, la voz se ha dejado escuchar con mayor eficacia que en muchos partidos de sistemas multipartidistas a menudo muy autoritarios u oligárquicos.<sup>4</sup>

En los sistemas bipartidistas, la salida puede ocurrir no sólo como resultado de que un miembro o un grupo de miembros de un partido se pasen al otro, sino porque siempre es posible la formación de un tercer partido. En consecuencia, para que la voz tenga una oportunidad razonable de ser utilizada por los miembros, tal formación no debe ser demasiado fácil, una condición que se da de ordinario por la existencia misma y la tradición del sistema bipartidista, así como por los obstáculos institucionales que suelen ponerse a terceros partidos. Por otra parte, para que la voz sea más eficaz, la amenaza de la salida debe ser verosímil, en particular cuando pese más. En la política presidencial norteamericana, este conjunto de condiciones para la maximiza-

<sup>4</sup> Me sugiere una observación similar de importancia considerable el artículo reciente de Michael Walzer, "Corporate Authority and Civil Disobedience", *Dissent*, septiembre-octubre de 1969, pp. 396-406. Los estrictos controles democráticos a que está sujeta la autoridad política suprema en las democracias de Occidente se comparan en el artículo con la ausencia frecuentemente total de tales controles en organismos corporativos que funcionan dentro de estos mismos Estados. Como demuestra el autor, esta ausencia o debilidad de la voz en la mayoría de los organismos comerciales, industriales, profesionales, educativos y religiosos, se justifica a menudo con el argumento de que "si [sus miembros] no están contentos con el lugar en que se encuentran, pueden irse" (p. 397), algo que no pueden hacer en relación con el Estado mismo. Walzer arguye fuertemente que este argumento es una excusa pobre que no debiera obstruir el camino de la democratización; pero como cuestión de ciencia política positiva, conviene advertir que entre mayores sean las oportunidades de salida más fácil parece resultar para los organismos la resistencia, evasión y proposición de la introducción de la democracia interna, aunque funcionen en un ambiente democrático.

ción de la eficacia de la voz significa que un grupo de miembros del partido debe estar en posibilidad de permanecer dentro del partido hasta la convención de nominación sin perder el derecho de formar un tercer partido entre el final de la convención y el momento de la elección. Si la salida se hace muy difícil exigiendo al grupo que se convierta en partido en una fecha anterior a la convención, el grupo disidente debe abandonar antes de la convención o acudir a ella sin poder formular una amenaza eficaz de salida. Las condiciones más exigentes de la salida no fortalecen aquí la voz; por el contrario, favorecen la salida prematura o la voz menos eficaz. Esto lo expresa bien Alexander Bickel:

El tercer partido norteamericano característico... se compone de un grupo de personas que han tratado de ejercer influencia dentro de uno de los partidos principales, han fracasado, y luego han decidido trabajar por fuera. Los estados donde hay una fecha más temprana de calificación tienden a obligar a tales grupos a sacrificar las elecciones primarias de los partidos principales y otras actividades anteriores a la nominación, y a organizarse por separado a principios de un año de elecciones, porque en caso contrario pierden toda oportunidad de actuar más adelante como tercer partido.<sup>5</sup>

El autor agrega que esto es contraproducente desde el punto de vista del sistema bipartidista; el mismo juicio puede hacerse desde el punto de vista de generar sensibilidad del partido hacia sus miembros mediante la mezcla más eficaz de voz y salida.

Dos conclusiones derivan de este análisis: 1) el detalle del diseño institucional puede tener importancia considerable para el equilibrio de la salida y la voz; 2) a su vez, este equilibrio puede ayudar a explicar la medida variable de democracia interna existente en los organismos.

#### *El boicoteo*

El boicoteo, como la amenaza de la salida, es otro fenómeno situado en la línea divisoria entre la voz y la salida. Mediante el boicoteo se consuma la salida y no sólo se amenaza; pero se realiza con el fin específico y explícito de lograr un cambio de

<sup>5</sup> Alexander M. Bickel, "Is Electoral Reform the Answer?", *Commentary*, diciembre de 1968, p. 51.

política en el organismo boicoteado y es, por lo tanto, un verdadero híbrido de los dos mecanismos. La amenaza de la salida como instrumento de la voz se sustituye aquí por su contrario, la promesa de volver: se entiende que el miembro o cliente regresará al redil si se corrigen ciertas condiciones que han llevado al boicoteo.

El boicoteo es a menudo un arma de clientes que no tienen, por lo menos en ese momento, otra fuente de abastecimiento de los bienes o servicios que compran de ordinario a la empresa u organismo boicoteados, pero quienes pueden prescindir temporalmente de ellos. Es pues una salida temporal sin entrada a otra parte y cuesta a ambas partes, de modo muy similar a una huelga. En este sentido combina también características de la salida, que causa pérdidas a la empresa o el organismo, con otras de la voz, que cuesta tiempo y dinero a los miembros o clientes.

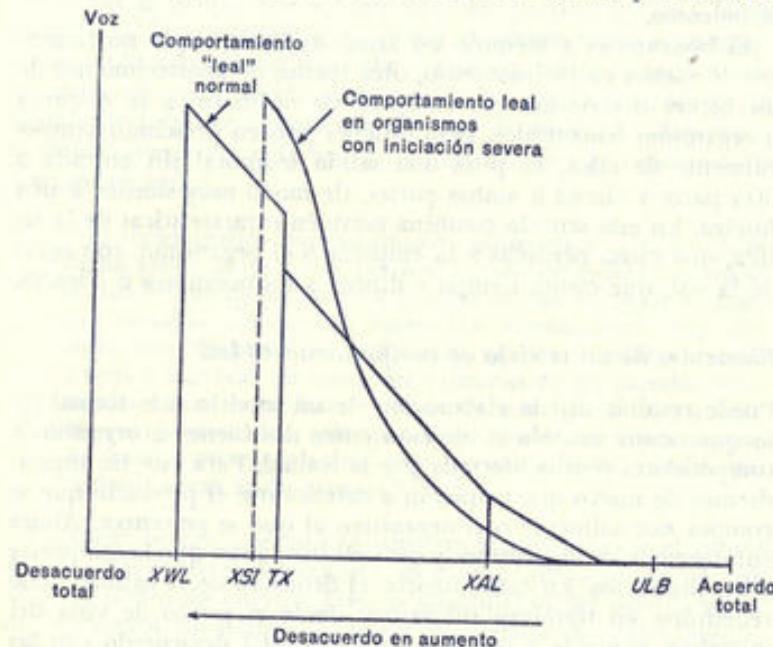
#### *Elementos de un modelo de comportamiento leal*

Puede resultar útil la elaboración de un modelo más formal de lo que ocurre cuando la elección entre dos bienes u organismos competidores resulta afectada por la lealtad. Para este fin supondremos de nuevo que empiezan a deteriorarse el producto que se compra normalmente o el organismo al que se pertenece. Ahora enfocaremos los organismos y sus políticas, antes que las empresas y sus productos. En consecuencia, el deterioro de la calidad debe redefinirse en términos subjetivos: desde el punto de vista del miembro, equivale a una intensificación del desacuerdo con las políticas del organismo.

En la gráfica 1 el eje horizontal mide la calidad de un organismo, que se desplaza desde el punto en que el miembro se encuentra totalmente de acuerdo con sus políticas hasta el punto de desacuerdo total; el eje vertical mide la cantidad de voz eficaz que se produce como respuesta a grados variables de desacuerdo.

En algún punto del proceso de marcha del organismo en la dirección "errada" los miembros empezarán a tratar de emplear su influencia para corregir e invertir el proceso, y estos intentos se volverán más fuertes a medida que se intensifique el desacuerdo. Llega así un punto del proceso donde ocurrirá la salida en ausencia de la lealtad (XAL). La lealtad actúa ahora como freno a la decisión de abandonar. El miembro *leal* no abandona, pero algo le ocurre: empieza a sentirse muy infeliz por continuar

como miembro, le vienen náuseas o *Bauchschmerzen* (dolores de estómago), como decían los miembros del Partido Comunista Alemán insatisfechos con la línea del mismo. Normalmente hará mayores esfuerzos que hasta ahora por cambiar la línea e intensificará el empleo de la voz en sus diversas formas para este fin;



GRÁFICA 1. Comportamiento leal cuando aumenta el desacuerdo con un organismo.

por ello trazamos un quiebre en la función de la voz en este punto, y una pendiente más pronunciada a partir del mismo. Luego, a medida que el desacuerdo aumenta, el miembro empezará a pensar en la salida y amenazará con realizarla (TX) si se espera que tal acción pueda aumentar la eficacia de la voz. La amenaza de la salida significa un aumento discontinuo de la cantidad de voz que se produce; esto explica la pendiente vertical de la función de la voz en este punto. Por último, la lealtad llega a su punto de rompimiento y se produce la salida (en el punto XWL, de la salida con lealtad). La intensidad de la atadura que la lealtad tiene para el cliente o miembro puede

medirse por la distancia que media entre XAL y TX, o por la que media entre XAL y XWL. Estas dos distancias definen dos variedades distintas de la lealtad. La primera representa la lealtad sin pensamiento de salida: en muchos organismos básicos la salida se encuentra normalmente por entero fuera del horizonte del miembro aunque sea muy desdichado por su condición de miembro. La distancia que media entre XAL y XWL representa un concepto más inclusivo del comportamiento leal. La distancia TX-XWL representa la porción del proceso de deterioro donde el miembro piensa acerca de la salida y puede emplear la amenaza de la salida para cambiar las políticas del organismo. En virtud de que esta amenaza es un arma particularmente potente en algunas situaciones, el volumen total de voz eficaz que se genera en el curso del proceso de deterioro puede relacionarse más de cerca con esa distancia que con el segmento total del comportamiento leal (XAL-XWL).

Con ayuda de este modelo podemos llevar un poco más adelante la especulación acerca del comportamiento leal. Supongamos que el leal se ha ido (la salida de un producto significa de ordinario la "entrada" a un producto competidor, mientras que la salida de un organismo puede significar simplemente el paso del conjunto de miembros al conjunto de no miembros) y que el producto u organización abandonados se recuperan: ¿En qué punto del "camino de regreso" del organismo se producirá el retorno del miembro leal? Parece poco probable que lo haga en cuanto la recuperación llegue al punto XWL en que se salió. Precisamente porque sufrió entre XAL y XWL, ahora esperará *por lo menos* hasta que el producto o el organismo hayan vuelto al punto XAL en que antes empezó a sentir náuseas. Es posible que requiera una calidad mejor como margen adicional de seguridad de que un nuevo retroceso no hará que le vuelvan de inmediato los *Bauchschmerzen*; por supuesto, en muchos casos es posible que todo el proceso haya dejado cicatrices tales que la posibilidad de regreso resulte inconcebible. Así pues, los puntos de salida y de regreso distan de ser idénticos; la distancia que los separa, si pudiese medirse, constituiría otra forma de medición de la intensidad de la lealtad hacia distintos productos y organismos.

Si en el modelo anterior sustituimos el deterioro progresivo y luego el mejoramiento de la calidad por declinaciones sucesivas y luego aumentos de los precios de los activos, veremos que el

comportamiento leal es similar al del inversionista ingenuo, pequeño, irregular, que suele vender acciones baratas para contener sus pérdidas y comprar de nuevo caro tras de que los valores de las acciones han aumentado considerablemente por encima de los niveles a que se vendieron. Sin embargo, al revés de tales inversionistas, el leal no es necesariamente un "bobo"; su permanencia con el producto u organismo que se deterioran debe tener como contrapartida un aumento de las probabilidades de recuperación. Sólo cuando tal recuperación no se produce, parecerá y resultará ser un boba. Pero en tal caso ha perdido la apuesta en favor de la recuperación que está implícita en el comportamiento leal.

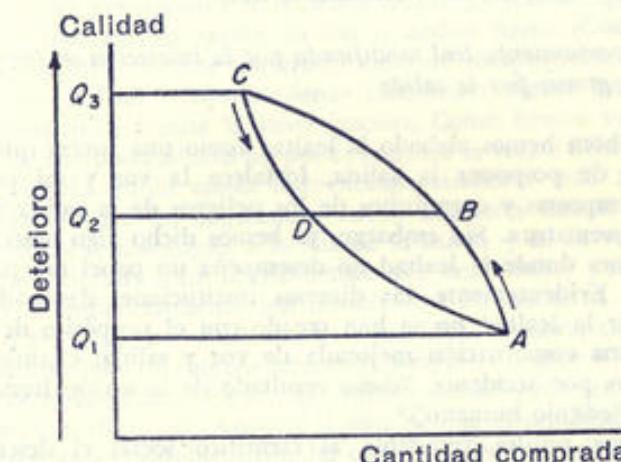
Una observación interesante para el economista: el comportamiento leal aquí descrito genera una división de la curva tradicional de la demanda, que establece una relación de uno a uno entre el precio (o calidad) y la cantidad comprada, en dos curvas distintas. Cuando un producto que genera lealtad se deteriora primero y luego mejora, habrá una curva de demanda para el movimiento descendente de la calidad, con elasticidades de demanda bajas al principio y elevadas finalmente cuando el deterioro intolerable conduce a la salida de los leales, y otra curva de demanda cuando se recupera la calidad. Durante la etapa de mejoramiento, las elasticidades serán bajas en los intervalos de baja calidad y sólo aumentarán finalmente cuando se confirme el mejoramiento.<sup>6</sup> Por supuesto, la demanda tenderá siempre a ser función no sólo de la calidad actual, sino hasta cierto punto de la calidad anterior, a causa de la inercia y de retraso en la percepción. La lealtad robustece fuertemente esta influencia de la actuación pasada de la empresa o el organismo sobre el comportamiento actual de los clientes o miembros.

Estas observaciones nos inducen a introducir el concepto del comportamiento *inconscientemente* leal. Una situación similar a aquella en que no coinciden los puntos de salida y regreso ha sido descrita por los sicólogos. Si, por ejemplo, la apariencia de un gato cambia gradualmente a la de un perro mediante una sucesión de imágenes que se muestran a un sujeto y luego se muestra la misma serie en orden inverso, el ojo se comporta como si fuese "leal" a la figura con la que haya empezado: cuan-

<sup>6</sup> Esta proposición puede representarse con facilidad en un diagrama. La gráfica que sigue muestra la cantidad comprada en el eje horizontal y la calidad (el deterioro) en el eje vertical. Supongamos que la calidad se

do la secuencia se muestra en la dirección del gato al perro, la mayoría de las imágenes se llamarán "gato", y a la inversa.<sup>7</sup> Por esta razón, las dificultades generales de reconocimiento del cambio alimentan el comportamiento inconscientemente leal en caso de deterioro, así como la resistencia prolongada a la entrada o el regreso cuando el organismo mejora.<sup>8</sup> Dado que el comporta-

encuentra primero en  $Q_1$ , luego se deteriora gradualmente hasta  $Q_3$  y posteriormente se recupera hasta  $Q_1$  de nuevo. La curva ABC indica en-



tonces la demanda en la etapa de deterioro, mientras que la curva CDA indica la demanda en la etapa de recuperación. Según la etapa del ciclo de declinación y recuperación, la demanda de la calidad  $Q_2$  será  $Q_2B$  o  $Q_2D$ .

<sup>7</sup> K. R. L. Hall, "Perceiving and Naming a Series of Figures", *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 2: 153-162 (1950). Se han obtenido resultados similares en experimentos destinados a investigar cómo se combinan e integran diversos fragmentos de información. Por ejemplo, cuando se leen varios adjetivos relativos a la personalidad a los sujetos del experimento, el juicio global acerca de la persona descrita por los adjetivos depende del orden en que se hayan nombrado los adjetivos, de tal modo que los nombrados primero reciben aparentemente mayor peso. Por ejemplo, la secuencia "inteligente, prudente, caprichosa, egoísta" produce una mejor impresión general que la secuencia inversa. Este fenómeno se conoce como el "efecto de primacía". Véase Norman H. Anderson, "Primacy Effects in Personality Impression Formation", *Journal of Social Psychology*, 2: 1-9, junio de 1965, y la bibliografía que allí se anota.

<sup>8</sup> Robert Jervis, "Hypotheses on Misperception", *World Politics*, 20: 439-453, abril de 1968, y Albert O. Hirschman, "Underdevelopment, Obstacles to the Perception of Change, and Leadership", *Daedalus*, verano de 1968, pp. 925-936.

miento inconscientemente leal está, por definición, libre del descontento sentido, no conducirá a la voz. Este comportamiento cuya iniciación se marca con el punto ULB, es leal sólo desde el punto de vista de un observador exterior en cuya opinión se haya iniciado el deterioro que justificaría la voz o la salida. El miembro está simplemente inconsciente del grado de deterioro que está ocurriendo.

El modelo que hemos descrito será útil al considerar ahora ciertas variantes del comportamiento leal.

*El comportamiento leal modificado por la iniciación severa y los castigos graves por la salida*

Hasta ahora hemos alabado la lealtad como una fuerza que, en el acto de posponer la salida, fortalece la voz y así puede salvar empresas y organismos de los peligros de la salida excesiva o prematura. Sin embargo, ya hemos dicho algo acerca de situaciones donde la lealtad no desempeña un papel tan providencial. Evidentemente, las diversas instituciones destinadas a fomentar la lealtad no se han creado con el propósito de elaborar una combinación mejorada de voz y salida; cuando así resulta es por accidente, "como resultado de la acción humana, no del designio humano".<sup>9</sup>

Siempre resulta agradable al científico social el descubrimiento de tales armonías ocultas y accidentales, pero ese descubrimiento lleva consigo la obligación de buscar situaciones donde no exista la armonía. En el presente caso son numerosas las posibilidades de un resultado no óptimo. Es posible que la lealtad se exagere y produzca así una combinación de salida y voz donde la opción de la salida se descuide indebidamente. En segundo lugar, hay que advertir que las instituciones e instrumentos promotores de la lealtad no sólo no tratan de estimular la voz a expensas de la salida; por el contrario, a menudo tienen por objeto la *represión* de la voz junto con la de la salida. La información a través de la salida o la voz beneficia a largo plazo a los directores del organismo, pero a corto plazo les interesa atrincherarse y aumentar su libertad de actuar a su antojo,

<sup>9</sup> Esta frase, empleada por F. A. Hayek como título de un ensayo en *Studies in Philosophy, Politics, and Economics*, Chicago: University of Chicago Press, 1967, se la atribuye a Adam Ferguson en *Essay on the History of Civil Society* (1767).

libres en la medida de lo posible de deserciones y de quejas de los miembros. En consecuencia, es de esperarse que los directores piensen en una diversidad de arreglos institucionales que persiguen cualquier cosa menos la combinación de la salida y la voz que podría resultar ideal desde el punto de vista de la sociedad.

Los honorarios elevados para ingresar a un organismo y las penas severas por la salida son algunos de los instrumentos principales generadores o reforzadores de la lealtad que finalmente reprimen la salida, la voz o ambas cosas. ¿Cómo afectan estos instrumentos nuestro modelo de comportamiento leal? El concepto del comportamiento inconscientemente leal puede servirnos para iniciar la investigación. Como hemos visto, este tipo de comportamiento no puede originar la voz; y debido a que pospone la salida como todo comportamiento leal, resultará agradable para los organismos cuyos directores deseen que los miembros se abstengan a la vez de la salida y de la voz. Tales organismos buscarán instrumentos que conviertan, por así decirlo, el comportamiento leal consciente e inconsciente.

En realidad, a menudo no hay una línea divisoria clara entre estos dos tipos de comportamiento, porque el cliente o miembro del organismo puede tener un interés considerable en el *autoengaño*, es decir, en combatir la idea de que el organismo al que pertenece, o el producto que ha comprado, se están deteriorando o son defectuosos. En particular tenderá a reprimir este tipo de idea si ha invertido mucho en su compra o calidad de miembro. En consecuencia, cuando el ingreso a un organismo es caro o requiere una iniciación severa, se demorará el reconocimiento de todo deterioro por parte de los miembros, al igual que la iniciación de la voz. Sin embargo, por la misma razón es de esperarse que en cuanto se advierta el deterioro lucharán arduamente los miembros de un organismo que requiere iniciación severa para demostrar que después de todo tuvieron razón al pagar tales honorarios elevados. Así pues, si bien es cierto que la iniciación de la voz se demorará por la iniciación severa, su expresión tenderá a ser más activa que de ordinario durante una etapa subsecuente de comportamiento leal. El alto costo de la entrada modificará el patrón temporal de la voz, pero es posible que no disminuya su volumen total.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Como se muestra en la curva de la gráfica 1.

Este hallazgo implica una modificación de la teoría de la disonancia cognoscitiva. Esta teoría ha mostrado normalmente cómo alterarán los individuos sus conocimientos y creencias para volverlos más compatibles con algún acto o comportamiento "discrepante" que hayan ejecutado y resulte difícil de conciliar con estas creencias. En el caso anterior, el acto es la iniciación más o menos severa, y el conocimiento —en un experimento bien conocido— fue la naturaleza aburrida de las actividades del organismo al que se pertenece. La teoría pronosticaba —y el experimento confirmó— que entre más severa sea la iniciación mayor será el grado de autoengaño, es decir, más fascinantes parecerán al miembro las actividades aburridas.<sup>11</sup> Supongamos ahora que no sólo hay cierto límite al autoengaño sino, lo que es más importante, margen para *hacer* más interesantes las actividades del organismo como resultado de la iniciativa de los miembros: entonces la misma constelación experimental básica conduciría al pronóstico de que los miembros que han debido pasar por una iniciación severa mostrarán *más iniciativa* y serán *más activistas* que los demás tras de haber sido al principio más complacientes y pasivos. Así pues, una situación de disonancia puede producir no sólo alteraciones de creencias, actitudes y conocimientos, sino también *acciones* destinadas a cambiar el mundo real cuando tal es una forma alternativa (y en particular cuando es la única forma) de superación o reducción de la disonancia.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> E. Aronson y J. Mills, "The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 59: 177-181, (1959). Véase también, en cuanto a mayores refinamientos de los resultados experimentales de Aronson y Mills y una refutación de algunas críticas, a H. B. Gerard y G. C. Mathewson, "The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2: 278-287, julio de 1966. Véase en el Apéndice E una presentación más completa de estos ensayos.

<sup>12</sup> A pesar de la superficial semejanza, la hipótesis aquí presentada es fundamentalmente distinta de la que se presenta y verifica en la obra de Leon Festinger, H. W. Riecken y Stanley Schacter, *When Prophecy Fails*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956. En este clásico sobre la disonancia cognoscitiva, los autores investigaron los efectos sobre un grupo de creyentes de una refutación inequívoca de su creencia. De acuerdo con los pronósticos de la teoría, los creyentes se dedicaron a actividades de proselitismo con mayor vigor que antes. Sin embargo, esta actividad debe interpretarse como un intento de eliminación de la disonancia mediante el "olvido" de la refutación, *ahogando el conocimiento disonante*, antes que cambiándolo. Tanto la situación de Aronson y Mills como la de *Prophecy* se construyen de tal modo que los conocimientos disonantes (el carácter

Philip Zimbardo y sus colaboradores de la Universidad de Stanford se disponen a verificar experimentalmente esta hipótesis.<sup>13</sup> Mientras conocemos el resultado de sus esfuerzos, quizá podamos recurrir a pruebas históricas dispersas a modo de ilustración. Veamos la máxima bien conocida y probada de que "la revolución, como Saturno, devora a sus propios hijos". Ahora podemos entender fácilmente por qué ocurre así: al "hacer la revolución", los revolucionarios han pagado un alto precio personal en términos de riesgos, sacrificios, y adhesión unilateral. Una vez que la revolución se *hace*, es muy probable que surja una brecha entre el estado de cosas real y el esperado. Para eliminar tal brecha, quienes pagaron el precio más alto por generar la nueva realidad se sentirán más fuertemente motivados para cambiarla *otra vez*. En el proceso atacarán a algunos de sus compañeros revolucionarios que se encuentran ahora en posiciones de autoridad, y en la lucha siguiente caerá gran número de revolucionarios de ambos bandos.

En el capítulo VIII veremos otro ejemplo de este principio, sacado de la experiencia norteamericana.<sup>14</sup> Así pues, el pago de un alto precio de entrada no conduce necesariamente a la aquiescencia con la situación por la que se ha pagado, sino que puede traducirse en un empleo de la voz más decidido y expresivo aún. Por supuesto, es posible también que para el momento en que el miembro ya no pueda cerrar los ojos a lo que está pasando, el deterioro haya llegado a tal punto que la salida aparezca como la única reacción posible ante la revelación repentina de la corrupción. Por lo tanto, la iniciación severa puede activar eventualmente tanto la salida como la voz.<sup>15</sup> "Puedes

aburrido de las actividades del grupo, la no ocurrencia de la inundación pronosticada) son acontecimientos inmutables, que ocurren de una sola vez. Por supuesto, en el mundo real muchas situaciones son iterativas y están sujetas al cambio, "la próxima vez".

<sup>13</sup> Véase en el Apéndice E una presentación detallada del alcance y el diseño de la investigación propuesta.

<sup>14</sup> Véanse pp. 111-112. En otra parte sostuve por un razonamiento similar que los esfuerzos tendientes a librarse de dificultades algunos proyectos de desarrollo serán más vigorosos cuando los responsables del proyecto estén enteramente comprometidos con el mismo a resultados de gastos previos. Por lo tanto, entre más tarde aparezca la dificultad mejor, siempre que pueda resolverse satisfactoriamente, por supuesto. Véase a Hirschman, *Development Projects Observed*, pp. 18-21.

<sup>15</sup> En la gráfica se muestra la activación de la salida por el hecho de

escapar activamente y puedes quedarte activamente donde estás": esta frase de Erik Erikson es otra vez muy pertinente. Antes la citamos en conexión con el comportamiento probable del consumidor consciente de la calidad. La coincidencia no es accidental, ya que la iniciación severa favorece sin duda el interés por la calidad.

Ocurre un tipo distinto de distorsión del modelo de comportamiento leal cuando un organismo puede obtener un *alto precio por la salida* (aparte del sacrificio del precio pagado por la entrada que ocurre inevitablemente con la salida). Tal precio puede variar desde la pérdida de asociaciones de toda la vida hasta la pérdida de la vida, con castigos intermedios tales como la excomunión, la difamación, y la privación de los medios de subsistencia. Los organismos que pueden imponer estos castigos severos por la salida son los grupos humanos más tradicionales como la familia, la tribu, la comunidad religiosa y la nación, así como inventos más modernos tales como la pandilla y el partido totalitario.<sup>16</sup> Si un organismo puede cobrar un precio elevado por la salida, adquiere por ese hecho una defensa poderosa contra una de las armas más potentes de los miembros: la amenaza de la salida. Evidentemente, si la salida va seguida de sanciones severas se reprimirá la idea misma de la salida, y la amenaza no se proferirá por temor a que las sanciones se apliquen a la amenaza tanto como al acto mismo. En términos del modelo, el punto TX se moverá hacia la izquierda y aun es probable que desaparezca por completo, es decir, se funda con XWL, el punto de la salida cuando existe la lealtad. Por supuesto, también este último punto puede moverse hacia la izquierda: desalentar la salida es en verdad uno de los propósitos principales de la imposición de un precio elevado por el mismo. Pero en comparación con los organismos que pueden lograr una fuerte lealtad espontánea y no pueden o no quieren imponer penas severas por la salida, el cambio principal del comportamiento de los miembros en condiciones de deterioro progresivo del organismo tenderá a ser la omisión de la amenaza de salida antes que la posposición de la salida misma.

¿Qué ocurre con la voz en los organismos donde el precio de

que el punto XSI (salida de los miembros que han recibido una iniciación severa) se encuentra adelante de XWL.

<sup>16</sup> Para un relato del terror de abandonar el Partido Comunista, véase Gabriel A. Almond. *The Appeals of Communism*, Princeton, 1954, cap. 12.

la salida es elevado? Podemos hacer algunas sugerencias preliminares distinguiendo entre los organismos de salida cara donde el precio de entrada es cero (porque, como en el caso de la familia o la nación, entramos como resultado de nuestro nacimiento) y los organismos donde este precio es elevado también. Hemos visto que en este último caso se demorará la iniciación del descontento percibido y por ende de la voz. Por otra parte, en virtud de que el precio elevado de la salida destruye la amenaza de la salida como instrumento efectivo de la voz, estos organismos (pandillas, partidos totalitarios) podrán reprimir a menudo tanto la salida como la voz. En el proceso, se privarán en gran medida de ambos mecanismos de recuperación.<sup>17</sup>

La situación es muy diferente en los grupos tradicionales, como la familia y la nación, que exigen un precio elevado por la salida pero no por la entrada. Aquí el hecho de que "pertenezcamos" plenamente por derecho de nacimiento puede fortalecer la voz y compensar así la inexistencia virtual de la amenaza de salida. Por sí mismo, el precio elevado o lo "impensable" de la salida puede estimular la voz y no sólo dejar de reprimirla. Quizá es por esta razón que los grupos tradicionales que reprimen sólo la salida han resultado mucho más viables que los organismos que imponen un precio elevado por la entrada y por la salida.

#### *La lealtad y la salida difícil de los "bienes (y males) públicos"*

La resistencia a salir no obstante el desacuerdo con el organismo al que se pertenece es la cúspide del comportamiento leal. Cuando la lealtad está presente, la salida cambia abruptamente de carácter: el comportamiento racional aplaudido del consumidor alerta que se cambia a un producto mejor se convierte en defeción desdichada, deserción y traición.

Según hemos visto, el comportamiento leal puede entenderse en términos de un concepto generalizado de castigo por la salida. El castigo puede imponerse directamente, pero en la mayoría de los casos se encuentra interiorizado. El individuo siente

<sup>17</sup> Este es un caso especial de la proposición, presentada por David Apter, en el sentido de que todo aumento de la coerción en una sociedad tendrá un precio en términos del flujo de información a los gobernantes. Véase su *Politics of Modernization*, Chicago: University of Chicago Press, 1965, p. 40.

que la salida de cierto grupo lleva consigo un precio elevado, a pesar de que el grupo no imponga una sanción específica. En ambos casos, la decisión de permanecer como miembro y no salir frente a una alternativa mejor parecería derivar entonces de un balanceo perfectamente racional de las perspectivas de beneficios privados frente a las de costos privados. Sin embargo, el comportamiento leal puede motivarse en forma menos convencional. Al decidir si ha llegado el momento de abandonar un organismo, los miembros —especialmente los más influyentes— se detendrán en ocasiones no tanto por los sufrimientos morales y materiales que tendrían que soportar como resultado de la salida sino por el pensamiento de que el *organismo al que pertenecen irá de mal en peor si ellos se alejan*.

Este tipo de comportamiento es el opuesto del que examinamos en el capítulo IV. Vimos allí que bajo ciertas condiciones los miembros más influyentes podrían ser los primeros en salir. La razón de la inversión de esta conclusión ahora es que hemos introducido un supuesto nuevo y algo extraño: el miembro continúa preocupándose por la actividad y el "producto" del organismo *aun después de haberlo abandonado*. Por supuesto, no ocurre así en la mayoría de las relaciones consumidor-producto y en muchas relaciones miembro-organismo. Si no me gusta de pronto la marca de jabón que suelo comprar y pienso en comprar otro, no espero que tal desplazamiento empeore la calidad de mi marca habitual; aun si lo creyera, presumiblemente no me interesaría mientras deje de comprarlo.<sup>18</sup> Con auxilio de este ejemplo en contrario podemos expresar las dos condiciones que sirven de fundamento al comportamiento especial de lealtad que ahora examinamos:

En primer lugar, la salida de un miembro conduce al mayor deterioro de la calidad del producto del organismo; en segundo, el miembro se preocupa por este deterioro *independientemente de que siga o no con tal carácter*.

La primera condición significa que la calidad de un producto no es independiente del número de compradores o la cantidad vendida. La salida de algunos miembros hace bajar la calidad y por ende es probable que disminuya aún más la "demanda" de los miembros restantes y así sucesivamente; éste es un caso típico

<sup>18</sup> En realidad, puedo adoptar la reacción contraria de "tengan su merecido", si me entero de que una empresa que me ha decepcionado y con la que he dejado de hacer negocios se encuentra en dificultades.

de equilibrio inestable y de secuencia acumulativa a la manera de Myrdal. El consumidor o miembro es aquí un "determinante de la calidad", antes que un tomador pasivo de la calidad como ocurre en la competencia perfecta. Por supuesto, las situaciones en que compradores individuales están conscientes de ser determinantes del precio antes que aceptadores del precio son familiares en las teorías del monopolio y la competencia monopolística. Lo que aquí parece extraño al economista es la dirección de la relación: en la situación usual de determinación del precio, el retiro de un comprador (un desplazamiento hacia abajo de la curva de demanda) hará que el precio baje o que la calidad mejore porque se supone que la curva de oferta es ascendente. En este caso, por el contrario, el retiro del "comprador" determinante de la calidad genera una baja de la calidad. La razón es que el "comprador" es ahora en realidad un miembro y como tal participa del lado de la oferta y de la demanda, tanto en la producción como en el consumo del producto del organismo. Por lo tanto, si quienes tienen la mayor influencia sobre la calidad del producto son también, como es probable, más conscientes de la calidad que el resto de los miembros, todo deterioro ligero de la calidad puede decidir su salida, la que a su vez conducirá a nuevo deterioro, que por su parte generará nuevas salidas, y así sucesivamente.

En esta situación, se evita otra vez la inestabilidad total por la intervención del comportamiento leal y en particular por el hecho de que los miembros están conscientes de las consecuencias probables de su salida y retroceden ante ellas. En otras palabras, la inestabilidad puede evitarse si los miembros están conscientes de su amenaza. Pero es un problema determinar por qué un miembro habría de preocuparse por las consecuencias de su salida sobre la calidad del organismo, hasta el punto en que la baja probable de la calidad le impida abandonar. El único fundamento racional de tal comportamiento es una situación donde el producto o la calidad del organismo *nos importe aun después de la salida*. En otras palabras, *la salida total es imposible*; en cierto sentido seguimos siendo consumidores del artículo a pesar de la decisión de no comprarlo más, y miembros del organismo a pesar de la salida formal.

Esta importante clase de situaciones puede ilustrarse otra vez por la competencia entre escuelas privadas y públicas. Los padres que planean pasar sus hijos de escuelas públicas a privadas pue-

den contribuir con ello a un mayor deterioro de la educación pública. Si advierten este efecto probable de su decisión, es posible que se abstengan de tomarla, por razones del bienestar general o aun como resultado de un cálculo de costo-beneficio privado: las vidas de padres e hijos se verán afectadas por la calidad de la educación pública en su comunidad, y si esta calidad se deteriora, el mayor nivel educativo que obtendrán los hijos enviados a la escuela privada tendrá un costo que podría desalentar el cambio si es demasiado grande.

La distinción que establecen los economistas entre los bienes privados y los públicos (o colectivos) se aplica directamente a este análisis. Se definen los *bienes públicos* como bienes que consumen todos los miembros de una comunidad, país o área geográfica dados, de tal modo que el consumo o uso de un miembro no priva a otro de tal consumo o uso. Son ejemplos comunes la prevención de los delitos y la defensa nacional, así como otros logros de las políticas públicas que todos disfrutan o deben disfrutar, como el gran prestigio internacional o los niveles avanzados de alfabetismo y salud pública. La característica distintiva de estos bienes no es sólo que todos *puedan* consumirlos, sino que *no se puede evitar* consumirlos a menos que se abandone la comunidad que los provee. En consecuencia, quien dice bienes públicos dice males públicos. Lo último resulta no sólo de los defectos universalmente sentidos de la oferta de bienes públicos, sino del hecho de que lo que para algunos es un bien público —digamos, una oferta abundante de perros policías y de bombas atómicas— será juzgado un mal público por otros miembros de la misma comunidad. Se puede concebir también con facilidad un bien público que se convierte en un mal público, como ocurre por ejemplo cuando las políticas exteriores y militares de un país se desarrollan de tal modo que su "producto" cambia de prestigio a desprecio internacional. Esta posibilidad nos interesa especialmente, dado nuestro interés por el deterioro y la salida o la voz resultantes.

El concepto de los bienes públicos nos permite entender fácilmente la noción de que en algunas situaciones puede no existir una salida real de un bien u organismo, de modo que la decisión de salir en el sentido parcial en que tal cosa es posible debe tomar en cuenta todo deterioro posterior del bien que pueda producirse. En realidad, lo que resulta difícil de

entender, una vez introducido el concepto de los bienes públicos, es cómo pueda haber siquiera una sola salida parcial de tales bienes.

Por supuesto, un ciudadano privado puede "salirse" de la educación pública enviando sus hijos a escuelas privadas, pero al mismo tiempo *no puede* salirse en el sentido de que su vida y la de sus hijos se verán afectadas por la calidad de la educación pública. Hay muchos bienes ostensiblemente privados de este tipo que podemos comprar o dejar de comprar; pero tienen una "dimensión de bienes públicos" (llamada a menudo "economías externas" por los economistas) tal que su mera producción y su consumo por otros afecta, ennoblecen, o degrada las vidas de todos los miembros de la comunidad. Éste no es quizás un fenómeno muy frecuente o muy importante en el caso de los bienes y servicios que se venden, pero constituye una característica fundamental de muchos organismos en relación con sus miembros. Si estoy en desacuerdo con un organismo, digamos un partido político, puedo renunciar como miembro pero generalmente no puedo dejar de ser miembro de la sociedad donde funciona el partido que me desagrada. Si participo en la elaboración de una política exterior que termino por desaprobar, puedo renunciar a mi posición oficial de funcionario, pero no puedo dejar de ser desdichado como ciudadano de un país que siga lo que me parece una política exterior cada vez más desastrosa. En ambos ejemplos, el individuo es al principio productor y consumidor de los bienes públicos tales como la política partidista y la política exterior; puede dejar de ser productor, pero no puede dejar de ser consumidor.

Es posible entonces racionalizar un tipo de comportamiento leal enteramente nuevo. De acuerdo con el sentido común (y la teoría de la demanda), hemos presentado hasta ahora la propensión a la salida como función creciente del descontento con la calidad del producto, o del desacuerdo con la línea del partido. Ahora podemos mostrar la posibilidad de una relación constante o aun inversa entre estas variables. En el caso de los bienes públicos, el miembro comparará, en cualquier punto del proceso de deterioro, la desutilidad, la incomodidad y la vergüenza de continuar como miembro con el daño probable que resentiría como no miembro y el que resentiría el conjunto de la sociedad por el deterioro adicional que ocurriría si se fuese. La prevención de este daño hipotético es ahora el beneficio del comportamiento

leal, y si este beneficio aumenta junto con el costo de seguir siendo miembro, la motivación de la salida *no* se vuelve necesariamente más intensa a medida que continúa el deterioro, aunque sin duda el miembro será cada vez más desdichado. El máximo de la infelicidad y del comportamiento leal paradójico se presenta cuando el mal público producido por el organismo amenaza con acelerarse o con alcanzar cierto nivel intolerable al deteriorarse el organismo; entonces, según el razonamiento anterior, la decisión de la salida se volverá cada vez más difícil a medida que transcurre el tiempo y no se abandona. La convicción de que debemos quedarnos para evitar lo peor se vuelve cada vez más fuerte.

Generalmente este tipo de razonamiento es una justificación *ex post* (o *ex nunc*) del oportunismo. Pero debemos admitir con resistencia que el comportamiento leal de este tipo —entre peor se ponga la cosa menos debo salirme— puede servir a un fin muy importante cuando un organismo sea capaz de infligir males públicos de proporciones verdaderamente catastróficas, una situación particularmente característica de los Estados más poderosos del escenario mundial de hoy en día. Entre más errado y peligroso sea el curso de estos Estados, más necesitamos *cierto grado de ductilidad* entre los gobernantes más ilustrados para que algunos de ellos sean todavía “de adentro” e influyentes cuando explote esa crisis potencialmente desastrosa. Sostendremos más adelante que en estas situaciones tenderemos a sufrir por un exceso, antes que por un defecto, de ductilidad. Sin embargo, conviene hacer notar que la magnitud de los males públicos que pueden infingirnos a todos nosotros los centros del poder mundial ha dotado de “funcionalidad”, o utilidad social, a la ductilidad prolongada (la no salida), siempre que se convierta en fortaleza (voz) en el momento decisivo.

Los organismos y empresas productores de bienes o males públicos constituyen el medio en que el comportamiento leal (es decir, la posposición de la salida a pesar de la insatisfacción y las náuseas) prospera peculiarmente y asume varias características distintivas. Por una parte, existe la posibilidad descrita en los últimos párrafos donde vimos que la posición de “con mi patria, con razón o sin ella” cambia a la posición aparentemente perversa de “entre más errado, más mío”. Además, cuando ocurre en efecto la salida, su carácter es distinto del tipo de salida que hasta ahora hemos considerado. En el caso de sa-

lida de organismos productores de bienes privados, la salida termina la relación existente entre el cliente o miembro y el producto u organismo que se abandona. Es cierto que al señalar a la administración que algo anda mal, la salida puede proveer un estímulo para la recuperación de la calidad, pero este efecto es totalmente ajeno al cliente o miembro que se aleja, quien “no podría interesarse menos”. En cambio, en el caso de los bienes públicos continuamos “interesados” porque resulta imposible alejarse por entero de ellos. A pesar de la salida seguimos siendo consumidores del producto o por lo menos de sus efectos externos a los que no podemos escapar. En estas condiciones, el cliente o miembro se interesará *él mismo* en lograr que su salida contribuya a mejorar el producto u organismo que abandona, mejoría que puede juzgar imposible sin un cambio radical de la administración del organismo. La salida significará ahora la renuncia bajo protesta, y en general la denuncia y el combate contra el organismo desde afuera en lugar de trabajar por el cambio desde adentro. En otras palabras, la alternativa no se plantea ahora tanto entre la voz y la salida como entre la voz desde adentro y la voz desde afuera (después de la salida). La decisión de la salida depende entonces de una cuestión totalmente nueva: ¿En qué punto nos volvemos más eficaces (aparte de estar más en paz con nosotros mismos) en la lucha contra las políticas erradas desde afuera que si continuamos intentando cambiar tales políticas desde adentro?

La notable diferencia existente entre la salida “correcta” de los bienes públicos y el tipo de salida (de bienes privados) examinado, hasta ahora se pone de manifiesto cuando un cliente o miembro que abandona un bien público se comporta *como si* estuviese abandonando un bien privado. En una sociedad tan dominada por los bienes privados y por los estilos de comportamiento adquiridos al reaccionar ante ellos como la norteamericana, es de esperarse quizá tal confusión. Recordamos con facilidad ejemplos de la historia reciente. Altos funcionarios que están en desacuerdo con políticas públicas no las fustigan cuando renuncian, sino que presentan esta decisión como puramente privada; me alejo porque se me ha presentado una oportunidad mejor, “para hacer justicia a mi familia”. También hombres y mujeres jóvenes a quienes desagradan la sociedad norteamericana, sus valores y las acciones de su gobierno, “se retiran” como si pudieran obtener para sí un conjunto mejor de valores y polí-

ticas sin cambiar primero el conjunto existente. El perjuicio resultante de esta confusión de las dos clases de salida puede medirse por el alivio que se *habría* experimentado si por lo menos uno de los funcionarios públicos que "abandonaron" la administración Johnson por su desacuerdo acerca de Vietnam hubiesen luchado luego públicamente contra las políticas bélicas del gobierno; y por el alivio que se *sintió* ampliamente cuando la campaña de 1968 del senador Eugene McCarthy permitió que muchos jóvenes norteamericanos hicieran precisamente eso, en lugar de simplemente "salirse".

### VIII. LA SALIDA Y LA VOZ EN LA IDEOLOGÍA Y LA PRÁCTICA NORTEAMERICANAS

YA NO parece apresurado, en este punto, abordar un caso especial pero importante: el de la salida y la voz en relación con la ideología, la tradición y la práctica norteamericanas.

Mi observación —y duda— principal se enuncia fácilmente: la salida ha recibido un lugar extraordinariamente privilegiado en la tradición norteamericana, pero luego, de repente, queda totalmente proscrita, a veces para bien y a veces para mal, en algunas situaciones decisivas.

Los Estados Unidos deben su existencia misma y su crecimiento a millones de decisiones que favorecen la salida sobre la voz. Louis Hartz ha descrito con elocuencia este "carácter final de la experiencia norteamericana":

Los hombres del siglo XVII que salieron de Europa hacia los Estados Unidos estaban conscientes de las opresiones de la vida europea. Pero eran revolucionarios con una diferencia, y el hecho de su fuga no carece de importancia, pues una cosa es quedarse en casa y luchar contra la "ley canónica y feudal", y otra dejarla muy atrás. Una cosa es tratar de establecer el liberalismo en el Viejo Mundo, y otra establecerlo en el Nuevo. Revolución significa, como dice T. S. Eliot, matar y crear, pero la experiencia norteamericana se ha proyectado extrañamente sólo en el terreno de la creación. La destrucción de bosques y de tribus indias —por heroica, cruenta, legendaria que haya sido— no puede compararse con la destrucción de un orden social al que uno mismo pertenece. La primera experiencia es totalmente externa y por ello puede llevarse a término; la segunda es una lucha interna al igual que externa, como el asesinato de un padre freudiano, y en cierto sentido continúa eternamente.<sup>1</sup>

Esta preferencia por la limpieza de la salida sobre la confusión y el sufrimiento de la voz ha "persistido a lo largo de nuestra historia nacional".<sup>2</sup> La salida de Europa podría repetirse dentro de los Estados Unidos por la colonización progresiva de la

<sup>1</sup> Louis Hartz, *The Liberal Tradition in America*, Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1955, pp. 64-65.

<sup>2</sup> Hartz, *The Liberal Tradition*, p. 65 n. Adviértase también su frase, en la misma nota de pie: "En un sentido real, la huida física es el sustituto norteamericano de la experiencia europea de la revolución social".

frontera que Frederick Jackson describió como la "puerta de escape de los lazos del pasado".<sup>3</sup> A pesar de que la oportunidad de "marchar al Oeste" puede haber sido más mito que realidad para grandes grupos de población de la parte oriental del país,<sup>4</sup> el mito mismo resultaba de la mayor importancia porque proveía a todos de un paradigma de la solución de problemas. Aun tras del cierre de la frontera, la mera vastedad del país, combinada con las facilidades del transporte, permiten a los norteamericanos, en medida mucho mayor que a otros pueblos, pensar en la solución de sus problemas mediante la "huida física" antes que mediante la renuncia o el mejoramiento y el combate *in situ* de las condiciones particulares donde hemos sido "arrojados". El curioso conformismo de los norteamericanos, advertido por los observadores a partir de Tocqueville, puede explicarse también en esta forma. ¿Para qué alzar la voz en rebeldía y meterse en problemas si siempre podemos abandonar por completo cualquier ambiente dado que se torne desagradable?

Se advertirá que todas estas "huidas" tienen carácter de salidas verdaderas, es decir, salidas de bienes privados antes que públicos: cualquier efecto que hayan tenido sobre la sociedad que se dejó atrás fue un efecto lateral no buscado. Quienes se alejaron de sus comunidades no tenían intención de mejo-

<sup>3</sup> Del último párrafo de su famoso ensayo de 1893 "The Significance of the Frontier in American History", reproducido en Frederick Jackson Turner, *The Frontier in American History*, Nueva York: Henry Holt, 1920, p. 38. Resulta interesante que en un ensayo posterior haya advertido Turner que con el cierre de la frontera deberían surgir nuevos procesos políticos, semejantes a la "voz", que tomasen el lugar de la frontera para que la democracia se mantuviese vigorosa en los Estados Unidos. "El presente se ocupa en la tarea de reajustar sus viejos ideales a condiciones nuevas y recurre cada vez más al gobierno para preservar su democracia tradicional. No es sorprendente que el socialismo muestre ganancias apreciables a medida que continúan las elecciones; que los partidos se estén formando sobre lineamientos nuevos; que la demanda de elecciones primarias, para la elección popular de senadores, iniciativas, *referenda* y destituciones, se esté extendiendo; y que las regiones que una vez fueron el centro de la democracia precursora manifiesten estas tendencias de modo más marcado. Son esfuerzos tendientes a encontrar sustitutos de esa antigua salvaguardia de la democracia, las tierras libres que desaparecen. Son la secuencia de la extinción de la frontera", (p. 321).

<sup>4</sup> Véase, por ejemplo, F. A. Shannon. "A Post-Mortem on the Labor Safety-Valve Theory", *Agricultural History*, 19: 31-37, enero de 1945, reproducido en George R. Taylor, comp., *The Turner Thesis*, Boston: D. C. Heath & Co., 1949.

rarlas con su acción o de combatirlas desde afuera; eran inmigrantes antes que emigrados, y poco después de su salida "no les interesaba en absoluto" la suerte de las comunidades de que provenían. En esta perspectiva, el movimiento actual de "salida" de grupos como el de los *hippies* encaja muy bien en la tradición norteamericana; de nuevo la insatisfacción con el orden social circundante conduce a la fuga antes que a la lucha, al retiro del grupo insatisfecho y su formación de un "escenario" separado. Quizá la razón de que estos grupos se vean como "antiamericanos" no sea en absoluto el acto de su retirada, sino por el contrario su "otridad" *demonstrativa* que se siente como un intento de influir en la sociedad chata que están rechazando. Al hacer su salida tan espectacular, al combinar extrañamente la *desviación* con el *desafío*, se aproximan en realidad más a la voz que sus antecesores peregrinos, inmigrantes y pioneros.

La idea tradicional norteamericana del éxito confirma la atracción que ha ejercido la salida sobre la imaginación nacional. El éxito —o lo que es lo mismo, la movilidad social ascendente— se ha concebido desde hace mucho tiempo en términos del individualismo evolutivo.<sup>5</sup> El individuo de éxito que parte de un peldaño bajo de la escala social, necesariamente deja atrás su propio grupo al ascender; "pasa" al grupo inmediato superior, o es "aceptado" por el mismo. Se lleva consigo a su familia inmediata, pero nada más. El éxito se simboliza y consagra en efecto por una sucesión de desplazamientos físicos hacia afuera de los barrios pobres donde se crió, para llegar a vecindades cada vez mejores. Más tarde quizás financiará actividades caritativas destinadas al socorro de los pobres o los mejores del grupo y vecindad a los que perteneció alguna vez. Pero si todo un grupo de minoría étnica o religiosa adquiere una posición social más alta, ello ocurre esencialmente como resultado acumulativo de historias de éxito individual no coordinadas, y de desplazamientos físicos de este tipo, no a causa de los esfuerzos concertados del grupo.

La novedad del movimiento del poder negro en el escenario norteamericano consiste en el rechazo de este patrón tradicional de movilidad social ascendente por impracticable e inconveniente para el grupo más marginado de nuestra sociedad. Significativamente, combina el desprecio por la penetración individual a la sociedad blanca por parte de algunos negros seleccionados con

<sup>5</sup> Richard Hofstadter, *Social Darwinism in American Thought*, Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 1945.

una fuerte adhesión al "estímulo colectivo" de los negros como grupo y al mejoramiento del ghetto como lugar de residencia. Según expresa un vocero:

La integración, en particular en la forma simbólica como se ha practicado hasta ahora... eleva a miembros individuales de un grupo pero, paradójicamente, al promover a muchos de los miembros más prominentes de un grupo y dejar incólume la situación del grupo en conjunto, debilita la fuerza colectiva que de otro modo podría tener.<sup>6</sup>

Esta formulación es notablemente similar a las situaciones antes mencionadas —ferrocarriles en Nigeria, escuelas públicas, etc.—, donde la salida ha resultado ineficaz mientras la voz ha quedado debilitada fatalmente por el éxodo de los clientes de una empresa más interesados por la calidad o de los miembros más valiosos de un organismo.

A menudo puede esgrimirse otro argumento en el caso de una minoría discriminada: la salida será inevitablemente insatisfactoria y desafortunada aun desde el punto de vista de los individuos que la realizan. La observación es familiar, pero resulta interesante su aplicación, no a los judíos o negros que han logrado "ascender" en los Estados Unidos, sino a los indios andinos:

Un patrón normal de cambio en los Andes consiste en que el individuo se convierta en mestizo abandonando su comunidad de nacimiento en el altiplano, rechazando su origen indio, y asumiendo todos los símbolos posibles de la situación del mestizo. Sin embargo, el individuo que se convierte en mestizo por este camino descubre que forma parte de una minoría despreciada de "cholos" en un mundo dominado por las clases superiores urbanas a las que no puede aspirar.<sup>7</sup>

Este proceso insatisfactorio de movilidad individual se compara luego con el proceso de grupo que, según el autor, permitió en Bolivia la Revolución:

<sup>6</sup> Nathan Hare, citado en John H. Bunzel, "Black Studies at San Francisco State", *The Public Interest*, núm. 13, otoño de 1968, p. 30. Stokely Carmichael y Charles V. Hamilton sostienen también que la integración, tal como se ha practicado hasta ahora, priva a la comunidad negra de "capacidad potencial de liderazgo"; *Black Power*, Nueva York: Vintage Books, 1967, p. 53. (Hay versión en español.)

<sup>7</sup> Richard Patch, "Bolivia: The Restrained Revolution", *The Annual of the American Academy of Political and Social Sciences*, 334: 130, 1961.

En cambio, en las antiguas comunidades indias de Bolivia, el grupo mismo es el agente que regula la adopción de las características mestizas. Dentro del grupo, los individuos marchan al mismo paso; pocas personas sobresalen como "más mestizas" que las otras. Tampoco hay una fuerte motivación para abandonar físicamente la comunidad o para rechazar patrones de comportamiento identificables como indios. Más bien, los individuos están participando en un verdadero cambio cultural, como grupo... No hay prisa por adquirir símbolos de posición, porque hay un sentido profundo de lo ridícula que resulta una persona con corbata, por ejemplo, que no puede hablar español.\*

Una preferencia similar por el enfoque del "impulso colectivo" sobre el patrón de "fuga" o de " fusión" de la movilidad social ascendente ha caracterizado las propuestas formuladas para regiones muy atrasadas de algunos países, como el sur de Italia y el nordeste del Brasil. En los planes de nivelación con el resto del país, los proponentes han solido asignar un papel muy pequeño a la emigración, a la que consideran en general no como una contribución al progreso de su región sino como una desafortunada "hemorragia" de sus miembros más talentosos.

Esa movilidad social ascendente de los pocos miembros talentosos de las clases bajas puede volver más seguro el dominio de las mismas por las clases altas que en el caso de una separación rígida, como resulta evidente si imaginamos una sociedad con una política sistemática de *adopción* de los jóvenes prometedores de las clases bajas por familias de las clases altas. Este tipo de prácticas de adopción se conoció en el Japón durante el periodo Tokugawa, cuando ese país disfrutó en efecto de "dos siglos de paz y estabilidad".<sup>8</sup>

En la práctica, es probable que la movilidad ascendente de un grupo hasta ahora marginado u oprimido requiera una combina-

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> R. P. Dore, "Talent and the Social Order in Tokugawa Japan", John W. Hall y Marius E. Jensen, comps., *Studies in the Institutional History of Early Modern Japan*, Princeton: Princeton University Press, 1968, pp. 349, 354. La imaginación de Michael Young lleva el proceso un paso adelante. En su antiutopía, cuando las clases altas y bajas se separan cada vez más como resultado de la movilidad individual, se desarrolla un "crecimiento perturbador del mercado negro de tráfico de bebés: se envían bebés estúpidos de los hogares de las clases altas, a veces con dotes principescas, a cambio de bebés inteligentes de las clases bajas". *The Rise of Meritocracy*, 1958, Penguin Books, edición de 1968, p. 184.

ción del proceso individual y el de grupo, es decir, una combinación de la salida y la voz. El proceso de grupo adquirirá prominencia en ciertas etapas intermedias, y resulta especialmente necesario cuando los cismas sociales hayan sido prolongados y cuando las disparidades económicas estén reforzadas por barreras religiosas, étnicas o de color. En los Estados Unidos, la realidad ha diferido a menudo de la ideología: como bien se sabe, la influencia y la posición de las minorías étnicas se han incrementado no sólo a través del efecto acumulativo de historias de éxito individual, sino también porque formaron grupos de interés, se convirtieron en mayorías dentro de algunas subdivisiones políticas, y en ejes de la política nacional.<sup>10</sup> Sin embargo la doctrina del poder negro representa un enfoque totalmente nuevo de la movilidad social a causa de su defensa abierta del proceso de grupo. Tuvo un inmenso valor de choque porque desdenaba y atacaba a un valor supremo de la sociedad norteamericana: el éxito por la vía de la salida del grupo propio.

Aparte de tales voces disonantes en fechas recientes, la ideología de la salida ha sido poderosa en los Estados Unidos. Dado que el país se fundó en la salida y prosperó gracias a la misma, la creencia en la salida como mecanismo social fundamental y benéfico ha quedado fuera de duda. Puede explicar la fortaleza de la fe nacional en las virtudes de instituciones tales como el sistema bipartidista y la empresa competitiva; y, en el último caso, puede explicar la *incredulidad* nacional acerca de la noción del economista de que un mercado dominado por dos o tres empresas gigantes se aleja sustancialmente del modelo competitivo ideal. Mientras podamos transferir nuestra preferencia del producto de la empresa A al producto competidor de la empresa B, se satisfará el simbolismo básico del amor nacional por la salida.

Sin embargo, así como el amor puede convertirse de pronto en odio, la infatuación nacional por la salida puede traducirse en ciertas áreas fundamentales en su proscripción total. Hasta cierto punto, la salida misma es responsable del surgimiento de su contrario. Al dejar su país, el emigrante toma una decisión difícil y generalmente paga un precio elevado por romper muchos lazos afectivos intensos. El precio aumenta al intro-

<sup>10</sup> Véanse algunas observaciones vigorosas y bien documentadas en este sentido de Christopher Lasch, *The Agony of the American Left*, Nueva York: Alfred A. Knopf, 1969, pp. 134-141.

ducirse a un ambiente nuevo y adaptarse a él. El resultado es una fuerte compulsión psicológica a gustar aquello por lo que se ha pagado tanto. En retrospectiva, el "viejo país" parecerá más abominable que nunca, mientras que el nuevo será declarado el más grande de todos, "la última esperanza de la humanidad", y toda suerte de superlativos semejantes. Y se debe estar feliz. Quizá a causa de esta compulsión colectiva para ser feliz, la palabra ha tomado gradualmente un significado mucho más débil del que tiene en otros idiomas. Así lo ilustra la historia de dos inmigrantes alemanes que se encuentran después de muchos años en Nueva York. Uno pregunta al otro: "¿Eres feliz aquí?" Resposta: "Estoy feliz, aber glücklich bin ich nicht".<sup>11</sup>

Así como el banco central de un país es el prestamista de último recurso, los Estados Unidos han sido desde hace mucho tiempo el "país de último recurso". Para la mayoría de sus ciudadanos —con la excepción importante de aquellos cuyos ancestros vinieron como esclavos— la salida del país ha parecido peculiarmente impensable desde antiguo.

Sin embargo, suponemos que las cosas no son totalmente satisfactorias. ¿Qué ocurre entonces? De acuerdo con el argumento anterior acerca de los efectos de un alto precio de entrada sobre la lealtad, puede esperarse que se posponga el momento de expresión de toda inquietud. Ésta es precisamente la fase de la felicidad compulsiva. Pero pueden surgir situaciones en que no pueda reprimirse más la tranquilidad. Pueden ocurrir entonces varias reacciones: 1) Como vimos, puede intentarse otra salida, pero ahora dentro de los confines (afortunadamente amplios) del país. 2) Dado que, desde luego, el país no puede ser culpable, la responsabilidad por la infelicidad, náuseas y demás, debe residir en la persona que experimenta tales sensaciones. Se requiere otra dosis de "ajuste". 3) Por último, si el país está, después de todo, obviamente mal, debemos *ponerlo* en ese lugar ideal que tan

<sup>11</sup> Traducción: "estoy happy, pero no soy feliz". Veamos otro ejemplo de la intensidad asociada a la palabra "feliz" en otros idiomas, los primeros versos de un poema de Umberto Saba:

*In quel momento ch'ero già felice  
(Dio mi perdonai la parola grande  
e tremenda)...*

que se traduce, débilmente, como: "En aquel tiempo cuando todavía era feliz (Dios me perdonó la palabra grande y tremenda)..." Saba, *Il Canzoniere*, Roma: Giulio Einaudi, 1945, p. 220.

apasionadamente deseamos. La voz aparecerá entonces con fuerza desusada. Será animada por la convicción típicamente norteamericana de que las instituciones humanas pueden perfeccionarse y los problemas resolverse. La compulsión de ser feliz es sustituida por la de emplear la voz para hacer que el país se alce a la altura de su imagen. En realidad, a esta compulsión debe el país algunas de sus realizaciones más grandes, así como su origen a la salida.

Si el rechazo de la opción de la salida se limitara en el contexto norteamericano a la salida del país, habría poco de qué preocuparse. Pero el fenómeno ha asumido recientemente una forma distinta y mucho menos benigna: la extrema resistencia de algunos funcionarios públicos a renunciar en protesta contra políticas con las que no están de acuerdo.

Las consideraciones anteriores son aplicables aquí. Muchas de las razones por las que el ciudadano de los Estados Unidos encuentra imposible la consideración de la salida de su país existen, sólo en forma ligeramente distinta, en el alto funcionario cuando considera su salida del gobierno. Así como el primero no puede animarse a considerar la salida del "mejor" de los países, el último tiene una inclinación aplastante a no romper sus nexos con el gobierno del "mejor" de los países, que además es el más poderoso del mundo. Esta incapacidad para renunciar se aplica a hombres de ambos campos del espectro político que desaprobaban fuertemente las políticas oficiales, tanto a un general MacArthur como a un Adlai Stevenson. En 1966, el predicamento de este último fue satirizado en *MacBird!* donde el "Cabeza de Huevo" compara la salida con la voz y encuentra que la salida no es nada atractiva:

Si hablamos perdemos influencia.  
 El tiempo del cambio por súplicas y plegarias se ha ido.  
 La oportunidad de modificar los hechos del demonio.  
 Como crítico de adentro es aún mi esperanza.  
 ¡Renunciar al club! ¡Mirar desde afuera!  
 Esto de afuera, esta tierra ignota,  
 de donde pocos viajeros vuelven...  
 Temo abandonar; lucharé desde adentro por el cambio.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Barbara Garson, *MacBird!*, Nueva York: Grassy Knoll Press, 1966, pp. 22-23.

Dos años más tarde, de guerra, agonizantes, la continuada resistencia de altos funcionarios con "náuseas" a romper con la administración de Johnson fue profundamente analizada, junto con otros aspectos burocráticos del conflicto, en un artículo escrito por James C. Thomson, antiguo funcionario.<sup>14</sup> Una de sus explicaciones principales fue lo que llama la *domesticación de los rebeldes*, que se obtiene "asignando" el papel de "rebelde oficial" o abogado del diablo a quienes dentro del gobierno sienten dudas. En el proceso se tranquiliza la conciencia del intranquilo, pero al mismo tiempo su posición se hace explícita y *pronosticable*. Este carácter pronosticable significa una pérdida fatal de poder para él; su posición se vuelve descontable.<sup>15</sup> Se permite al rebelde que recite su parte a condición de que "desempeñe su papel" como "miembro del equipo". En esta forma se le hace renunciar por adelantado a su arma más fuerte: la amenaza de renunciar como protesta.

Obviamente, el arreglo es muy malo para el rebelde, de modo que se plantea el interrogante: ¿Por qué lo acepta? Varias de las observaciones del capítulo anterior pueden invocarse en busca de una respuesta. En primer lugar, en vista de la capacidad de atemorizar que tiene a su disposición el gobierno, la decisión final de política siempre puede hacerse aparecer como un curso intermedio entre los dos puntos de vista opuestos de los "halcones" y las "palomas"; en consecuencia, los miembros de ambos grupos rebeldes siempre pueden sentir que "si no hubiese sido

<sup>13</sup> James C. Thomson Jr., "How Could Vietnam Happen? An Autopsy", *Atlantic Monthly*, abril de 1968, pp. 47-53.

<sup>14</sup> Como dice Thomson: "En cuanto Ball empezó a expresar dudas se le institucionalizó calurosamente; se le estimuló a convertirse en el abogado del diablo en el caso de Vietnam dentro de la propia administración. El resultado fue inevitable: el proceso de intensificación de la guerra permitió peticiones periódicas para que Ball recitara su parte; supongo que Ball se sintió contento (había luchado por la justicia); los demás se sintieron contentos (habían prestado completa atención a la opción de las palomas); y la incomodidad era mínima. El club permaneció intacto; y por supuesto es posible que las cosas hubiesen empeorado más de prisa si Ball se hubiese quedado callado, o si se hubiese ido antes de su partida final en el otoño de 1966. Hubo también, desde luego, el caso del último rebelde institucionalizado, Bill Moyers. Se dice que el Presidente lo saludaba al llegar a las reuniones con un afectuoso 'Bien, aquí llega el señor Paren el Bombardeo'" (p. 49). Michel Crozier sostiene convincentemente que el poder varía inversamente con la previsibilidad en una situación burocrática: *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press, 1964, cap. 6.

por mí, se habría tomado una decisión más siniestra aún". En particular la paloma sostendrá que su deber es permanecer en su puesto, por mucho que "sufra". Tomando en cuenta el poder enorme para el bien y en particular para el mal que ve de continuo desplegarse a su alrededor, aun la influencia más insignificante le parece meritaria. Su razonamiento contiene en realidad algo de verdad, como vimos en el examen de la salida de los bienes públicos. Pero ésta es precisamente la fuente del problema. En esta situación el oportunismo puede racionalizarse como espíritu de servicio; mejor aún, puede disfrazarse de martirio secreto. Dada una combinación tan deliciosa de motivos, el comportamiento oportunista se seguirá con una intensidad, persistencia y languidez fuera de toda proporción con su justificación. La paloma exagerará enormemente su influencia y las consecuencias perjudiciales de su salida para el curso de los acontecimientos. Parecería que la frase famosa de Lord Acton pudiera cambiarse así: "El poder corrompe; y aun un poco de influencia en un país enormemente poderoso corrompe enormemente."

La perspectiva de que la salida se resistirá a toda costa en esta situación puede explicarse desde otro ángulo. Vimos en el capítulo IV que el deterioro en los niveles de baja calidad de un bien tenderá a conducir a la salida con mucha mayor rapidez que tal deterioro en los niveles superiores. Cuando el deterioro se produce en el nivel bajo o medio de la calidad de un bien, los clientes pueden abandonarlo con facilidad porque una variedad no deteriorada de precio o calidad similar siempre existe como sustituto. El cliente de las variedades de más alta calidad tenderá a disponer de un número mucho menor de opciones en caso de que su variedad lo decepcione; en consecuencia, se inclinará más a utilizar la voz, a "trabajar desde dentro". ¿Podemos inferir que es más fácil abandonar el gobierno (en deterioro) de un país pequeño o mediano que el de una potencia mundial? Evidentemente no en sentido estricto, pues es imposible invocar el mecanismo del mercado en la última situación: si nuestro gobierno se deteriora, usualmente no nos "pasamos" a otro. Sin embargo, puede funcionar un mecanismo análogo. Un país pequeño o mediano tiene muchos "colegas" y su comportamiento puede compararse con el de otros de la misma clase. Los niveles de comportamiento del gobierno de tal país son reconocibles. Es posible saber cuándo se violan. No hay un patrón semejante de comparación para la superpotencia que puede soste-

ner, con cierta razón, que en vista de sus cargas y responsabilidades especiales no se aplican a sus acciones los patrones ordinarios. Ésta puede ser otra razón de que la decisión de abandonar el gobierno del país más poderoso sea particular y lamentablemente infrecuente.

¿Por qué "lamentablemente"? Porque la salida desempeña un papel esencial en el restablecimiento de la buena actuación del gobierno, como en cualquier organismo. Operará logrando la reforma o la destrucción del gobierno, pero en todo caso la sacudida provocada por la salida resonante de un miembro respetado es en muchas situaciones un complemento indispensable de la voz. Un ejemplo de esto fue la decisión del senador Eugene McCarthy de aspirar a la Presidencia, decisión que influyó poderosamente sobre los acontecimientos. Fue esta una salida del club de los políticos demócratas de la cumbre, un rompimiento de las reglas del juego tradicionalmente librado dentro del partido del gobierno (la regla era que nadie se opone al intento de reelección del Presidente). Pero no habría de ocurrir una salida igualmente resonante de la "familia oficial" del Presidente, a pesar de la in tranquilidad creciente de varios miembros de esa familia. Esta resistencia a la salida, que al principio satirizaron y analizaron Barbara Garson y James Thomson respectivamente, se ha reconocido cada vez más como un problema y aun un escándalo nacional. Por ejemplo, James Reston escribió tras de la caída de la administración Johnson:

Una cosa ha quedado bien clara: el arte de renunciar a posiciones cercanas a la cúspide del gobierno norteamericano por razones de principio casi ha desaparecido. Nadie renuncia ahora, como Anthony Eden y Duff Cooper dejaron el gabinete de Neville Chamberlain, con una explicación clara y detallada de las razones por las cuales ya no podían identificarse con la política del gobierno... La mayoría [de quienes se quedaron] dio al Presidente, en el periodo crítico de la intensificación, la lealtad que debían al país. Algunos... se preguntan ahora en la vida privada si ello ayudó al interés nacional.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> *The New York Times*, 9 de marzo de 1969. Véase también la queja muy anterior de John Osborne: "Supongo que ya debiéramos saber que en estos días los funcionarios no renuncian por una causa... Pero debo decir, con todo respeto para George Ball... que una renuncia ocasional por cuestión de principios mejoraría el escenario de Washington y contendría, o quizá aun evitaría errores de concepción y juicio del tipo que cita y lamenta."

Pero no es probable que la condena moral o la exhortación implícita en esta clase de expresiones sea muy eficaz, dadas las razones tan fuertes que se oponen a la salida, según hemos visto. Es más útil la búsqueda de instrumentos institucionales que puedan activar la salida bajo protesta, como antes hemos buscado formas de estímulo a la voz. En este sentido, Thomson ha sostenido que la renuncia bajo protesta es particularmente poco atractiva para un miembro del gabinete norteamericano porque, a la inversa de sus colegas británicos, no tiene una "curul parlamentaria a la cual regresar".<sup>16</sup> En general no tiene de ordinario ninguna base en la política o en la opinión pública. Es por ello que merecen un estudio a fondo las sugerencias recientes en el sentido de que los miembros del gabinete, y tal vez otros altos funcionarios, debieran reclutarse entre los líderes de grupos de interés, o tener por otra razón algún grupo propio. Es de presumir que tales personas cayeran con menos facilidad en lo que podríamos llamar la *trampa de miembro del equipo*.

*En las circunstancias en las que se presentan las situaciones de salida y voz, la respuesta a la voz es obviamente diferente al de los organismos que no responden a la voz.*

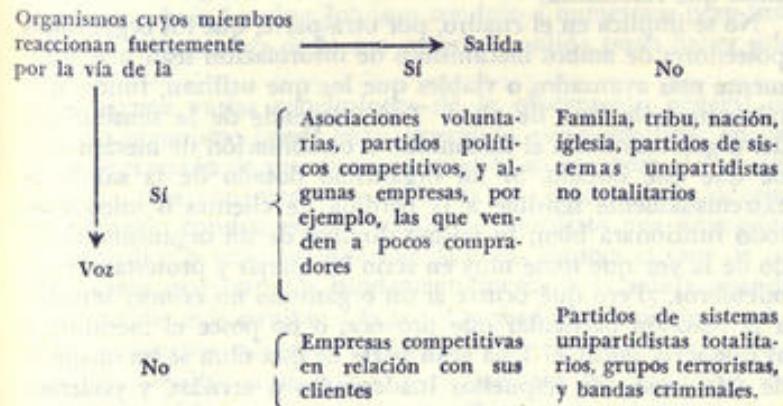
The New Republic, 15 de junio de 1968, p. 27. Afortunadamente, en el momento de corregir las pruebas de este libro hemos podido registrar un primer rompimiento de este patrón: en octubre de 1969, seis analistas de la Corporación RAND enviaron al New York Times y al Washington Post una carta cuidadosamente razonada donde defienden una retirada unilateral, rápida y total de las fuerzas norteamericanas de Vietnam. En las circunstancias del caso, tal comunicación directa con la prensa se aproxima mucho a la renuncia bajo protesta. Es una protesta pública contra políticas oficiales que RAND apoya a través de sus contratos con el Departamento de Defensa. Los protestantes no abandonan, pero evidentemente asumen el riesgo de "ser despachados". (Washington Post, 12 de octubre de 1969). Al hacer una nueva impresión de este libro (septiembre de 1971), se presenta otra adición interesante: la carta, con su combinación original de salida y voz, se debió en gran parte a Daniel Ellsberg, uno de los seis firmantes.

<sup>16</sup> Thomson, "How Could Vietnam Happen?".

## IX. LA DIFÍCIL COMBINACIÓN ÓPTIMA DE LA SALIDA Y LA VOZ

EN LOS primeros capítulos de este libro hemos hecho hincapié en las situaciones donde la salida elimina la voz y asume una parte desproporcionada de la carga que implica la dirección de una empresa u organismo hacia la recuperación de su eficiencia tras un deterioro inicial. Vimos que, en ciertas situaciones, la voz podría funcionar como valioso mecanismo de recuperación que debe robustecerse mediante instituciones apropiadas. Con un encomiable sentido del equilibrio, en las últimas páginas he desviado la atención hacia situaciones donde la opción de la salida parece casi totalmente inexistente, de nuevo, con gran detrimento de la recuperación efectiva. He completado el círculo y muy pronto pararé. Pero en vista de los numerosos adornos barrocos que se han añadido al círculo a medida que lo trazaba, quizás convenga un punto final esquemático.

Conviene primero recapitular cómo se ordenan los organismos en un cuadro cuyo criterio de clasificación es la ausencia o presencia de nuestros dos mecanismos de reacción. Por supuesto, este cuadro es un resumen muy general. A lo largo del libro hemos hecho precisiones a la división en compartimientos aquí presentada y hemos señalado casos límitrofes.



Este cuadro pone de manifiesto el contraste básico existente entre los organismos que reciben información sobre el descontento de miembros o clientes sobre todo a través de la salida y casi en ninguna medida a través de la voz, como ocurre con las empresas de un mercado competitivo, y los agrupamientos humanos más tradicionales donde la salida es virtualmente impensable mientras que los miembros pueden recurrir a la voz en grados variables. Los organismos donde tanto la salida como la voz desempeñan papeles importantes son relativamente pocos: los más importantes son asociaciones voluntarias de diversos tipos, incluyendo a los partidos políticos competitivos. También ciertos tipos de clientes de las empresas comerciales tratarán a menudo de influir directamente sobre las políticas de las empresas en lugar de abandonarlas.

Probablemente no hay organismos totalmente inmunes a la salida o la voz de sus miembros. Los que se han anotado en el lugar correspondiente a esa categoría son aquellos que, en su estructura deliberada, no consideran en forma explícita o implícita ninguno de estos mecanismos. La salida se considera aquí como traición y la voz como un motín. A largo plazo, tales organismos tienen menos probabilidades de vida que los otros; en virtud de que la salida y la voz son ilegales y se castigan severamente, sólo se utilizarán cuando el deterioro haya llegado a una etapa tan avanzada que la recuperación ya no sea posible o conveniente. Además, en esta etapa se recurrirá a la voz y a la salida con fuerza tal que su efecto será destructivo antes que reformista.

No se implica en el cuadro, por otra parte, que los organismos poseedores de ambos mecanismos de información sean necesariamente más avanzados o viables que los que utilizan, fundamentalmente, sólo uno de ellos. Todo depende de la sensibilidad del organismo hacia el mecanismo o combinación de mecanismos de que esté dotado. Si un organismo dotado de la salida es extremadamente sensible a la pérdida de clientes o miembros, todo funcionará bien; lo mismo diremos de un organismo dotado de la voz que tome muy en serio las quejas y protestas de sus miembros. ¿Pero qué ocurre si un organismo no es muy sensible a la reacción particular que provoca, o no posee el mecanismo al que sería sensible? Una gran parte de esta obra se ha ocupado de tales casos de respuestas inadecuadas o erradas, y podemos resumir el argumento mediante otro cuadro.

la declinación suscita primordialmente:

	Salida	Voz
El organismo es primordialmente sensible a:	Empresa competitiva (véanse precisiones en el capítulo II)	Organismos donde se permite el disentimiento, pero el mismo está "institucionalizado"
	Voz	Organismos democráticamente sensibles que tienen gran lealtad de sus miembros

Naturalmente, el mayor interés se centra aquí en los casos "perversos" o patológicos donde un organismo está dotado, en efecto, de un mecanismo de reacción al cual no es sensible: los afectados por la declinación de la calidad expresan sus sentimientos en una u otra forma, pero la administración es sorda o indiferente a su reacción particular y así no se siente impulsada a corregir su camino. Las situaciones de este tipo que han sido descritas con mayor detalle, particularmente en los capítulos IV y V, implican organismos cuya declinación genera la salida, ante el cual la administración se inquieta mucho menos de lo que ocurriría con la voz. Pero en el capítulo VIII encontramos una situación del tipo exactamente opuesto: un organismo —la Rama Ejecutiva del gobierno de los Estados Unidos— cuya actuación declinante bajo Lyndon Johnson condujo a numerosas pero inútiles manifestaciones de la voz cuando la salida pudo haber sido más eficaz.

Se siguen varias conclusiones de la observación general de que un organismo puede estar generando, por su declinación, un tipo de reacción de sus miembros cuando su recuperación se estimularía más con otro tipo de reacción. Una ventaja de esta formulación consiste en que señala de inmediato una *diversidad* de remedios o una *combinación* de ellos. Veamos el caso de un organismo que impulsa fundamentalmente a la salida cuando sería mucho más sensible a la voz. Las medidas correctivas incluyen obviamente esfuerzos tendientes a lograr que el organismo sea más sensible a la salida, *pero también* los miembros del organismo deben esforzarse por cambiar de la salida a la voz.

En esta forma se amplía el intervalo de medidas correctivas posibles. Por ejemplo, cuando los ferrocarriles no reaccionan vigorosamente a la pérdida de clientes, la propuesta típica consiste en introducir "disciplinas financieras" más fuertes con la esperanza de que los administradores del ferrocarril reaccionen entonces ante la pérdida de ingresos como una empresa privada amenazada por la quiebra. Ahora está claro que, como medida alternativa o complementaria, conviene buscar formas de fortalecimiento de la voz entre los clientes. Esto puede hacerse directamente, disminuyendo el costo y aumentando los premios de la voz, e indirectamente, aumentando el costo de la salida y aun disminuyendo las oportunidades de recurrir a ella.

De igual modo, cuando un organismo suscita la voz pero la desoye, mientras que sería sensible a la salida, deberá pensarse en volver más fácil y atractiva la salida mediante instituciones debidamente modificadas, y también en volver más sensible el organismo a la voz. El enfoque al mejoramiento de los diseños institucionales aquí sugerido amplía el espectro de elecciones de política que suelen considerarse y evita las fuertes tendencias en favor de la salida o la voz que surgen casi con naturalidad para el economista y el politólogo, respectivamente.<sup>1</sup>

Pero ahora debemos prevenir sobre lo que nuestro enfoque *no puede* dar: no da una prescripción firme de alguna combinación óptima de salida o voz, ni desea acreditar la noción de que cada institución requiere su propia combinación que podría encontrarse gradualmente por medio de ensayos sucesivos. En todo momento se puede afirmar que hay una deficiencia de uno o el otro de nuestros mecanismos; pero es muy improbable que pudiéramos especificar una combinación más eficiente de ambos que se mantuviese estable a través del tiempo. La razón es simple: *cada mecanismo de recuperación está sujeto en sí mismo a las fuerzas de la declinación que hemos venido mencionando a lo largo de la obra*. Esto no es sólo para añadir un toque final de consistencia filosófica, sino también por razones más mundanas. Como ya mencionamos, el interés a corto plazo de los directores de un organismo es el incremento de su propia libertad de movimiento; en consecuencia, la administración se esforzará por privar a los miembros o clientes de las armas que puedan esgrimir, ya sea la salida o la voz, y convertir, como si dijéramos,

<sup>1</sup> Véase el comentario a la propuesta de Friedman sobre la educación en el capítulo I.

lo que debiera ser un mecanismo de información en una válvula de seguridad. Así, la voz puede convertirse en mera "salida de vapor" cuando queda castrada por la institucionalización y domesticación del disentimiento que describimos hacia el final del capítulo anterior. Y la salida puede aplacarse de modo parecido. Como vimos, los organismos y empresas que son ostensiblemente competitivos y normalmente sensibles a la salida pueden aprender a jugar un juego cooperativo, de colusión, en el curso del cual toman los clientes o miembros disgustados de otras empresas. En la medida en que los organismos o empresas competitivos se desenvuelvan con éxito en el juego, la salida, compensada como está por la entrada, deja de ser una amenaza grave para los organismos en deterioro.

Mientras los administradores encuentran así formas de reducir la eficacia del modo de reacción que, en cualquier conjunto dado de circunstancias, parece preferido por los consumidores o miembros, éstos facilitan hasta cierto punto la tarea de la administración si utilizan cada vez más este modo y permiten que el otro se atrofie. Como mencionamos en varias ocasiones (en particular con relación a la voz), la eficacia del modo menos familiar no sólo se vuelve más incierta sino que tiende a *subestimarse cada vez más*. La razón es que el uso eficaz del mecanismo menos familiar requiere que su poder sea descubierto o redescubierto, mientras que el mecanismo preferido es rutinariamente familiar; dado que con razón nos resistimos a creer en los descubrimientos creativos mientras no ocurran, subestimaremos la eficacia de la voz cuando la *salida* sea dominante y viceversa. En cuanto los miembros tengan una ligera preferencia por la voz frente a la salida, por ejemplo, se inicia un movimiento acumulativo que hace aparecer a la salida menos atractiva y más inconcebible cada vez. En consecuencia, los miembros recurrirán cada vez más a la voz cuando la administración esté trabajando arduamente para volverse menos vulnerable a ella.

Por estas razones, las condiciones son rara vez favorables para el surgimiento de alguna combinación estable y óptimamente eficaz de la salida y la voz. Tenderán a desarrollarse movimientos hacia la dependencia exclusiva de un modo y hacia la declinación de su eficacia, y sólo cuando el modo dominante revele claramente su ineficacia, se utilizará el otro de nuevo.

Los resultados vigorizantes que pueden lograrse por el efecto de choque de tal inyección han quedado de manifiesto reciente-

mente cuando se introdujo de pronto la voz de los consumidores, sobre todo por el valor y la diligencia de Ralph Nader, en un área donde la salida había sido durante mucho tiempo el modo dominante y casi exclusivo. En el caso contrario, cuando la voz es el modo de reacción dominante, la salida puede resultar igualmente galvanizante. Podría preguntarse cómo puede ocurrir tal cosa, por qué la salida, un acto de retiro, resulta de pronto influyente cuando han venido declinando los rendimientos del "trabajo desde adentro" por la vía de la voz. La salida no suele emplearse para ganar más influencia de la que se tenía como miembro. Sin embargo, tal es la forma en que funciona a menudo, sobre todo cuando la salida es un acontecimiento muy desusado. Los sicólogos sociales han advertido que "la desaparición de la fuente de comunicación genera un cambio de opinión a su favor".<sup>2</sup> La salida es inquietante para quienes se quedan atrás porque ya no pueden "hablar" con quienes se han ido. Mediante la salida volvemos irrefutables nuestros argumentos. La influencia notable ejercida por los mártires a través de la historia puede entenderse en tales términos, porque la muerte del mártir es la más irreversible de las salidas y el más irrefutable de los argumentos.

La crítica del concepto de la combinación óptima conduce así a una sugerencia triple. Para conservar su capacidad de lucha contra el deterioro, los organismos que descansan primordialmente en uno de los dos mecanismos de reacción necesitan una inyección ocasional del otro. Otros organismos quizás necesiten pasar por ciclos regulares donde la salida y la voz se alternen como actores principales. Por último, la conciencia de las tendencias intrínsecas hacia la inestabilidad de cualquier combinación óptima puede ayudar a mejorar el diseño de instituciones que necesitan la salida y la voz para mantenerse saludables.

Es aun conceible que este libro pueda tener una influencia más directa. Ya que pone al descubierto la capacidad potencial oculta del modo de reacción que ahora se esté descuidando, podría estimular el recurso a la salida o a la voz, según el caso. Por lo menos en esto consisten los sueños de todo autor.

## APÉNDICES

<sup>2</sup> Serge Moscovici, "Active Minorities, Social Influence and Social Change", ensayo preparado en el Centro de Estudio Avanzado en las Ciencias del Comportamiento, 1968-1969, p. 31. En apoyo de este punto, Moscovici cita resultados experimentales de Muzafer Sherif y Carl I. Hovland.

## UNA REPRESENTACIÓN DIAGRAMÁTICA SIMPLE DE LA SALIDA Y LA VOZ\*

UNA LIGERA modificación del diagrama tradicional de la demanda nos permite mostrar la forma en que se generan la salida y la voz como resultado del deterioro de la calidad. En lo que sigue, la elasticidad de la demanda respecto de la calidad, es decir, la salida de los clientes a las bajas de calidad, se supone dada sin tomar en cuenta la posibilidad y la eficacia probable de la voz.

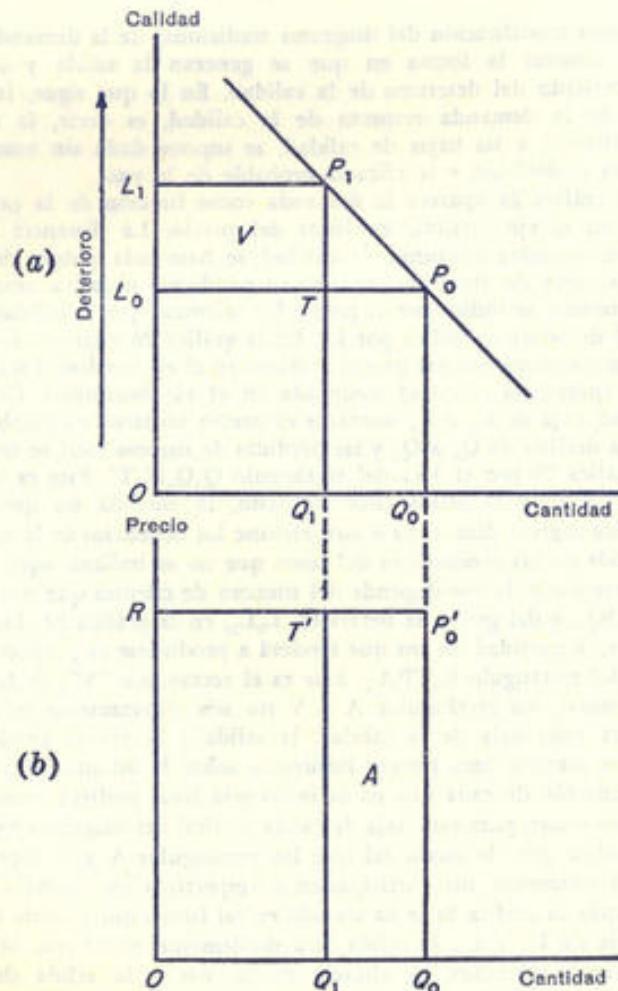
En la gráfica 2a aparece la demanda como función de la calidad, medida en el eje vertical, en lugar del precio. La distancia desde el origen aumenta conforme la calidad se hace más pobre; de este modo, la curva de demanda conserva su pendiente negativa usual. La calidad normal se indica por el punto  $L_0$ , mientras que la calidad después del deterioro se indica por  $L_1$ . En la gráfica 2b aparece la representación convencional del precio unitario en el eje vertical. En ambas gráficas aparece la cantidad comprada en el eje horizontal. Cuando la calidad baja de  $L_0$  a  $L_1$  mientras el precio unitario no cambia, la demanda declina de  $Q_0$  a  $Q_1$  y las pérdidas de ingreso total se indican en la gráfica 2b por el área del rectángulo  $Q_1 Q_0 P' T'$ . Este es el rectángulo "A", de la salida. Por supuesto, la medida en que esta pérdida de ingreso disminuya o aun elimine los beneficios de la empresa depende de las condiciones del costo que no se indican aquí.

Por otra parte, la voz depende del número de clientes que no abandonan,  $OQ_1$ , y del grado de deterioro,  $L_0L_1$ , en la gráfica 2a. En consecuencia, la cantidad de voz que tenderá a producirse es proporcional al área del rectángulo  $L_0TP_1L_1$ . Este es el rectángulo "V", de la voz.

En general, los rectángulos A y V no son directamente aditivos. Pero para toda baja de la calidad, la salida y la voz se combinan de alguna manera para ejercer influencia sobre la administración; si la participación de cada una en la influencia total pudiera estimarse, podríamos trazar, para esta baja, la escala vertical del diagrama de precios (Gráfica 2b) de modo tal que los rectángulos A y V representasen correctamente sus participaciones respectivas en la influencia. Por ejemplo, la gráfica 2a se ha trazado en tal forma que cuando la calidad baja de  $L_0$  a  $L_1$ , la salida será doblemente eficaz que la voz. Si, en cierto intervalo, la eficacia de la voz y la salida depende exclusivamente de sus áreas rectangulares y varía directamente

\* Véanse las páginas 29-30 y 39-41 del texto.

con ellas, el factor decisivo en la determinación de las participaciones de la voz y la salida en la cantidad total de presión que se ejerce sobre la empresa será la elasticidad de la demanda respecto de la calidad. En estas condiciones, la mayor elasticidad significa una mayor eficacia total de la voz y la salida sólo si se supone que el efecto negativo sobre la recuperación, debido a la disminución del rectángulo



GRÁFICA 2. La voz y la salida cuando la demanda es función de la calidad.

de la voz, se compensa con creces por el aumento del rectángulo de la salida.

La voz puede infilir costos directos a la administración cuando los clientes que se quejan ocupan el tiempo del personal de la empresa y logran que se "compongan" o cambien los bienes defectuosos. Hasta donde así ocurra, la voz tiene consecuencias monetarias diversamente adversas que luego podrían representarse en la gráfica 2b. Supongamos por ejemplo, que la mitad de los clientes que no abandonan se quejen y que la queja media se traduzca en un costo equivalente a la mitad del precio de venta del artículo; entonces la voz infligiría una pérdida monetaria igual a un cuarto del rectángulo ORT'Q<sub>1</sub> (adviértase que la voz actúa directamente sobre los beneficios mientras que la salida lo hace sobre los beneficios por la vía de los ingresos). Sin embargo, debe insistirse en que la eficacia de la voz no depende en absoluto de que en esta forma pueda convertirse al patrón de medición del dinero. En las páginas 72-74 aparecen algunos comentarios relacionados estrechamente con este punto.

APÉNDICE B  
LA ELECCIÓN ENTRE LA SALIDA Y LA VOZ\*

EN ESTA nota trataremos de explorar de modo más formal la alternativa existente entre salida y voz desde el punto de vista del cliente individual de un producto cuya calidad ha bajado. En la gráfica 3 se mide la calidad en el eje horizontal (ahora mejora a medida que nos alejamos del origen), mientras que el eje vertical mide la probabilidad acumulativa, tal como la aprecia el cliente, de que por lo menos logre la voz cierto mejoramiento dado de la calidad.  $Q_n$  indica la calidad original "normal" y se supone que la calidad se ha deteriorado hasta el punto  $Q_0$ . Cualquier punto del rectángulo  $0Q_0Q_nQ'_n$  representa un mejoramiento de la calidad asociado a la probabilidad, tal como lo estima el miembro o cliente, de que por lo menos se logre tal mejoramiento. Los clientes tenderán a ser indiferentes entre un pequeño mejoramiento en relación con  $Q_0$  asociado con una alta probabilidad de que se obtenga por lo menos este mejoramiento (en un período de tiempo razonable) y la combinación inversa de las dos variables. Aparecen dos curvas de indiferencia de este tipo; estas curvas tenderán a ser convexas hacia el origen porque el cliente se mostrará cada vez más reacio a aceptar bajas probabilidades de recuperación a cambio de una mejor calidad. Los puntos  $V_1$ ,  $V_2$  y  $V_3$  representan resultados completamente afortunados de la opción de la voz: en todos estos casos, la calidad se restablece por completo a su nivel "normal", pero la probabilidad de este resultado varía.

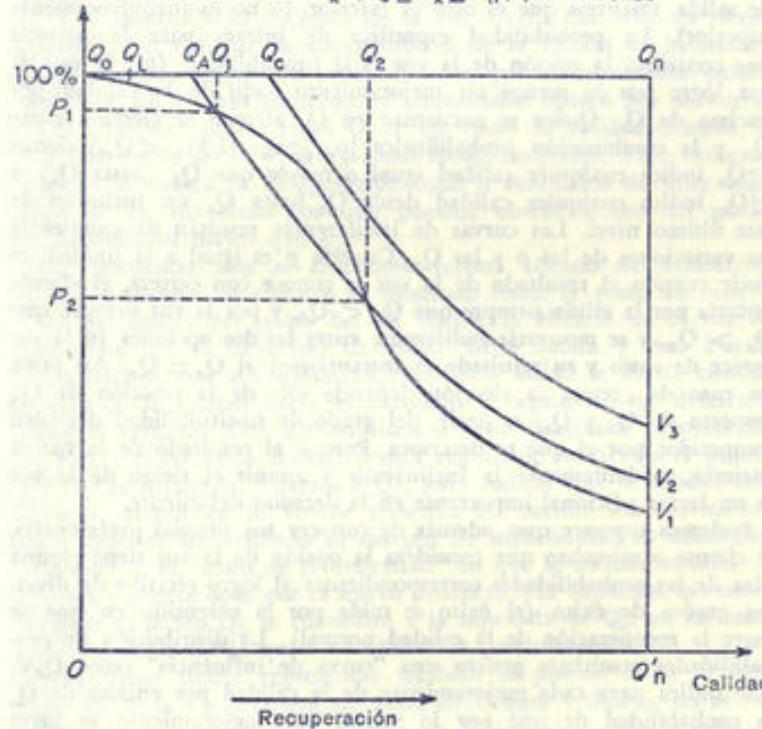
La opción de la salida puede representarse por un punto como  $Q_A$ ; su posición entre  $Q_0$  y  $Q_n$  indica que el producto competidor o sustituto más cercano es superior en calidad a  $Q_0$  pero inferior a  $Q_n$ ; esta última relación debe darse si el producto competidor no se escogió cuando la calidad del producto ahora deteriorado estaba en  $Q_n$ . En la interpretación más directa del diagrama, los precios de ambos productos competidores se suponen iguales, pero más adelante veremos que el punto  $Q_A$  puede entenderse también en el sentido de que representa un producto competidor que difiere del otro que se deteriora tanto en la calidad como en el precio.<sup>1</sup> La coordenada de  $Q_A$  indica que, contra lo que ocurre en el caso de la voz, no hay incertidumbre alguna acerca de lo que resultaría de la salida: el producto competidor existe como alternativa que todos pueden ver. La curva

\* Véanse las páginas 42-45 del texto.

<sup>1</sup> Véase más adelante, Apéndice D, n. 4

de indiferencia que pasa por  $Q_A$  (la curva  $Q_AV_2$ ) es el lugar geométrico de todas las combinaciones de mejoramientos de calidad y probabilidades de obtener tales mejoramientos (o mejores) que pondrían al consumidor en un predicamento para decidir entre la salida y la espera de los resultados de la voz. Pero todos los puntos al nordeste

Probabilidad de que la voz se traduzca en una recuperación de la calidad hasta  $Q_x$  ( $Q_0 \leq Q_x \leq Q_n$ ) por lo menos



GRÁFICA 3. La elección entre la salida y la voz como función de la influencia y la actitud de los miembros hacia el riesgo.

de  $Q_AV_2$  (en  $0Q_0Q_nQ'_n$ ) mostrarían combinaciones de mejor calidad y probabilidades de éxito de la voz donde la contienda entre voz y la salida sería ganada por la primera mientras que el área al sudoeste de  $Q_AV_2$  muestra combinaciones inferiores a A que por tal razón conducirían a la salida.

La elección entre la salida y la voz resulta ser una situación de la vida real donde los individuos afrontan la elección postulada por

la teoría moderna (de von Neumann y Morgenstern) de la utilidad para construir funciones de utilidad: el cliente o miembro escoge entre dos cursos posibles de acción, uno de los cuales (la salida) genera un resultado dado con absoluta certeza mientras el otro (la voz) constituye una opción aleatoria o una combinación de probabilidades que conduce otra vez a dos resultados. Como en la construcción teórica, uno de estos resultados es superior al resultado cierto de la opción de salida, mientras que el otro es inferior (o no es inequívocamente superior). La probabilidad específica de interés para la persona que considera la opción de la voz es la probabilidad ( $p$ ) de que la voz logre por lo menos un mejoramiento dado de la calidad por encima de  $Q_0$ . Quien se encuentre en  $Q_0$  afronta la elección entre  $Q_A$  y la combinación probabilística  $[p, \geq Q_x; [1-p], < Q_{x2}]$  donde  $\geq Q_x$  indica cualquier calidad igual o mayor que  $Q_x$  (hasta  $Q_n$ ) y  $< Q_x$  indica cualquier calidad desde  $Q_0$  hasta  $Q_x$  sin inclusión de este último nivel. Las curvas de indiferencia resultan de compensar las variaciones de las  $p$  y las  $Q_x$ . Cuando  $p$  es igual a la unidad, es decir cuando el resultado de la voz se conoce con certeza, el cliente optaría por la salida siempre que  $Q_x < Q_A$ , y por la voz siempre que  $Q_x > Q_A$ , y se mostraría indiferente entre las dos opciones (si la voz carece de costo y su resultado es instantáneo) si  $Q_x = Q_A$ . Así pues, en caso de certeza la elección depende sólo de la posición de  $Q_A$  respecto de  $Q_0$  y  $Q_n$ , es decir, del grado de sustituibilidad del bien competidor por el que se deteriora. Pero si el resultado de la voz es incierto, evidentemente la inclinación a asumir el riesgo de la voz es un factor adicional importante en la decisión del cliente.

Podemos suponer que, además de conocer sus propias preferencias, el cliente o miembro que considera la opción de la voz tiene alguna idea de las probabilidades correspondientes al logro efectivo de diversos grados de éxito (el éxito se mide por la extensión en que se logre la recuperación de la calidad normal). La distribución de probabilidades resultante genera una "curva de influencia" como  $Q_0V$ , que indica para cada mejoramiento de la calidad por encima de  $Q_0$  la probabilidad de que por lo menos este mejoramiento se logre como resultado de la voz. La curva de influencia es una distribución de probabilidades acumuladas. Si la distribución correspondiente de los puntos tuviese forma normal, la distribución acumulativa tendría la forma simétrica de S que se indica. La curva parte de  $Q_0$  porque la probabilidad de que el resultado de la voz sea cero o mejor es obviamente 100%, baja rápidamente en la vecindad del resultado más probable de la voz, e intercepta la línea  $Q_nQ_n'$  a causa del supuesto optimista de que la probabilidad de una recuperación total resultante de la voz es mayor que cero.

¿Podemos saber si un consumidor optará por la salida o por la voz con sólo observar las posiciones de la curva de influencia y de

la curva de indiferencia que pasa por  $Q_A$ ? Infortunadamente, esto no es fácil. Sólo podemos afirmar que la elección de la opción de la voz es más probable entre mayor sea el área de yuxtaposición de ambas curvas. La voz ganará si el mejoramiento efectivo debido a la voz supera los mejoramientos requeridos como mínimo en vista de la disponibilidad de la salida en un intervalo amplio de mejoramientos deseados de la calidad. De igual modo, se escogerá la opción de la voz si la probabilidad de éxito de la voz excede del máximo riesgo aceptable (en vista de la disponibilidad de la opción de la salida) en un intervalo amplio de probabilidades que el consumidor puede considerar. En el caso indicado, el consumidor optará por la voz si enfoca cualquier punto entre  $Q_1$  y  $Q_2$  como la calidad deseada, o cualquier punto entre  $P_1$  y  $P_2$  como riesgo aceptable. Pero escogerá la salida si enfoca la recuperación total o resultados de muy bajo riesgo de la voz como los que pueden obtenerse con un grado de probabilidad mayor que  $P_1$ .<sup>2</sup>

Con frecuencia sólo se descubren formas eficaces de utilización de la voz cuando los clientes lo intentan, como se pone de relieve en varios lugares del texto. En tal virtud, la eficacia de la voz se *subestimará* en el momento de elegir entre salida y voz. Puede contrarrestarse esta subestimación cuando la salida se siente costosa a causa de la lealtad hacia el producto u organismo en deterioro (véase el capítulo VII). En términos de este diagrama, el costo de la salida a causa de la lealtad podría registrarse moviendo el punto  $Q_A$  hacia la izquierda, digamos a  $Q_L$ , para indicar que la calidad del producto competidor se vuelve atractiva no cuando sea intrínsecamente superior sino cuando su margen de superioridad es suficiente para cancelar el "costo de la deslealtad" en que se incurre cuando el miembro o cliente opta por el nuevo producto. Por supuesto, es concebible que el punto  $Q_L$  se encuentre a la izquierda de  $Q_0$ ; en tal caso la opción de la salida quedaría eliminada por completo.

El diagrama puede representar también el posible costo directo de la voz. Si la voz requiere un gasto de tiempo y dinero, no se recurrirá a ella a menos que produzca un mejoramiento de la calidad *por encima* de la que puede obtenerse con la salida. Si  $Q_AQ_C$  es este mejoramiento adicional de la calidad necesario para que la voz resulte atractiva, la curva de indiferencia que parte de  $Q_C$ , no la que parte de  $Q_A$ , es la línea divisoria entre los dos campos de la salida y la voz.

<sup>2</sup> Si el cliente o miembro que debe optar entre salida y voz sólo toma en cuenta el valor esperado de la distribución de probabilidades, sólo tiene un punto de dicha distribución acerca del cual preocuparse, y la posición de este punto en relación con la curva de indiferencia que pasa por  $Q_A$  producirá una decisión clara.

## APÉNDICE B

Todavía podríamos complicar más el análisis mostrando una familia de curvas de influencia correspondientes a diferentes volúmenes o intensidades de la voz que podrían utilizarse. En tal caso habría necesidad de asignar costos distintos a estos volúmenes diferentes y entonces podríamos definir teóricamente un volumen óptimo de voz que elevaría al máximo el "rendimiento" sobre el "costo". La única curva de influencia que aparece en el diagrama puede considerarse como tal curva óptima. Hay otra interpretación en una situación donde la voz de cada individuo sea sólo un componente muy pequeño de la cantidad total de voz que tenderá a utilizarse. En tal caso, el individuo hará una estimación doble: primero estima el volumen total de voz (incluyendo la propia) que probablemente se producirá y luego estima los probables logros de este volumen "objetivo" de la voz.

Debe ser obvio que la gráfica 3 representa la situación de elección que afronta un cliente o miembro individual. Cuando la salida y la voz se contemplan como alternativa, algunos clientes optarán por la salida y otros por la voz porque tienen distintos mapas de preferencias, formulan estimaciones distintas de su influencia y del costo de su utilización, y aun evalúan de modo distinto la medida en que el producto competidor sea un sustituto aceptable del que se deteriora. En términos del diagrama, no sólo tenderán a diferir de un cliente a otro la forma de las curvas de indiferencia y de influencia y la localización del punto C, sino también la posición del punto A, como se indica en el Apéndice D, nota 4.

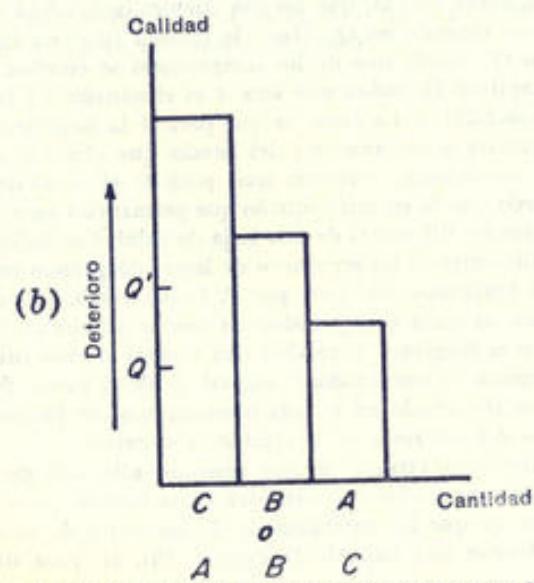
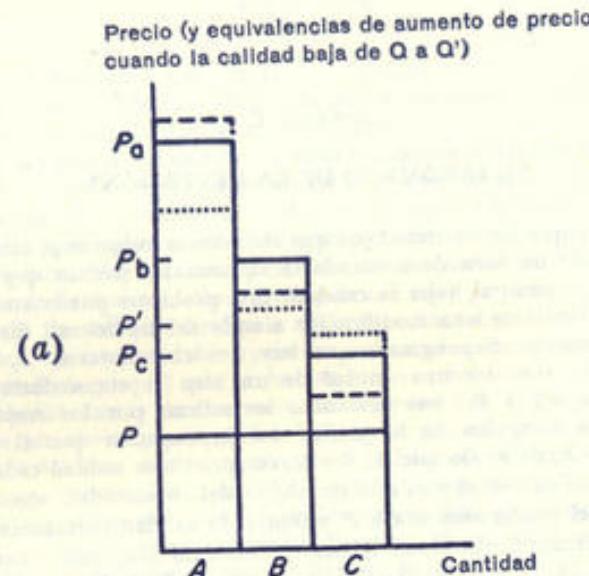
## APÉNDICE C

## EL FENÓMENO DE LA REVERSIÓN\*

¿Es posible que los consumidores que abandonan primero al aumentar el precio de un bien de conocedores no sean los mismos que abandonarían primero al bajar la calidad? Este problema pueda analizarse de nuevo mediante una modificación simple del tradicional diagrama de la demanda. Supongamos que hay tres compradores, A, B, C, dispuestos a comprar una unidad de un bien de conocedores a los precios  $P_a$ ,  $P_b$  y  $P_c$ ; sus demandas se indican por los respectivos rectángulos alargados de la gráfica 4a. Supongamos que el precio unitario es  $P$ , de modo que A, B y C, compran una unidad cada uno. A es la persona con el más alto excedente del consumidor, seguida de B y C. Si el precio aumenta a  $P'$  mientras la calidad permanece constante, el cliente C abandona. Ahora trazamos un diagrama (véase 4b) donde se mide la calidad (deterioro) en lugar del precio (incremento) en el eje vertical y examinamos lo que ocurre cuando se deteriora la calidad mientras el precio permanece constante. Antes del deterioro, la calidad debe haber sido tal que los tres clientes compraban el bien, como ocurre por ejemplo en Q. Ahora la calidad empeora hasta un punto, digamos  $Q'$ , donde uno de los compradores se elimina. El argumento del capítulo IV indica que será A el eliminado, en lugar de C, con toda probabilidad. La razón es que para A la baja de calidad de Q a  $Q'$  equivale a un aumento del precio que elimina todo su excedente del consumidor, mientras que para C el equivalente al aumento de precio puede ser tan pequeño que permanezca en el mercado. Las equivalencias diferentes de una baja de calidad se indican por las distancias diferentes de los segmentos de líneas de guiones con relación a la línea horizontal que pasa por P. Como resultado de la situación supuesta, es claro que el orden en que se acomodan los tres consumidores en el diagrama de calidad será inverso al existente en el diagrama de precios: el consumidor marginal, desde el punto de vista del precio, se ha convertido en el más intramarginal de los consumidores en el caso del deterioro de la calidad, y viceversa.

Este "fenómeno de reversión" es por supuesto sólo una de varias posibilidades. Para que un bien se clasifique como bien de conocedores sólo se requiere: a) que las equivalencias de aumentos de precio en que puede traducirse una baja de la calidad difieran para diversos

\* Véanse las páginas 52-55 del texto.



GRÁFICA 4. Posibilidad del fenómeno de reversión en el caso de bienes de conoedores.

consumidores, y b) que estas equivalencias se relacionen positivamente con los correspondientes excedentes de consumidores.<sup>1</sup> Estas dos condiciones son compatibles con una situación donde *C*, el consumidor marginal en el caso de variaciones del precio, sea también el primero en abandonar cuando la calidad baja, mientras que *A*, el consumidor más interesado en la calidad, permanece más tiempo en caso de una baja de calidad simplemente porque tiene un excedente de consumidor tan grande por principio de cuentas que aun una gran equivalencia de aumento de precio de una baja dada de la calidad no basta para eliminarlo por completo. Esta posibilidad se indica con las líneas de puntos en el diagrama de precios y sus distancias a la línea de precios *P*. En tal situación, las probabilidades de que la voz desempeñe un papel importante serían excelentes, ya que los consumidores con alto excedente del consumidor están obviamente descontentos con la gran pérdida de bienestar que están experimentando pero no pueden encontrar una opción satisfactoria. Por lo tanto, mientras continúen comprando el bien utilizarán la influencia que tengan para lograr el mejoramiento de la calidad.

<sup>1</sup> Debe añadirse que esta segunda condición define un bien de conoedores sólo cuando los ingresos de los consumidores no sean demasiado distintos.

## APÉNDICE D

**REACCIONES DE LOS CONSUMIDORES ANTE  
EL AUMENTO DE PRECIOS Y LA BAJA DE CALIDAD  
EN EL CASO DE VARIOS BIENES DE CONOCEDORES\***

UN CONSUMIDOR que gaste de un bien de conocedores puede escoger entre las numerosas variedades de este bien que existan. Está dispuesto a pagar más por mejor calidad, pero evidentemente dentro de los límites de: a) su presupuesto, y b) su capacidad para apreciar siempre la mejor calidad. Así pues, para cada consumidor existe un mapa de indiferencia que indica las diversas combinaciones de precio y calidad que producen satisfacción equivalente con una *cantidad dada* del bien (digamos un automóvil o una caja de champaña).

En la gráfica 5a aparecen varias de tales curvas de indiferencia; allí se mide la calidad (mejoramiento) en el eje horizontal y el precio (incremento) en el eje vertical, de modo que todo movimiento hacia el sudeste (no hacia el nordeste, como es usual) representa un incremento claro del bienestar del consumidor.

Las dos restricciones a que están sujetos los consumidores se indican por las líneas marcadas "tope de la apreciación de calidad" y "tope del presupuesto". Sólo se indican un par de topes, pero desde luego pueden ser muy distintos para consumidores diferentes. El tope de la apreciación de calidad indica el límite por encima del cual el consumidor no puede derivar incremento alguno de satisfacción de un nuevo mejoramiento de la calidad. En consecuencia, no estará dispuesto a pagar más por mejor calidad por encima de ese tope. El tope del presupuesto puede entenderse como el ingreso total del consumidor, si sólo existe ese bien o, en un mundo de muchos bienes, como una cifra arbitraria que se ha fijado a sí mismo, a precios corrientes, como límite a su gasto en el artículo en cuestión.<sup>1</sup> Las curvas de indiferencia

\* Véanse en el texto páginas 55-58.

<sup>1</sup> Suponemos que el número de unidades compradas del bien de conocedores permanece constante cuando los consumidores sustituyen alguna variedad nueva del bien por la que suelen comprar, como resultado de los cambios de calidad o precio de esta última. El intercambio que aquí exploraremos se hace entre variedades diferentes (combinaciones de precio y calidad) de una unidad (o un número fijo de unidades) del bien, no entre la calidad y la cantidad. Véase un análisis de este último intercambio en H. S. Houthakker, "Compensated Changes in Quantities and Qualities Consumed, *Review of Economic Studies*, 19: 155-164 (1952-1953). Aunque la calidad se intercambia a menudo por la cantidad en las compras de los consumidores, la situación que examinamos es quizás más importante en la práctica.

pueden tocar el tope del presupuesto antes de llegar al tope de la calidad, como ocurre en el caso de la curva de indiferencia AA' que se traza para representar al consumidor interesado en la calidad, o consumidor fastidioso, que con gusto pagará más dinero aun por pequeñas mejoras de calidad. La curva de indiferencia BB' representa al consumidor que no se interesa por la calidad o se interesa especialmente en el precio, quien requiere grandes mejoras de la calidad para animarse a pagar un precio mayor por el artículo. BB' toca el tope de apreciación de la calidad antes que el tope del presupuesto: en ese punto su pendiente se ha vuelto horizontal para indicar precisamente que un nuevo aumento de la calidad no genera ninguna ganancia de bienestar y por lo tanto precluye también la aceptación de un precio mayor.

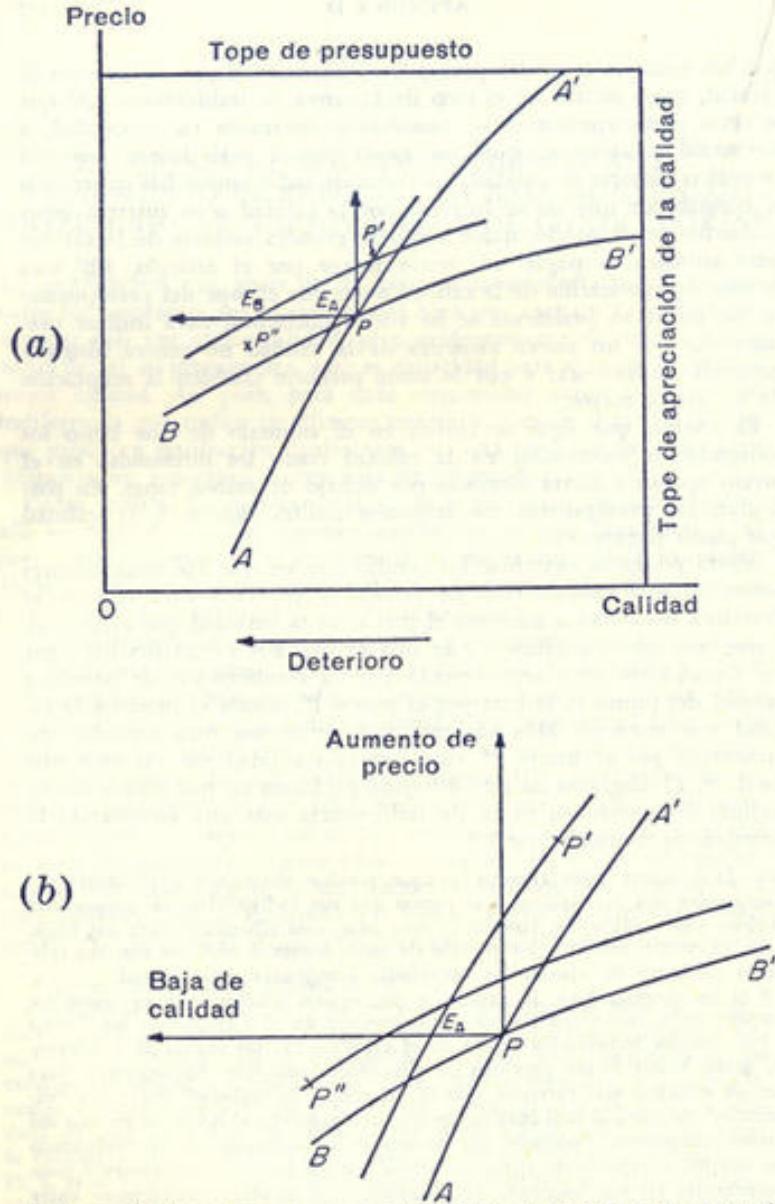
El análisis que sigue se realiza en el supuesto de que tanto los consumidores interesados en la calidad como los interesados en el precio operan a cierta distancia por debajo de ambos topes. En particular, los presupuestos no imponen límites rígidos a la calidad que puede pagarse.<sup>2</sup>

Ahora podemos examinar las condiciones en que los consumidores pasan de una combinación de calidad y precio a otra cuando se deteriora la calidad o aumenta el precio de la variedad que suele comprarse. Supongamos primero que sólo existen dos variedades del bien de conocedores, una representada por la combinación de precio y calidad del punto P, la otra por el punto P', donde el precio y la calidad son mayores. Más adelante consideraremos otra variedad representada por el punto P'' cuyo precio y calidad son menores que los de P. El diagrama ha sido dibujado en forma tal que ambos consumidores alcanzarán su curva de indiferencia más alta comprando la variedad representada por P.<sup>3</sup>

tica. Esto ocurre esencialmente porque muchas decisiones importantes del consumidor son indivisibles, o se piensa que son indivisibles; un consumidor obtiene una comida, un automóvil, una casa, una educación para sus hijos, y en su mente compara los precios de estos bienes o servicios con sus calidades en lugar de ajustar las cantidades compradas a la calidad.

<sup>2</sup> Si los intercambios de calidad y precio son uniformes para todos los consumidores, como ocurría aproximadamente en el ejemplo de las llantas o los servicios ferroviarios citado en el capítulo IV, las curvas de indiferencia serían líneas rectas paralelas de pendiente uniforme. Supongamos, para dar un ejemplo más extremo, que la diferencia de "calidad" entre dos "variedades" de pasta dental consiste en que una contiene el doble de gramos del mismo compuesto. Entonces, sin considerar la intrusión de la preferencia del tiempo, el espacio de almacenamiento y otros factores relativamente poco importantes en este contexto, el consumidor se mostrará indiferente entre ambas pastas si el tubo más grande cuesta el doble.

<sup>3</sup> Así lo indica el hecho de que las otras variedades disponibles, como P' y P'', son inferiores a AA' y a BB'. El diagrama muestra cómo es posible



GRÁFICA 5. Reacciones de los consumidores interesados en el precio e interesados en la calidad ante el aumento del precio y la baja de la calidad.

¿Qué sucede en el curso del deterioro gradual de la calidad de la variedad que se compra normalmente? Si el precio permanece constante, la baja de calidad puede indicarse a lo largo de la línea horizontal que sale de  $P$  hacia el oeste. Esta línea cortará en  $E_A$  (salida de  $A$ ) una curva de indiferencia del consumidor interesado en la calidad que pasa por el otro bien disponible,  $P'$ , de mayor calidad, mucho antes de cruzar en  $E_B$  una curva de indiferencia similar perteneciente al consumidor menos fastidioso. Es claro entonces que, siempre que el único bien alternativo sea de mayor calidad y precio, el consumidor interesado en la calidad abandonará antes que el menos exigente. Exactamente con el mismo razonamiento podría demostrarse que se aplica la proposición inversa: el cliente menos exigente abandona primero cuando la única variedad competidora es de menor calidad y precio, indicada en el diagrama por el punto  $P''$ . Cuando existen un sustituto de mayor calidad y precio ( $P'$ ) y otro de menor calidad y precio ( $P''$ ), los consumidores interesados en la calidad abandonarán hacia  $P'$  en caso de deterioro de  $P$ , y más adelante en el proceso de deterioro abandonarán los consumidores menos fastidiosos hacia  $P''$ .<sup>4</sup>

El fenómeno inverso, la tendencia de los consumidores intramarginales con relación al precio a salir primero cuando baja la calidad, puede definirse también con mayor precisión con ayuda de este diagrama. Un resultado interesante es que no ocurre ninguna reversión cuando sólo hay dos bienes, ya sean  $P$  y  $P'$  o  $P$  y  $P''$ . Supongamos que sólo existe el primer par. Los incrementos de precio de la variedad

que la misma variedad sea comprada por los consumidores interesados en la calidad y en el precio, como sin duda ocurre todo el tiempo en el mercado. Sólo si el ordenamiento de las variedades disponibles fuese completamente continuo, de modo que la "curva conectadora de variedades" (véase más adelante) sea en realidad una curva y no un número limitado de puntos, nunca comprarían la misma variedad los consumidores con gustos distintos en cuanto a las combinaciones de precio y calidad.

<sup>4</sup> Desde el punto de vista de un consumidor individual, un bien con precio y calidad más altos que los de la variedad normalmente comprada puede convertirse de este modo en un bien de satisfacción equivalente que tuviese el mismo precio que la variedad normalmente comprada pero de menor calidad. Por supuesto, esta "variedad equivalente" es distinta para consumidores con diversos grados de interés en la calidad y el precio. Por esta razón afirmamos que el punto de  $Q_A$  de la gráfica 3 podría ser diferente para consumidores diferentes. Así podemos eliminar el supuesto aparentemente restrictivo de que el punto  $Q_A$  representa un bien de menor calidad y precio idéntico, sin cambio alguno de análisis presentado sobre la elección entre la voz y la salida. Simplemente, el punto  $Q_A$  debe reinterpretarse como el equivalente con precio idéntico, según el mapa de indiferencia de un consumidor individual, de una variedad cuya calidad y precio difieran de la calidad y el precio del bien que se compra normalmente.

P pueden indicarse por la linea vertical que sale de P, así como las bajas de calidad se indican en la linea horizontal. Es claro que la linea vertical y la horizontal cruzarán primero la curva de indiferencia del consumidor interesado en la calidad que pasa por P'. Por lo tanto no hay reversión en este caso, aunque el consumidor interesado en la calidad abandonará mucho antes en el caso de baja de la calidad que en el del aumento de precio; pero siempre saldrá en primer término, así como en el caso contrario, cuando sólo existan P y P'', el consumidor menos fastidioso se encontrará siempre en ese papel. Para que se presente el fenómeno de la reversión debemos especificar la existencia simultánea de tres variedades por lo menos, P, P', y P'', con P' y P'' en lados opuestos de P. Entonces, como puede verse en la gráfica ampliada 5b, la linea de aumento de precio puede cruzar primero la curva de indiferencia del consumidor menos exigente que pasa por P'', mientras que la linea de baja de la calidad pasaría primero por la curva de indiferencia del consumidor más exigente que pasa por P'. En otras palabras, cuando aumenta el precio del bien normalmente comprado, el consumidor menos fastidioso abandona primero (hacia P''), mientras que el consumidor interesado en la calidad abandona primero cuando la calidad baja (hacia P'). El orden en que abandonan los dos consumidores se invierte efectivamente en el caso de la baja calidad en relación con lo que ocurre cuando aumenta el precio.

Por lo tanto, lejos de ser una curiosidad, el fenómeno de la reversión parece ser el caso normal en mercados competitivos donde existan varias combinaciones de precio y calidad.

Otra observación: P, P' y P'' representan en el diagrama las diversas variedades entre las cuales pueden escoger los consumidores. Es probable que si se trazara una curva "conectadora de variedades" que pasara por P, P' y P'', al igual que la curva de transformación sería convexa en dirección contraria a la de las curvas de indiferencia, debido a que normalmente resultará cada vez más caro el mejoramiento de la calidad por "cantidades" iguales (midiendo la calidad por algún criterio "objetivo", es decir, distinto del precio mismo). Es claro en el diagrama que la velocidad con que abandonarán los consumidores interesados en la calidad un producto que se deteriora dependerá en medida considerable de la disponibilidad de un sustituto cercano de mejor calidad. Por esta razón la *densidad* diferencial con que la curva conectadora de variedades es ocupada realmente por variedades distintas en la vecindad del punto particular bajo observación tiene gran importancia para la evaluación de los papeles respectivos de la salida y la voz, como vimos en el capítulo IV.

## APÉNDICE E

### LOS EFECTOS DE LA SEVERIDAD DE LA INICIACIÓN SOBRE EL ACTIVISMO: DISEÑO DE UN EXPERIMENTO\*

Los sociólogos sociales no han investigado directamente cómo responden los miembros de un grupo ante un deterioro del funcionamiento, las actividades o la producción del organismo, lo que constituye el problema fundamental de este libro. Sin embargo, una cuestión estrechamente relacionada ha recibido atención teórica y experimental: la exploración de las reacciones de diversas categorías de miembros que descubren, tras unirse a un grupo, que sus actividades son menos placenteras, útiles o rentables de lo que esperaban. Una de las derivaciones más interesantes de la obra de Leon Festinger, *Theory of Cognitive Dissonance* (1957), que hasta cierto punto parece contradecir la intuición directa, es que la satisfacción con un grupo aumenta con la severidad de la iniciación o el gasto requeridos para la unión al grupo; es decir, quien haya sufrido para entrar al grupo lo percibirá como más atractivo (o menos repelente) que quien no se encuentre en esa situación. Por lo tanto, si las actividades del grupo se arreglan para que resulten "objetivamente" decepcionantes, el miembro de la iniciación severa las percibirá menos decepcionantes que quien haya pagado un precio bajo o nulo para entrar. La hipótesis desarrollada en el capítulo VII no refuta este descubrimiento, pero por lo menos lo modifica. Sostuvimos allí que los miembros de iniciación severa podrían convertirse bajo ciertas circunstancias en una minoría activa que manifieste un comportamiento innovador, reformista, insurgente o secesionista. Antes de presentar esta hipótesis en mayor detalle, reseñaremos brevemente el estado actual de nuestros conocimientos en este campo.

*Los efectos de la severidad de la iniciación sobre la satisfacción con un grupo*

En todos los grupos suele haber algunos aspectos que desagradan a un individuo. Si ha experimentado una iniciación desgradable, dolorosa, o severa por otros motivos, el conocimiento de que ha experimentado dificultades tan desagradables para lograr el carácter de miembro resulta disonante con los conocimientos relativos a los aspectos in-

\* Véanse en el texto las páginas 94-96. Este apéndice fue escrito por Philip G. Zimbardo y Mark Snyder, en colaboración con el autor.

convenientes del grupo. Esta disonancia puede reducirse en dos formas: cambiando el conocimiento relativo a lo desagradable de la iniciación, o sea minimizando su inconveniencia percibida; o bien cambiando algunos o todos los conocimientos acerca de las características inconvenientes del grupo, es decir, subrayando lo atractivo y pasando por alto los aspectos indeseables del grupo. Cuando la iniciación es moderadamente desgradable (baja disonancia), la primera opción es muy probable, pero al aumentar la severidad de la iniciación (alta disonancia) se vuelve cada vez más difícil la distorsión de los hechos objetivos de la iniciación severa, desgradable o dolorosa, y considerablemente más fácil la distorsión de las percepciones más subjetivas del grupo. Así pues, a medida que la iniciación se vuelve más severa aumenta la disonancia, y el apego al grupo debe aumentar para reducir esta disonancia.

Para verificar esta derivación, Aronson y Mills<sup>1</sup> asignaron a estudiantes universitarias que habían aceptado participar en discusiones de grupo sobre el sexo a un grupo de iniciación severa (alta disonancia), otro de iniciación moderada (baja disonancia), y uno más de control (sin iniciación). La iniciación consistió para la condición severa en la lectura en voz alta, ante un experimentador masculino, de doce palabras obscenas y dos descripciones vívidas del comportamiento sexual. La iniciación moderada requirió la lectura en voz alta de sólo cinco palabras inocuas relacionadas con el sexo. El grupo de control no leyó en voz alta. Luego se informó a todos los sujetos que habían pasado la prueba embarazosa y podían unirse ahora a una discusión de grupo ya iniciada. A fin de proveer constantemente material de estímulo, el sujeto debía escuchar a los otros miembros pero no podía hablar, con el pretexto de que estaban discutiendo un libro que ella no había leído. Luego escuchaba una discusión extremadamente trivial de la actividad sexual secundaria de animales inferiores donde el grupo (cuatro jóvenes universitarias) se explayaba, sus miembros se contradecían unas a otras, y en general resultaba muy poco interesante. Tras de esta discusión, el sujeto clasificaba la discusión y los participantes. Estas calificaciones sirvieron como medidas confiables de la actitud hacia el grupo.

Los resultados fueron claros. Los sujetos que pasaron por la severa iniciación de la lectura de material obsceno se mostraron más complacidos con el grupo y sus miembros que las jóvenes de iniciación moderada o sin ella. Estos dos últimos grupos no difirieron entre sí.

El experimento y los resultados de Aronson y Mills han sido objeto de numerosas críticas y explicaciones alternativas. La crítica se centró en ciertos aspectos de la operación procesal utilizada para verificar las relaciones conceptuales existentes entre la severidad de la ini-

cación y el gusto por el grupo. Tanto la iniciación como la discusión de grupo se relacionaron con el sexo; en consecuencia, es posible que la iniciación severa haya motivado sexualmente a las jóvenes aumentando su interés por entrar al grupo. O bien la iniciación pudo haber hecho surgir la esperanza de que en el futuro se suscitasen discusiones más interesantes y libidinosas. Es posible también que los sujetos triunfadores en la iniciación severa se hayan sentido más reforzadas o satisfechas con su éxito que quienes pasaron una iniciación moderada, y por ende pudieron clasificar el grupo como más agradable.

Estas críticas pueden evaluarse repitiendo la esencia del experimento de Aronson y Mills con eliminación de 1) las explicaciones basadas en el contenido de la iniciación, mediante el empleo de una iniciación cualitativamente diferente de la naturaleza de la discusión de grupo, y 2) las explicaciones basadas en sentimientos de éxito relativo mediante la retención de información relativa al éxito o fracaso del sujeto en la tarea de iniciación.

Gerard y Mathewson realizaron tal experimento<sup>2</sup>; para el efecto utilizaron el dolor físico (choque eléctrico) como iniciación, variaron la presencia o ausencia de información acerca de los resultados de la prueba, e incluyeron condiciones donde los sujetos fueron sometidos al choque pero no se les dijo que ello formaba parte del procedimiento de iniciación. Los resultados fueron muy estimulantes para el pronóstico de la teoría de la disonancia en el sentido de que entre más severa sea la iniciación (mayor dolor) más tenderán los sujetos a gustar de la aburrida discusión de grupo (ahora sobre los engaños de la vida en la universidad) independientemente de que se les informara o no sobre el resultado de la prueba del dolor. En la condición de ausencia de iniciación (sólo el choque, no descrito como iniciación) no puede crearse disonancia por el carácter aburrido de la discusión porque no se ha sufrido en aras del fin expreso de pertenecer a ese grupo aburrido. Por lo tanto no pronosticaríamos en este caso un aumento del gusto por el grupo. Por supuesto, el hecho de que los pronósticos de la disonancia sólo se corroboren cuando exista una disonancia potencial (sólo con la condición de iniciación) brinda nuevo apoyo a la explicación basada en la teoría de la disonancia de la relación existente entre la severidad de la iniciación y el gusto por un grupo. Los resultados fueron en realidad más claros que en el experimento original de Aronson y Mills.

#### *Los efectos de la severidad de la iniciación sobre el activismo*

Los experimentos de Aronson y Mills y de Gerard y Mathewson se realizaron de tal modo que las actividades del grupo se experimentaron

<sup>1</sup> Véase el capítulo VII, nota 11.

<sup>2</sup> Véase el capítulo VII, nota 11.

sólo una vez, durante una sesión breve. Además, la situación experimental fue tal que no había lugar para ninguna iniciativa o participación activa de los diversos iniciados, severos o moderados. Estas dos condiciones son poco realistas. Las actividades de grupo se extienden en un largo periodo y los miembros no experimentan pasivamente los "acontecimientos". En consecuencia, es probable que los experimentos realizados hasta ahora sólo hayan verificado la reacción *inicial* de iniciados severos y moderados ante un grupo poco satisfactorio. Cuando estos iniciados se convierten en miembros de un grupo ya formado, mientras las actividades continúan siendo decepcionantes, el conocimiento en este sentido será cada vez más difícil de negarse y desecharse. Por lo tanto, el escape inicial de la disonancia resultará cada vez más inasequible, pero al mismo tiempo se abren otros dos conductos de reducción de la disonancia que tenderán a resultar atrayentes en particular para quienes hayan ingresado al grupo con grandes esperanzas a causa de una iniciación severa: 1) la salida del grupo, y 2) la reorganización activa y el mejoramiento del grupo mediante actividades creativas de innovación y reforma.

La primera opción sólo es posible cuando se puede renunciar fácilmente al grupo, es decir, cuando los *costos de la salida* son bajos. Además, no es necesariamente una solución satisfactoria, ya que genera mayor disonancia (entre los conocimientos "he sufrido, o he pagado un alto costo de entrada, para pertenecer al grupo" y "ahora abandono el grupo"). Es de esperarse que este cambio de lealtades sea más probable en la medida en que existan grupos similares (es decir grupos que sirvan las mismas metas funcionales). Cuando la salida es costosa o difícil por alguna otra razón, es probable que se intente reducir la disonancia generada por la salida buscando apoyo social para la acción de la salida: en particular, se tratará de convencer a otros de que hagan lo mismo. En otras palabras, el iniciado severo será un crítico del grupo desde el interior, amenazando con la salida y presionando a otros para que también lo hagan, o desde el exterior después de la salida.

La segunda opción es la más interesante desde el punto de vista teórico y práctico. Cuando la salida resulta difícil o imposible, una forma eficaz de reducción de la disonancia entre el apego hacia el grupo y el conocimiento de sus deficiencias consiste en actuar para reorganizar el grupo y eliminar sus aspectos negativos. Esta solución es beneficiosa para el individuo porque resuelve de modo efectivo su dilema cognoscitivo. Es más valioso aún para el grupo porque lo mejora a través de la innovación creadora y aumenta sus perspectivas de viabilidad a largo plazo. La probabilidad del comportamiento activista y la innovación creadora en respuesta a la discrepancia existente entre las grandes esperanzas y la realidad actual de los aspectos negativos del grupo es función también de los diversos costos probables de

tal comportamiento para el individuo. Por ejemplo, debe invertir tiempo, esfuerzo, habilidades personales y otros recursos, además de correr el riesgo de equivocarse si resulta que el grupo no puede cambiar o el individuo no reúne influencia suficiente.

Ahora podemos enunciar brevemente la nueva hipótesis a verificar. Los individuos que experimentan una iniciación severa para convertirse en miembros de un grupo que resulta poco satisfactorio sólo al principio expresarán más agrado por este grupo que los iniciados moderados. Al paso del tiempo, los iniciados severos encabezarán el comportamiento de innovación activa para eliminar del grupo las fuentes de la insatisfacción. Esto se traducirá en la sugerencia de conductos para el mejoramiento del grupo, la formación de comités que conciban mejoras, la búsqueda y comunicación con los líderes y otros miembros del grupo. Además, los iniciados severos que abandonan convencerán a otros miembros para que los sigan y buscarán otros tipos de apoyo social.

Cuando actúan para mejorar el grupo o abandonarlo, los iniciados severos tenderán a justificar esta acción ante sí y ante los demás describiendo el estado actual del grupo como más "podrido" de lo que está en realidad, y en ese punto tendrán del grupo una opinión más mala que los iniciados moderados. Por lo tanto, en el curso de su experiencia como miembros del grupo, los iniciados severos deben pasar de un estado de mayor complacencia con el grupo que la de los iniciados moderados a otro de menor complacencia. Será interesante la comprobación experimental de este pronóstico.

#### *El experimento*

Las hipótesis generales antes enunciadas se verificarán en un modelo experimental basado en el empleado por Aronson y Mills (1959) y por Gerard y Mathewson (1966), con la modificación de que los sujetos se unirán a un grupo y participarán en varias sesiones completamente carentes de interés. Los sujetos se reclutarán en forma voluntaria entre los estudiantes no graduados de la Universidad de Stanford para que participen en una serie de cinco sesiones de adiestramiento en hipnosis por la que se les pagará  $x$  dólares. Los sujetos experimentarán una iniciación severa, moderada, o ninguna iniciación (el grupo de control). Se les hará creer que si no completan toda la serie perderán la suma total de  $x$  dólares (alto costo de la salida), o bien que sólo dejará de pagárselos por las sesiones a que dejen de asistir (bajo costo de la salida). El diseño es entonces un factorial de  $3 \times 2$  con la severidad de la iniciación y el costo de la salida como los dos factores. El experimento real consistirá sólo en el procedimiento de iniciación y tres sesiones durante las cuales se medirá el gusto por el grupo, sus actividades y miembros, y habrá diversas oportunidades para demostrar un

comportamiento activista o innovador tendiente a mejorar la organización y las actividades poco interesantes del grupo.

#### *Procedimiento*

Cuando los sujetos que hayan aceptado participar en un programa de adiestramiento en hipnosis de cinco sesiones lleguen al laboratorio, llenarán un cuestionario biográfico cuyos renglones principales serán las razones de su participación y medidas de las expectativas acerca del grupo, sus actividades y sus miembros; se utilizarán escalas continuas de 100 puntos para medir el gusto, el interés, el aburrimiento, la productividad, el valor educativo, la inteligencia, el entretenimiento, la atracción hacia el grupo, la organización, etc. Estas mismas escalas se repetirán tras de cada iniciación y cada sesión de grupo como medidas de gusto y atracción por el grupo. La base de comparación serán datos para un grupo de sujetos que han experimentado una serie interesante de sesiones de hipnosis de grupo.

Todos los sujetos, menos los integrantes del grupo de control sin iniciación, experimentarán luego una iniciación descrita como procedimiento de selección para eliminar a quienes no serían fisiológicamente o físicamente capaces de convertirse en buenos pacientes hipnóticos, o de trabajar bien con los demás miembros del grupo. Luego se asignará al azar a los sujetos a condiciones de iniciación severa o moderada. Los sujetos de control no participarán en esta etapa del procedimiento.

La virtud del adiestramiento hipnótico como actividad principal del grupo consiste en que la severidad de la iniciación puede presentarse lógicamente como parte natural del procedimiento de evaluación (que en los dos estudios anteriores resultaba algo artificial). La iniciación severa consistirá en varias actividades que implican un alto grado de esfuerzo o incomodidad física; la iniciación moderada consistirá en versiones cualitativamente idénticas pero cuantitativamente menores. Todas estas actividades se describirán a los sujetos como necesarias para evaluar los efectos de la inducción hipnótica sobre el funcionamiento sicológico y fisiológico. Tras de la iniciación se informará al sujeto acerca de las condiciones de pago por su participación en el proyecto: percepción de  $x$  dólares al final sólo si se asiste a todas las sesiones (alto costo de la manipulación de la salida), o pérdida de  $x/5$  dólares por cada sesión que no se complete (bajo costo de la manipulación de la salida).

Antes de entrar a su grupo, cada sujeto leerá las anotaciones autobiográficas de los otros, se le dirá que trabajará todo el tiempo con este grupo particular, y luego llenará un cuestionario que mide sus expectativas acerca de las sesiones del grupo para obtener medidas de la atracción y el gusto esperados como función de la severidad de la iniciación. Luego se presentará cada sujeto a los otros miembros del

grupo. Cada grupo se compondrá de siete sujetos: dos iniciados severos, dos iniciados moderados, dos sujetos de control, y un auxiliar del experimentador ("ciego" para los otros) cuyo papel describiremos más adelante; habrá además un líder del grupo (un experimentador, también "ciego").

Sesión 1: La primera sesión consiste en una lección grabada en cinta con el título de "¿Qué es la hipnosis?", donde el locutor presenta una larga colección de "hechos poco conocidos acerca de la hipnosis" totalmente triviales, referidos sobre todo a los primeros hipnotistas, y una exposición revuelta, confusa y contradictoria acerca del diseño experimental apropiado para la evaluación del éxito de la inducción hipnótica. Luego se somete a los sujetos a una prueba de susceptibilidad hipnótica estándar, grabada en cinta, larga y poco interesante. En este punto se anuncia un receso, antes del cual se pide a los sujetos que ordenen de nuevo sus actitudes hacia el grupo.

Sesión 2: Tras de un descanso de diez minutos, durante el cual no se permite a los sujetos discutir los procedimientos (pero se les pide que piensen acerca de lo que aprendieron y luego presten completa atención a las escalas del grupo), se inicia la segunda sesión. Se repite la prueba de susceptibilidad de la primera sesión (para lograr "confiabilidad"), tras de lo cual el líder del grupo procede a "interpretar" la prueba. Poco después empieza una aburrida exposición acerca de la susceptibilidad hipnótica y las cuestiones estadísticamente importantes. El auxiliar antes mencionado amenaza ahora con salirse, afirmando que esto no es lo que esperaba, y pregunta quiénes desean unirse. El experimentador aclara que la participación es voluntaria y sólo pueden emplearse sujetos voluntarios, de modo que quien desee salirse puede hacerlo. El número de sujetos que estén de acuerdo con el auxiliar se utiliza como medida de la salida, así como el número de sujetos que espontáneamente expresen su deseo de irse. A quienes amenacen con irse se les dice que debieran quedarse hasta terminar la tercera sesión y no volver la noche siguiente para las dos últimas sesiones. Esto elimina los problemas de pérdidas para los sujetos. Podemos advertir también los intentos de los miembros tendientes a impedir que los demás se vayan. Al final de esta sesión, el experimentador distribuye el cuestionario regular que otra vez mide la actitud hacia el grupo, así como otro cuestionario donde se piden sugerencias para cambiar la organización y la actividad del grupo. Esto constituye la tercera medida del comportamiento innovador creativo.

Sesión 3: Tras de un breve descanso se reanuda la tercera sesión sin que esté presente el experimentador. Un estudiante graduado entra al cuarto e informa al grupo que el líder del grupo le pidió terminar esta sesión, dar información acerca de las sesiones siguientes, y recabar cierta información de los miembros. Lee una declaración en el sentido

de que las dos sesiones siguientes serán semejantes a la última, y da algunos detalles acerca de las sesiones futuras. Además revisa los ordenamientos originales de "interés y gusto" de cada sujeto para hacer resaltar la disonancia; lo hace así en *privado*.

Luego se dice a los estudiantes que quienes deseen platicar con el instructor para discutir las actividades del grupo o su participación podrán verlo durante sus horas de oficina, para lo cual deberán concertar una cita. Se pide a los sujetos que indiquen las cuestiones que intentan discutir, la hora en que llegarán, y el tiempo que desean pasar con el líder del grupo. Estas expresiones de intención sirven como una medida "de comportamiento simulado" de la motivación innovadora, y el número de sujetos que de hecho acudan a su cita sirve como una medida estricta de comportamiento.

Por último, el estudiante graduado conduce una discusión "espontánea" iniciada por el auxiliar (si no lo hace ningún otro de los participantes). Tal discusión se graba y codifica por cuanto a la innovación creadora, las sugerencias para mejoramiento del grupo, y las amenazas de salida de parte de cada sujeto. Luego termina la sesión, con el recordatorio de que las dos últimas sesiones se celebrarán las dos noches siguientes. Los sujetos que se presenten la noche siguiente recibirán una explicación de todo lo ocurrido, recibirán el pago por su participación, y se les dará oportunidad de participar en el adiestramiento genuino de la hipnosis. A los sujetos que no se presenten también se les informará en detalle, se les pagará, y se les ofrecerá la oportunidad de un adiestramiento real, por correo. Todos los sujetos reciben una exposición completa de los resultados del experimento una vez terminado.

#### *Resumen de medidas de las respuestas*

Las medidas dependientes en este estudio son las siguientes:

1. Medidas de gusto y atracción hacia el grupo
  - a pre-experimental
  - b después de la iniciación
  - c después de cada sesión
2. Medidas de la salida.
  - a espontánea
  - b en respuesta a la amenaza de salida del modelo
3. Medidas de la voz y la innovación
  - a comentarios espontáneos
  - b sugerencias en los cuestionarios

c citas con el líder del grupo

d actuación en la discusión del grupo

e asistencia a las citas, y comentarios al líder del grupo en esa ocasión.

#### *Resultados esperados*

1. La simpatía inicial hacia el grupo será mayor entre mayor sea la severidad de la iniciación.
2. La simpatía inicial hacia el grupo será mayor entre mayores sean los costos de la salida.
3. La frecuencia de las amenazas de salida será mayor entre menores sean los costos de la salida y la severidad de la iniciación en las primeras etapas de la insatisfacción.
4. Las salidas serán mayores entre los sujetos con menores costos de salida y menor severidad de la iniciación.
5. Se observará un marcado cambio temporal en la actitud hacia el grupo de los sujetos que recibieron una iniciación severa (y para quienes la salida cuesta más). Al principio habrá pocas o ninguna críticas (en realidad, al principio defenderán al grupo contra las críticas), pero en algún momento estos sujetos se volverán los más críticos del grupo a medida que se orientan hacia la voz o la salida.
6. Cualquiera acción nueva del grupo se generará entre los sujetos que han recibido la iniciación severa y para quienes el costo de la salida es mayor.
7. Sin embargo, si los sujetos no pueden influir sobre el grupo y de hecho lo abandonan, su alto nivel de motivación será utilizado contra el grupo. Estos sujetos buscarán prosélitos para minar el grupo, en medida mucho mayor que los miembros que recibieron una iniciación débil, fueron los primeros en retirarse, y la salida les costó menos. Deberán buscar apoyo social para la acción de la salida, sobre todo convenciendo a otros de que también se retiren.

## APÉNDICE F

"SALIDA, VOZ Y LEALTAD": NUEVAS REFLEXIONES Y UNA  
RESEÑA DE CONTRIBUCIONES RECENTES\*

Mi libro *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* se publicó en 1970.<sup>1</sup> Las reacciones que ha provocado y las aplicaciones de sus conceptos han sido numerosas y yo mismo he seguido meditando sobre el asunto. En consecuencia, resultará difícil reunir todas estas cuestiones en un ensayo aceptablemente estructurado. En lo que sigue me limitaré a cuatro grandes áreas de investigación ordenadas en tal forma que mis propias reflexiones posteriores figuran con cierta prominencia, aunque de ningún modo de manera exclusiva, en las dos primeras secciones, mientras que las últimas dos contienen en mayor medida informes y comentarios sobre la investigación y las contribuciones de otros autores.

1) *Nuevos argumentos económicos en favor de la voz*

Como la mayoría de los economistas que han contribuido a la ciencia política en decenios recientes, he utilizado en ocasiones modelos y modos de razonamiento económicos para examinar los fenómenos políticos. Tales ejercicios de imperialismo interdisciplinario pueden ser genuinamente esclarecedores, pero sólo una pequeña parte de mi trabajo ha sido de este tipo particular. En realidad, en buena parte de *Exit, voice, and loyalty* no he pecado de ambición o designios imperialistas, sino más bien de lo contrario: el deseo de convencer a los economistas de la importancia y utilidad de un concepto esencialmente político como el de la voz para el análisis de fenómenos económicos. Quizá en reconocimiento de estos servicios un tanto

\* El primer ensayo que aquí aparece es una versión revisada del que presentó el profesor Hirschman en la sesión inaugural del seminario internacional sobre Modelos Económicos contra Modelos Culturales en la Política Comparada, celebrado en Bellagio en junio de 1973. Fue escrito en enero de 1973, antes de que el autor tuviera oportunidad de examinar ninguno de los ensayos preparados para el seminario. A la sazón, el autor era miembro visitante del Instituto de Estudio Avanzado de Princeton, Nueva Jersey, con permiso de la Universidad de Harvard. (Este y el siguiente artículos fueron publicados por *Social Science Information*, París, vol. XIII, febrero de 1974.)

<sup>1</sup> Por Harvard University Press, publicado en edición de bolsillo ligeramente revisada en 1972.

desleales a favor de la ciencia política, son politólogos antes que economistas quienes me han honrado organizando un seminario donde mi libro constituye el documento básico de la discusión.

En la gran porción de mi libro que fue un ensayo de persuasión en favor de la voz sostuve que ésta puede y debe complementar, y ocasionalmente sustituir, a la salida como mecanismo de recuperación cuando se deterioran las empresas, los servicios públicos y otros organismos. Mi enfoque fue positivo y normativo. Expliqué las condiciones bajo las cuales surge la voz y puede llegar a ser poderosa, pero sostuve también que, en algunas situaciones, debe ajustarse el balance adecuado de incentivos institucionales para fortalecer la voz en relación con la salida. Ahora descubro que mi defensa de la voz no fue exagerada, sino demasiado tímida. Esto no es sorprendente. Dado que la voz es una categoría enteramente nueva para los economistas, nuestros procesos de pensamiento no están bien sintonizados con ella y deberá pasar algún tiempo para dejar al descubierto todas las situaciones donde se ha subestimado la importancia de la voz. En esta sección me propongo examinar tres de tales situaciones.

*Cuando se convierte el costo de la voz en un beneficio<sup>2</sup>*

Al analizar la elección de los clientes o miembros entre la salida y la voz presté naturalmente alguna atención al costo de la salida en comparación con el costo de la voz. Esta comparación inclinó la balanza en contra de la voz, ya que consideré generalmente gratuita la salida, excepto cuando está presente la lealtad, mientras que el empleo de la voz suele ser costoso porque los compradores de un producto o los miembros de un organismo gastan tiempo, esfuerzo y quizás aun dinero cuando tratan de influir sobre la empresa u organismo cuyos productos o políticas no los satisfacen.<sup>3</sup>

Éste era un buen razonamiento económico, apropiado para la "normalidad". Se necesitó la explosión de actividades de protesta tras de la invasión de Camboya y los asesinatos de la Universidad Estatal de Kent para recordarme que, en ciertas situaciones, el empleo de la voz puede convertirse de pronto en una actividad muy deseada, de gran realización, de hecho la justificación final de la existencia humana.

En otras palabras, las actividades vinculadas con la voz, que normalmente implican una carga y un costo que tratamos de reducir al mínimo o evitar, ocasionalmente se convierten en un fin altamente deseado en sí mismo. ¿Cómo se puede explicar esta extraña mutación?

Además de escoger y asignar su tiempo e ingreso entre diversos

<sup>2</sup> Algunos de los argumentos de esta sección aparecen en el texto pp. 13-16.

<sup>3</sup> Véase el texto. Más adelante, pp. 158-159, se examinan algunas situaciones donde la salida es costosa por razones distintas de la lealtad.

bienes de consumo, los individuos deciden también acerca de la repartición de sus actividades entre todas sus empresas privadas por una parte, y las contribuciones que hacen a la "felicidad pública" por la otra. Las decisiones relativas a tales contribuciones parecen sujetarse a varias propiedades características en comparación con las decisiones de consumo privado. Por una parte, la simple observación revela que la preferencia de la participación en asuntos públicos sobre la "idiotez" de la vida privada es mucho más inestable, y sujeta a fluctuaciones mucho mayores, que la preferencia por las peras sobre las manzanas, por ejemplo, o por el consumo presente sobre el consumo futuro. Acontecimientos tales como las demostraciones, manifestaciones, revueltas y revoluciones son "explosiones de participación", es decir, derivan de una repentina intensificación enorme de la preferencia por las acciones públicas sin paralelo en el campo de las elecciones de consumo privado, con la posible excepción del mundo de la moda.

La razón de esta inestabilidad del gusto por la participación en asuntos públicos reside en el carácter peculiarmente doble de esta actividad. Por una parte, tal participación equivale a expresar una demanda de ciertas políticas públicas, y dado que tales políticas públicas, una vez establecidas, pueden ser disfrutadas o "consumidas" por todos los miembros de la comunidad, la demanda por ellas tiene las características de la de bienes públicos. Se sigue que la participación efectiva de quienes favorecen una política dada se ve minada por la tendencia bien conocida a agacharse y a ocultar o subestimar la verdadera intensidad de nuestra demanda de un bien público en la esperanza de obtener un "viaje gratis" por el sacrificio de otros. Esta es una razón importante de la "apatía" tan lamentada en relación con cuestiones públicas. Lo que parece apatía no es a menudo carencia de interés en una política pública sino un gran interés combinado con la esperanza de que otros se sacrifiquen en nuestro beneficio.

Pero hay otro aspecto de esta historia que no han analizado los teóricos de los bienes públicos y que funciona exactamente en la dirección contraria. En el caso de la adquisición de bienes públicos normales —digamos, parques públicos o protección policiaca— es suficientemente clara la distinción que suele establecerse entre el valor de los servicios prestados por estos bienes y su costo. Pero surgen ambigüedades cuando transferimos estas categorías a las políticas públicas. El costo de la obtención o el impulso de estas políticas es el costo del tiempo empleado, el riesgo corrido, y quizás el dinero gastado en el curso de su defensa. En otras palabras, la lucha por estas políticas mediante diversos actos de participación y voz es el costo que el individuo tiende a evitar según la teoría de los bienes públicos. Sin embargo, está en la naturaleza de el "bien público" o la "felicidad pública", el que la lucha por su realización no puede separarse en forma nítida de su presión. Esto es así porque la lucha en pro de la

felicidad pública no se sentirá a menudo tanto como un costo sino como su sustituto más cercano disponible. Todos sabemos que la participación en un movimiento tendiente a establecer una política deseable es lo mejor que se puede tener en ausencia de la política misma (e infortunadamente así puede ocurrir durante largo tiempo).<sup>4</sup>

La incertidumbre es un elemento importante en esta extraña transformación de medios en fines, y de costos en beneficios. El éxito del establecimiento de una política pública es siempre incierto; nadie conoce la intensidad de la defensa o la protesta de los ciudadanos que se requiere para imponer, cambiar o detener una política pública dada. En consecuencia, si un ciudadano está fuertemente motivado puede experimentar la necesidad de superar la incertidumbre del resultado deseado por la certidumbre de la participación en el movimiento tendiente a convertir tal resultado en realidad. En forma más racional, la incertidumbre puede actuar en ocasiones como un monopolista discriminador que extrae de cada persona que "guste" de cierta política *toda* la cantidad que estaría dispuesta a pagar por esa política; esto ocurriría si cada individuo se convence de que su contribución constituye la diferencia entre el éxito o el fracaso del movimiento.

Cualquiera que sea la explicación precisa —podríamos refugiarnos simplemente en la definición del hombre como un animal con capacidad e inclinación para transformar medios en fines—, las explosiones repentinas, históricamente tan decisivas, de energía popular deben explicarse precisamente por este cambio de signo, por la conversión de lo que normalmente se siente como un costo que debe evitarse en un beneficio, una experiencia remuneradora, y una "felicidad de la búsqueda" que inevitablemente debemos compartir.

La posibilidad de esta mutación es fundamental para el entendimiento del cambio político: la realización del cambio requiere a

<sup>4</sup> En otro lugar he observado que la distinción entre bienes privados y públicos se debe a Pascal, quien contrastó "las cosas particulares que sólo pueden ser poseídas por un individuo" con "el verdadero bien [que] debe ser tal que todos puedan poseerlo al mismo tiempo" (*Pensées*, 425). Pascal se refiere aquí a Dios, quien es en verdad la quintaesencia del bien público puesto que Su posesión, al revés de la posesión de los parques públicos, nunca puede volverse "rival" o "exclusiva". Pero Pascal llevó su análisis un paso más adelante: Dios es también el arquetipo de esta categoría de bienes públicos respecto de los cuales la lucha no puede separarse de la posesión, y Pascal contrastó también esta propiedad importante de algunos bienes públicos con los bienes privados: "La esperanza que tienen los cristianos de poseer un bien infinito se mezcla con el disfrute real [...] pues ellos no son como aquellos que esperarían un reino del que no tienen nada por ser súbditos; por el contrario, tienen la esperanza de la santidad, de la liberación de la injusticia, y las comparten" (*Pensées*, 540).

menudo tal mutación. Es conveniente también para la conciliación de visiones opuestas de la participación política en una democracia que quizás ilustran al máximo el *Contrato social* de Rousseau por una parte y *De la libertad des Anciens comparée à celle des Modernes* de Benjamín Constant por la otra. La participación total que Rousseau considera esencial para la preservación de la libertad, y la participación estrictamente limitada que defiende Constant, pueden ambas caracterizar, *en su turno*, el mismo cuerpo político cuya buena salud puede requerir en realidad cierta alternación u oscilación entre el modelo de Rousseau y el de Constant.

La lección de esta excursión por la teoría política para la alternativa salida-voz es clara: si el interés activo por la felicidad pública puede sentirse a veces como un beneficio y una contribución importante a la felicidad privada antes que como un costo y una disminución de tal felicidad, la voz tendrá una ventaja ocasional sobre la salida en las situaciones que claramente afecten la felicidad pública. Esto significa que la voz puede desempeñar un papel en relación con tales bienes y en particular con las dimensiones de los bienes y servicios que tengan un fuerte componente de interés público. Así pues, el deterioro del gusto por el producto alimenticio de una empresa dará lugar a la salida; pero la presencia de un peligro para la salud conducirá a la voz. De igual modo, en el caso de los automóviles, un diseño poco atractivo conducirá a la salida, mientras que los problemas de seguridad harán surgir la voz. Donde quiera que esté involucrado el interés público, la voz no se sentirá como un costo sino como un beneficio por algunas personas en algún momento, y en esta forma se reducirá una de las desventajas iniciales de la voz frente a la salida, y ocasionalmente se eliminará.

Un ejemplo reciente de estas cuestiones es el cambiante papel del accionista en la sociedad anónima. Como mencioné en mi libro, la salida había predominado absolutamente en este campo, en obediencia a la regla de Wall Street de que "si no le gusta la administración venda sus acciones", y a pesar de las objeciones contra esta práctica formuladas por algunos autores de finanzas (véase en el texto, p. 51). En relación con las actividades ordinarias de los accionistas, que consideran el aspecto privado y tratan de maximizar el rendimiento, no ha habido gran cambio, aun cuando los inversionistas institucionales, como los departamentos fiduciarios de los bancos, según algunos indicios han tendido a votar con mayor frecuencia contra las propuestas de la administración (Eisenberg, 1969). Pero cuando los inversionistas institucionales se interesaron y se preocuparon por las políticas y prácticas de las corporaciones en cuestiones de interés público tales como la contaminación o la discriminación racial, se produjo un cambio sustancial. En estas situaciones, los inversionistas involucrados

no decidieron en general abandonar vendiendo sus acciones, sino emplear toda su influencia para modificar las políticas de las corporaciones.

Los inversionistas institucionales más activos, o quizás reactivos en este campo, fueron las grandes universidades privadas. Hubieron de responder a campañas tales como la "Campaña G.M." en 1970, y de nuevo en 1971, iniciadas por grupos de ciudadanos ajenos a las universidades, pero pronto recibieron apoyo de importantes grupos de estudiantes y profesores. Se nombraron comités y se desarrollaron políticas nuevas. Como resultado, las universidades decidieron en general asumir un papel más activista en las reuniones de accionistas, sobre todo en relación con la administración de corporaciones donde son accionistas importantes. Al mismo tiempo, se desarrolló el consenso de rechazar la salida (es decir, la venta) como la única respuesta, o aun la respuesta apropiada, ante el descontento por cuestiones donde estuviese en juego el interés público, como puede verse en un informe de comité muy cauto redactado en la Universidad de Harvard (1971). La presentación más enfática y extensa del problema aparece en el libro de John G. Simon y otros, *The ethical investor* (1971), derivado de la discusión de estas cuestiones en la Universidad de Yale. Aquí se defiende la salida sólo como último recurso tras el fracaso de la voz: "Hemos expresado insatisfacción con los intentos tendientes a limpiar una cartera mediante la venta de tenencias moral o socialmente objetables. Tales esfuerzos [...] tienden a envolvernos en ilusiones acerca de la pureza moral [...] defendemos tal acción cuando otros intentos tendientes a la corrección o eliminación de una falla grave hayan fracasado" (p. 53).<sup>5</sup>

La sociedad anónima es así un ejemplo de un organismo privado donde la relación entre la administración y los accionistas estuvo dominada por la salida hasta que se advirtió que ciertas actividades de la empresa afectaban el interés público; y en cuanto los accionistas se quejaron por causa de tales actividades, el empleo de la voz pareció la elección más natural. Por supuesto, es posible que el empleo de la voz, una vez establecido firmemente en conexión con cuestiones de interés público, pase a las áreas privadas, hasta ahora dominadas por la salida, y empiece a desempeñar un papel mayor en las relaciones existentes entre accionistas y administradores en general, para bien o para mal.

<sup>5</sup> Malkiel y Quandt (1971) demuestran que la voz es en realidad más eficaz que la salida para cambiar políticas de la corporación que resulten objetables para algunos de los accionistas por razones conectadas con el interés público.

*La ignorancia de consumidores y productores*

La lectura de ensayos recientes escritos por Richard R. Nelson y Michael Krashinsky (1972) y por Kenneth Arrow (1973) me sugirió otra forma de identificación de bienes, servicios y organismos que son o pudieron ser intensivos en el empleo de la voz antes que de la salida, cuya forma guarda cierta relación con la anterior. Al examinar diversas opciones institucionales para la prestación de servicios de cuidado diario, Nelson y Krashinsky distinguen entre los bienes donde "puede suponerse que el consumidor conoce con certeza lo que le gusta, por ejemplo naranjas dulces y jugosas" y los servicios como el cuidado diario de niños pequeños cuya calidad resulta difícil de juzgar para los padres. Además, no se dispone de patrones claros de calidad para el cuidado diario. Arrow se ocupa de situaciones similares donde hay una desproporción de conocimientos entre vendedor y comprador —como ocurre en el caso de los servicios médicos o en el de productos tecnológicos complejos como las medicinas y los automóviles—, y subraya la importancia de los códigos éticos (acerca de la revelación de información, por ejemplo) que deben observar en tales situaciones los vendedores como restricción a la maximización del beneficio socialmente indeseable. Tanto Nelson y Krashinsky como Arrow se interesan por las consecuencias institucionales de las situaciones de mercado donde el comprador carece de conocimientos acerca de la calidad del producto o es muy inferior al vendedor en este sentido. Como en el caso de la explotación, del consumidor por un monopolista, alguna forma de intervención pública o de autocontrol por parte de los productores o vendedores parece ser la respuesta a estas situaciones, pues se supone que los consumidores se encuentran en posición inferior e impotente de modo que ni la salida ni la voz propia podrán constituir una salvaguardia adecuada de sus intereses.

El caso de las guarderías va más allá de esas preocupaciones importantes, pero todavía tradicionales, acerca del "fracaso del mercado". Como Nelson y Krashinsky casi confiesan en cierto momento, tenemos aquí una situación donde la ignorancia acerca de la calidad, sobre lo que realmente se quiere, no se limita en modo alguno al comprador, consumidor o miembro. Las guarderías son típicas de toda una clase de servicios para los cuales, por diversas razones, surge en cierto momento una gran demanda; algunas personas están dispuestas a pagar por él, o piensan que debiera ofrecerse como servicio público, y otras se ofrecen diciéndose capaces de satisfacer la nueva demanda o dispuestas a hacerlo en la mayor medida posible. La realidad de la situación es que ha surgido la demanda de un servicio *antes de que exista el conocimiento efectivo para su satisfacción*; la sociedad encarga entonces a algunos de sus miembros que busquen el método mejor de satisfacción

de la nueva demanda y de alivio de la necesidad recién nacida; el problema institucional no es aquí la protección del consumidor sino la educación del productor, la necesidad de proveerlo de tanta información como sea posible acerca de su actuación. En tales situaciones la contribución de la voz puede ser claramente de la mayor importancia, simplemente porque la información que aporta es rica y detallada en comparación con la desnudez y la ceguera de la salida silenciosa. Además, es posible que la salida no aporte siquiera información somera acerca de la existencia del descontento, si los consumidores insatisfechos cambian de unos proveedores a otros igualmente no satisfactorios, de modo que cada proveedor individual gana clientes nuevos con la misma rapidez con que los pierde. En el texto se ha descrito este fenómeno bajo el rubro de "Competencia como comportamiento de colusión".

La ignorancia de los productores, o un grado sustancial de tal ignorancia, acerca de las formas de satisfacción de ciertas demandas, está probablemente más generalizada de lo que suele creerse. Caracteriza una gran porción de sectores que muestran una alta tasa de crecimiento en las economías modernas: educación, salud, actividades de recreo. Cuando la prestación de servicios de salud puede seguir lineamientos tradicionales en territorio bien conocido, como ocurre por ejemplo en el caso de la odontología menor, la insatisfacción del consumidor con un dentista tenderá a asumir la forma de la salida. Pero el individuo que tiene alguna queja todavía mal definida respecto a su salud física o mental en general, quizás no deba abandonar a su médico o psiquiatra familiar al menor descontento, sino ayudarlo a explorar y colaborar intensamente con él mediante el uso activo de la voz.

Repetimos, el segundo criterio nuevo de discriminación entre las situaciones que tienden a la salida y situaciones que tienden al empleo de la voz puede definirse como la ignorancia e incertidumbre, compartida por consumidores y productores, acerca de la forma en que pueda obtenerse un bien o servicio que se deseé, y en realidad, acerca de su naturaleza precisa. Es claro que existe una fuerte afinidad entre este criterio y el primero que se centraba en la presencia de un componente de "felicidad pública". La ignorancia y la incertidumbre generalizadas acerca de lo que se quiere existe por anotonamia cuando la motivación para resolver un problema va adelante del entendimiento,<sup>6</sup> y esta situación ocurre a su vez cuando hay fuertes presiones públicas para que "se haga algo" acerca de un problema poco claro. Así pues, en tales situaciones debe esperarse y recomendarse el empleo de la voz antes que la salida, por ambas razones.

El criterio de la ignorancia es útil también para explicar la alternación del predominio de la salida y de la voz en relación con los

<sup>6</sup> Este tema se examina en Hirschman, 1963, pp. 235-238.

*mismos bienes o servicios.* La ignorancia y la incertidumbre respecto de la naturaleza descada de un bien o servicio no es siempre algo que pueda superarse de una sola vez. En el caso de varios de tales bienes y servicios, las dudas *renacen* periódicamente a la luz de experiencias nuevas. En realidad, en muchos casos surgen por primera vez dudas acerca de la conveniencia del producto en su forma actual tras de un periodo más o menos prolongado de aceptación no cuestionada. Vemos ejemplos recientes en los automóviles, el DDT y algunas medicinas. Los productos sujetos a ciclos de aceptación y cuestionamiento suelen ser servicios tan complejos y llenos de ignorancia como el auxilio siquiatrónico y la educación superior. Es entonces enteramente adecuado que la salida sea la reacción principal de los estudiantes insatisfechos cuando no se plantean ampliamente cuestiones acerca del valor y los métodos corrientes de la universidad, mientras que la voz predominará en períodos de pérdida generalizada de confianza en el sistema tradicional.

#### *La integración vertical y el matrimonio como voz institucionalizada*

Examinemos ahora un tercer criterio que arroja luz sobre la diferencia entre las situaciones que tienden a la salida y las que tienden al empleo de la voz, que se pasaron por alto en el texto. Tiene alguna simetría con el primer criterio aplicable a situaciones donde la voz se vuelve menos costosa de lo que sería en circunstancias "normales", o aun se siente como un beneficio por parte del cliente o miembro. Así como dejé de cuestionar adecuadamente si la voz es costosa en todas las circunstancias, di por sentado el carácter gratuito de la salida. Consideré la existencia de un costo en la salida cuando intervenía la lealtad, pero la salida puede implicar un costo considerable en situaciones de mercado puramente económicas aun en ausencia de la lealtad. Tales costos son menos evidentes en el caso de las compras del consumidor donde he centrado sobre todo la atención; pero pasan al primer plano en las transacciones interindustriales cuando una empresa compra un insumo especializado a uno de pocos proveedores potenciales. En tales situaciones la empresa gastará a menudo considerable tiempo y dinero adiestrando al proveedor, y estos costos deberían repetirse si la empresa cambiara a otro proveedor en virtud de que, por alguna razón, se sienta insatisfecha con la relación actual. Lo mismo se aplica a la empresa proveedora en la medida en que haya absorbido parte de los costos del aprendizaje; tales costos se perderán en gran medida si tiene que buscar un nuevo cliente. En consecuencia, esta situación volverá la voz relativamente más atractiva que la salida para ambas empresas en caso de fricción, pero es también una de las motivaciones básicas de la integración vertical de empresas, como

ha señalado Oliver Williamson (1971; 1973). En efecto, la integración puede considerarse como un arreglo destinado no a suprimir la voz a través de la jerarquía, sino a institucionalizarla y volverla rutinaria; es la voz de una unidad a otra dentro de un organismo unificado con una meta común, complementada por un mecanismo establecido para la solución de las disputas insalvables que puedan surgir entre las diversas unidades productoras. La lógica de este tipo de voz institucionalizada se ha implantado también en la Unión Soviética, donde han aparecido "lazos directos" entre las empresas que absorben insumos y las que los producen, y entre los productores y los distribuidores al detalle. Spechler (1970) considera tal fenómeno una "gran innovación sin el apoyo total de las más altas autoridades".

No es fácil imaginar fenómenos análogos fuera de la economía. Pero quizás pueda interpretarse el matrimonio como un arreglo institucional semejante: cuando un hombre y una mujer han llegado a un grado avanzado de entendimiento y ajuste mutuos, los costos de la salida de esta relación son elevados: se debe empezar desde el principio con el socio siguiente. En consecuencia, se intentará el arreglo de las fricciones permanentes y recurrentes mediante el empleo de la voz, y el matrimonio puede considerarse, como la fusión de dos empresas, una forma de volver rutinario el empleo de la voz, donde las disputas insalvables se llevan al siquiatra y no al vicepresidente ejecutivo. Es probable que existan otras situaciones donde la decisión de ingresar a un organismo formal no se tome tanto como resultado de un acuerdo fundamental sobre valores y metas o del deseo de eliminar el conflicto sino por la necesidad de plantear abiertamente el conflicto inevitablemente recurrente, en forma más franca y más rutinaria, sin arriesgar en cada ocasión la supervivencia de la relación. Precisamente fue a causa de que la voz se oculta aquí tras la fachada de la organización, la jerarquía y la unidad armoniosa, que no pude advertir estas situaciones.

#### *2) La salida y la voz: la vista desde arriba*

En 1970, un lector de *Exit, voice, and loyalty* me señaló que el libro había sido escrito casi enteramente "desde abajo", es decir, desde el punto de vista de los clientes o miembros como víctimas de la calidad deteriorada, y que le gustaría ver el tema de la salida frente a la voz tratado desde el punto de vista de los principales administradores de diversos organismos. ¡Con razón expresaba tal preferencia, ya que esto ocurría justo tras los acontecimientos de Camboya y el pobre acababa de ser nombrado presidente de una de nuestras universidades más turbulentas! Por supuesto, pude hacerle ver que a lo largo del libro, y especialmente en el capítulo final, había intentado un examen de las

combinaciones institucionales de la salida y la voz que podrían ser óptimas desde el punto de vista de la supervivencia y la fortaleza del organismo. Pero admito que no me ocupé en forma directa y sistemática de la posible manipulación de la salida y la voz como "instrumentos de administración", para utilizar el lenguaje de nuestras escuelas de administración.

Ahora trataré de mejorar mi actuación, si bien sólo en conexión con un organismo particular: el Estado.

Afortunadamente, el profesor Rokkan (1974) hizo después una contribución considerable a esta área con su ensayo. Como le escribí tras de su envío de tal ensayo, al principio me asombró contemplar la reinterpretación de los grandes desarrollos políticos de Europa desde la Edad Media con empleo de mis conceptos, pero si bien sigo un poco desconcertado por la conexión que encontró en el proceso entre Talcott Parsons y yo, encuentro notablemente iluminante el esquema histórico que traza en la segunda parte de su ensayo.

Déjeseme parafrasear el argumento de Rokkan para ponerlo luego en contacto con la noción general de la salida y la voz como "instrumentos de administración". Todo Estado —y en verdad todo organismo— requiere para su establecimiento y existencia ciertas limitaciones o *topes* a la medida de la salida, de la voz, o de ambos. En otras palabras, hay niveles de salida (desintegración) y de voz (destrucción) más allá de los cuales resulta imposible que un organismo exista como tal. Al mismo tiempo, un organismo necesita niveles *mínimos* de salida y voz para recibir información necesaria acerca de su actuación. Así pues, todo organismo se encuentra entre la espada de la desintegración-destrucción y la pared del deterioro debido a la falta de información. Un organismo territorial como el Estado nacional debe suprimir, por su propia naturaleza, la salida en forma de secesión (aunque no necesariamente la emigración de ciudadanos individuales); por lo tanto, aquí la información debe asumir primordialmente la forma de la voz. Pero como muestra Rokkan, en el centro de Europa el esfuerzo por suprimir la salida territorial —y para afirmar el derecho a controlar el movimiento de hombres y bienes a través de las fronteras— requería una concentración tan grande de esfuerzo y autoridad que el intento por alcanzar niveles razonablemente bajos de salida condujo también al aplastamiento de la voz, que en el proceso se redujo a niveles mucho menores de los requeridos para la estabilidad y la salud a largo plazo. Los países de la periferia europea (y algunos otros) encontraron más fácil el control de sus fronteras y en consecuencia "pudieron mantener un balance mejor entre los controles de la salida y la canalización de la voz durante las etapas críticas de la construcción del Estado" (Rokkan, 1974).

Es probable que tenga razón Rokkan cuando afirma que, sobre todo

durante una etapa inicial de organización, los intentos tendientes a restringir la salida y a acallar la voz suelen ir de la mano y alimentarse reciprocamente. Yo contemplé sobre todo las manipulaciones selectivas de una de estas dos palancas y había sugerido que la administración las utilizaría, no para recibir información acerca de su actuación sino para estimular el modo particular de reacción menos perturbador para ella y menos peligroso para la perpetuación de su poder (supra, pp. 120-121).

El ensayo de Rokkan provee un estímulo para pasar por este terreno con mayor cuidado y quizás con mayor caridad hacia los líderes políticos. Por una parte, así como el proceso de construcción del Estado requirió la restricción de la salida y de la voz es posible que puedan vedadas la liberación y la ampliación de la participación, o que resulten extraordinariamente difíciles de manejar, a menos que los controles de la salida y de la voz puedan aflojarse al mismo tiempo. La razón es sencilla: las fuerzas de la crítica y el disentimiento que han sido doblegadas por los controles estrictos de la voz y la salida pueden ser tan poderosas, sobre todo durante un período de transformación económica, que si se liberan por un solo canal (de ordinario la voz) excederán los niveles tolerables, o por lo menos considerados tolerables por los gobernantes. Inmediatamente acuden a la mente hechos de la historia reciente y actual. Es probable que la historia europea del siglo XIX habría sido mucho más turbulenta o mucho más represiva, y que la tendencia hacia el gobierno representativo habría sido mucho más vacilante, si no hubiese sido posible que millones de individuos emigraran a los Estados Unidos y otras partes.

Esta proposición representa una aplicación a Europa de la teoría de la "válvula de seguridad de la mano de obra" que se elaboró originalmente en los Estados Unidos para explicar, por la existencia de la "frontera", la ausencia de agresividad en la clase trabajadora norteamericana durante el siglo XIX en comparación con su correspondiente europea. La teoría ha sido fuertemente criticada en el caso de los Estados Unidos, pero quizás podría proponerse una teoría de la válvula de seguridad europea: a pesar de toda la conciencia de clase de los trabajadores europeos, es bien sabido que su actuación revolucionaria no satisfizo las esperanzas de Marx y Engels, por ejemplo, y una razón de ello puede ser la disponibilidad de la emigración al extranjero. Recientemente he visto cierto apoyo empírico a la teoría de la válvula de seguridad europea: de acuerdo con un estudio de J. S. MacDonald (1963-1964), de la emigración proveniente de la Italia rural en el decenio anterior a la primera Guerra Mundial, la votación socialista y la agresividad laboral eran prominentes en las provincias italianas con bajas tasas de emigración, y viceversa. MacDonald sostiene en forma muy convincente que la respuesta diferente ante la pobreza

rural —agresividad laboral en el centro de Italia y en Apulia, emigración en el resto del Sur— puede explicarse por diferencias en la tenencia de la tierra y otros aspectos de la organización agrícola. Pero al mismo tiempo sus datos sugieren fuertemente que la disponibilidad de la migración masiva disminuyó la cantidad total de conflicto social a que de otro modo pudo haberse enfrentado el Estado italiano.<sup>7</sup>

Resulta interesante el examen de la política contemporánea no europea a la luz de esta experiencia europea. Hoy casi no existe la válvula de seguridad, o el canal para el exceso de voz representado por la emigración, excepto para los países mediterráneos en relación con Europa Occidental. Este puede ser un factor que haga más difícil la introducción y el mantenimiento de cierta cantidad de voz en los países que inician su independencia e industrialización en el siglo XX.<sup>8</sup> De igual modo, las dificultades de la liberación en los países de Europa Oriental (incluyendo a la URSS) se intensifican por la insistencia de sus líderes políticos en el mantenimiento de estrictos controles sobre la salida.

La manipulación de los controles de la salida y la voz por parte de "la administración" puede limitarse en otra forma. En el texto consideré la falta de información como el costo principal en que incurre un organismo por suprimir la voz y la salida. Pero al nivel del Estado la necesidad de represión puede ser un costo inmediato muy importante, en contraste con la falta de información sobre la actuación que es sobre todo un costo a largo plazo. A muchos países les resulta del todo imposible (es decir, inaceptablemente caro) el control de sus fronteras, y algunos gobernantes no estarán dispuestos a pasar de cierto grado de represión al limitar o suprimir la voz, posiblemente por razones humanitarias, pero también porque ahora ya saben que la represión ilimitada conduce al gobierno de la policía secreta. El costo inmediato de la represión de la salida y la voz —desde luego, en el caso de algunos gobernantes sádicos se convierte en beneficio una parte de este costo— es entonces un elemento importante de la explicación del comportamiento de los Estados en relación con la limitación de la salida y la voz. Por ejemplo, me parece que la desconcertante tolerancia y sin paralelo del régimen socialista cubano respecto de la emigración puede interpretarse en esta forma: Fidel Castro estaba decidido a establecer un orden político autoritario con una cantidad estrictamente limitada de voz, pero al mismo tiempo no deseaba que Cuba se convirtiera en un Estado con una policía secreta todopoderosa

<sup>7</sup> Agradezco a Samuel P. Huntington que me haya recordado este estudio anterior sobre la salida y la voz.

<sup>8</sup> De acuerdo con este razonamiento, los países pobres podrían demandar la apertura de la inmigración en los países ricos por razones políticas tanto como puramente económicas.

y dada la magnitud de la oposición interna, prefirió dejar que emitiera el mayor número posible de cubanos insatisfechos, antes que someterlos a la vigilancia permanente de la policía o algo peor.

La interacción de estas tres variables —supresión de la salida, supresión de la voz y represión— puede observarse también en otros contextos. Aun podríamos proponer un teorema: un Estado puede controlar sólo dos de estas tres variables. En Cuba, Fidel Castro optó por suprimir la voz y limitar la intensidad de la represión; en consecuencia, debió permitir una pérdida inesperadamente grande de mano de obra calificada cuando cientos de miles de cubanos decidieron emigrar. En la Rusia de Stalin, la supresión completa de la salida y la voz generó una represión de magnitud y naturaleza tales que seguramente no se habían deseado al principio, mientras que en la Rusia posterior a Stalin la decisión de fijar límites a la represión, combinada con la continuación de los controles estrictos sobre la salida, ha conducido a la expresión de un desentimiento considerablemente mayor que el esperado por las autoridades.

No deseo exagerar la importancia de este teorema. Su mérito consiste en la creación de un campo de fuerzas más rico que la usual alternativa entre participación y represión. Su dificultad consiste en que la libertad de la salida no actuará siempre como freno a la voz: es posible que Fidel Castro haya sido particularmente afortunado porque tantos cubanos encontraron en Miami un segundo hogar potencialmente satisfactorio. Como nos enseña Ronald Dore, en países como Japón es probable que el permiso de la salida constituya una restricción tan débil de la voz como el permiso de suicidarse.

### 3) *La salida y la voz en los partidos políticos y la política*

Los partidos políticos de las poliarquías se encuentran entre los raros organismos donde voz y salida tienen papeles importantes, bien reconocidos, por desempeñar. En consecuencia, deben constituir temas privilegiados para la verificación y el refinamiento de las hipótesis que desarrollé en el texto.

Antes de reseñar el trabajo de otros autores en esta área, no resisto la tentación de señalar que la crítica de modelo de Hotelling y Downs que presenté en el capítulo VI se confirmó con la decisión de la Convención Nacional Demócrata de nominar a George McGovern para Presidente en 1972. Otra vez, como ocho años atrás en el caso de la nominación de Barry Goldwater por los Republicanos, se ha demostrado que los miembros más alejados del centro pueden ejercer considerable poder dentro del partido, a pesar de que, según Hotelling y Downs, no tienen "a dónde ir", y en consecuencia debieran carecer de poder mientras se esperaría que el partido apelara a los votos del medio que

pueden esgrimir el poder de la salida. Por supuesto, mi observación se refirió a que el poder no surge sólo de la capacidad de salida, sino también de la voz, y que la voz se esgrimirá con energía y dedicación especiales por quienes no pueden salir hacia ninguna parte.

Una de mis proposiciones acerca de la política partidista se refirió al nivel probable de democracia interna de los partidos frente al control burocrático o de la maquinaria. Sugiri que en un sistema bipartidista la articulación de la opinión de los miembros del partido y por ende cierto grado de democracia interna resultarán más probables que en los sistemas multipartidistas porque en el primer caso puede suponerse que la distancia ideológica entre los partidos es mayor y la lealtad más intensa, de modo que los miembros insatisfechos emplearán de ordinario la voz antes que la salida, mientras que ocurrirá lo contrario en los sistemas multipartidistas. Por supuesto, esta fue una deducción muy general a partir de un modelo político claramente primitivo donde sólo hay un espectro de opinión (de izquierda a derecha) y la distancia ideológica que separa a la extrema izquierda de la extrema derecha es igual en todas partes. Desde luego, el mundo no es tan sencillo, como observó Val Lorwin en la correspondencia que me envió pronto. En particular, Lorwin hizo hincapié en que hay democracias como Bélgica y Holanda cuyos cismas religiosos y culturales han generado un sistema multipartidista donde los partidos pueden ocupar alguna posición en el continuo izquierda-derecha, pero también se identifican —en ocasiones primordialmente— con un grupo religioso o lingüístico. En esta situación, es obvio que un país puede tener más de dos partidos y sin embargo la distancia entre dos cualesquiera de ellos no será necesariamente menor, y aun puede ser mayor, que en un país con un sistema bipartidista pero sin cismas insuperables. En consecuencia, está enteramente de acuerdo con la teoría de la salida y la voz lo que escribe Lorwin (1971) en un artículo sobre las democracias europeas más pequeñas (Bélgica, Holanda, Austria, Suiza): "El pluralismo debido a la segmentación (= cisma) ha producido en general más participación, no menos, en la organización voluntaria" (p. 157).

Por supuesto, lo anterior no significa que los cismas, y lo que llaman los holandeses *verzuiling*, es decir la organización de partidos, grupos de interés, etc., según lineamientos estrictamente religiosos o lingüísticos, sean garantía de la democracia. El *verzuiling* puede robustecer el sentimiento de identificación y participación dentro de los partidos y otros organismos, pero es obvio que los cismas que origina el *verzuiling* también separan a los países y las comunidades: Nigeria, Pakistán e Irlanda del Norte son algunos de los ejemplos más recientes. Cuando observa la variabilidad de estos resultados, un economista no puede reprimir el pensamiento mecánico y totalmente inútil de que debe

existir algún grado óptimo de *verzuiling* que asegure la democracia interna y la participación dentro de los organismos al mismo tiempo que permite la coexistencia pacífica y democrática de los diversos grupos segmentados de la sociedad.

Mi modelo de los partidos políticos resultó excesivamente simple y general desde varios puntos de vista. Por ejemplo, no distingui entre los votantes, los miembros de los partidos y los líderes de tales partidos. Desde luego, es de esperarse que la propensión a la voz antes que a la salida aumente a lo largo de esta dimensión. Se sigue que en los partidos más tradicionales de tipo europeo, donde se supone que los miembros están permanentemente activos y representan una fracción importante del voto total, deba esperarse mayor manifestación de la voz que en los partidos "electorales" o "revueltos" del tipo norteamericano. Así pues, hasta donde predominen los partidos "revueltos" en los sistemas bipartidistas, este factor estructural puede reducir la propensión hacia la voz que según mi análisis debiera esperarse en un sistema bipartidista en comparación con los sistemas multipartidistas.<sup>9</sup>

Wellhofer y Hennessey (1973) se ocupan de otra complicación importante en un artículo sobre la organización y la estrategia de los partidos. En mi esquema, la insatisfacción con el partido surge sólo por razones ideológicas cuando el partido sigue políticas que no agradan a algunos miembros. Otra potente razón de insatisfacción es simplemente la incapacidad de un partido para crecer y sobresalir en época de elecciones. En esta concepción, un partido debe dar a sus votantes la satisfacción de colocarse en el lado de los ganadores, y a sus miembros activos los beneficios más tangibles de una dotación creciente de empleos en el partido, y finalmente de cargos públicos. Si los miembros están descontentos con la actuación del partido en estos sentidos, sus posibles reacciones son otra vez la salida o la voz, y Hennessey y Wellhofer muestran que, contra lo que sería de esperarse, la salida no es necesariamente la reacción dominante de quienes se orientan sobre todo al éxito y los puestos públicos.

En todo caso, el patrón de voz o salida de quienes se orientan primordialmente hacia las políticas tenderá a ser muy distinto del de quienes se orientan sobre todo al éxito y los puestos públicos; podemos imaginar fácilmente acciones del partido que enojen a los primeros y deleiten a los segundos, o viceversa. Schlesinger (1972) hace observaciones interesantes sobre este punto.

En mi opinión, puede ser más realista aún el supuesto de que todo "animal político" se orienta en parte a la ideología y en parte a la remuneración, de modo que está dispuesto a intercambiar cierta cantidad de oportunismo del partido por su poder y éxito en las urnas.

<sup>9</sup> Agradezco a Aristide Zolberg las discusiones sobre este punto.

Entonces se entenderá el comportamiento de voz y salida como función de tales intercambios.

Combinaciones similares de motivaciones se encuentran detrás de las renuncias a puestos públicos, un tema del que me ocupé hacia el final del texto. Observé que la salida del gobierno de los Estados Unidos había caído en un desuso exagerado, y especulé sobre las posibles razones sicológicas e institucionales. La experiencia de los últimos años ha confirmado en general mi análisis, aunque han habido algunas salidas interesantes. Ahora está en proceso un importante proyecto de investigación sobre esta cuestión: Thomas Franck de la Universidad de Nueva York y Edward Weisband de la Universidad Estatal de Nueva York en Stony Brook han compilado y están analizando ahora todas las renuncias de miembros del gabinete y de otros altos administradores ocurridas desde 1900 en los Estados Unidos y Gran Bretaña. Un punto fundamental en que se interesan ambos autores es la aclaración de si las renuncias se acompañaron de declaraciones razonadas de disentimiento o se hicieron en forma silenciosa por deferencia a cierto código de lealtad o simplemente por oportunismo, y si el comportamiento de renuncia de uno u otro tipo tuvo efectos perceptiblemente distintos sobre el retorno a puestos públicos. Espero que este estudio nos permita entender mejor la generación de la actual escasez de salidas en los Estados Unidos.

#### 4) *La salida y la voz en el contexto urbano y en la organización de los servicios públicos*

En el campo de los estudios urbanos, la dicotomía salida-voz fue obviamente una de esas ideas cuyo tiempo llega. Sin haber leído mi libro, Oliver P. Williams (1971) escribe en *Metropolitan political analysis*: "Hay esencialmente dos opciones para quienes desean emplear una estrategia de localización para modificar su acceso dentro del complejo urbano. Pueden mudarse o pueden cambiar las características del lugar que ahora ocupan" (p. 29).

Para apreciar el cambio que implica este enfoque en comparación con análisis anteriores, conviene recordar el conocido ensayo de Tiebout (1956), que había celebrado la movilidad por permitir una asignación eficiente de los servicios públicos entre los consumidores y ciudadanos de un área metropolitana. Cada municipalidad se veía como una empresa que ofrece un conjunto diferenciado de servicios a clientes con preferencias distintas; en el modelo un cliente sólo podía expresar sus preferencias mudándose; no había en tal modelo lugar para la votación o para alguna otra acción política tendiente a volver más agradable su propia comunidad. Junto con la defensa de la competencia en la educación hecha por Milton Friedman y mencionada en

el texto, este artículo puede quedar como la expresión perfecta de la tendencia del economista a estar en contra de la voz y en favor de la salida.

En los años cincuenta quizás podía perdonarse la búsqueda de la racionalidad oculta de la migración a los suburbios. Por supuesto, en los años sesenta brotó la franca irracionalidad del fenómeno. El mérito de la teoría de la salida y la voz consiste en llamar la atención sobre cursos de acción hasta ahora olvidados. En este sentido Williams llama a la preferencia actual por la salida "movilidad como sustituto de la política formal" (p. 110) y plantea interrogantes críticos acerca del marco institucional que ha conducido a esta abdicación.

Un caso notable de convergencia con mi trabajo es un artículo de los profesores Orbell y Uno (1972). En 1966 habían realizado una encuesta por muestreo en Columbus, Ohio, a fin de obtener de los residentes información sobre el tipo de problemas de su vecindad que les preocupaban y la forma en que planeaban reaccionar ante los problemas que percibían. Resultó que las intenciones de los vecinos podían clasificarse en dos categorías: o bien planeaban mudarse o intentaban aliviar los problemas que experimentaban mediante la acción política. Cuando estaban escribiendo los resultados de su encuesta en un artículo para la *American political science review*, Orbell y Uno se enteraron de mi libro, establecieron correspondencia conmigo, y posteriormente decidieron emplear mi terminología al presentar y analizar sus datos. En virtud de que la encuesta y mi libro planteaban interrogantes muy similares, Orbell y Uno pudieron verificar varias de mis hipótesis. Uno de tales resultados confiadamente esperados que sin embargo resulta agradable ver confirmados empíricamente fue el de que "los negros tenderán más a emplear la voz en respuesta a los problemas que los blancos de condición similar habitantes de áreas urbanas similares" (p. 484). Por supuesto la razón de esta mayor propensión a la voz entre los negros es su menor movilidad a causa de la segregación *de facto* de la vivienda existente en numerosas áreas urbanas y suburbanas.

En general el estudio confirma lo que sabemos acerca de la inclinación de los blancos a la salida antes que a emplear la voz en las áreas urbanas como respuesta a los problemas de la vecindad; pero Orbell y Uno descubrieron interesantes patrones de comportamiento diferentes no sólo entre blancos y negros, sino también entre los blancos de posición alta y baja; estos últimos se inclinan particularmente a la salida mientras que los blancos de posición acomodada se inclinan también a menudo por la acción política. Por supuesto, en cuanto los vecinos llegan a los suburbios cambia radicalmente el patrón y la primera reacción ante los nuevos problemas de la vecindad en los suburbios es la voz antes que la salida. Esto lleva a Orbell y Uno a un

análisis interesante de "la fatiga de la salida", cuya realidad puede confirmar fácilmente quienquiera que se haya mudado recientemente.

El concepto de la fatiga de la salida me hace abrir un breve paréntesis acerca del tema general de las secuencias de salida y voz. Podríamos preguntar: ¿conduce la salida (y la entrada subsecuente a otra parte) a más salidas en sucesión cada vez más rápida? O bien, ¿se alternan típicamente la salida y la voz? Es obvio que no podemos dar una respuesta uniforme a tal interrogante pero por lo menos nos permite pasar a situaciones diversas y a la identificación de secuencias contrastantes y de variables críticas. Por ejemplo, cuando algunos organismos fuertemente estructurados y jerárquicos perdieron su control sobre algunos miembros, como ocurrió con la Iglesia Católica durante la Reforma, o con los partidos comunistas de occidente durante varias modificaciones de la línea del partido, las primeras salidas tendieron a verse seguidas por muchas otras, como se advierte en la inclinación a la fragmentación entre las sectas protestantes y los grupos pertenecientes a la ex Izquierda Comunista. Por otra parte, hay casos en que la fatiga de la salida tras una primera salida genera la determinación de ser "leal" o de emplear la voz dentro de la nueva comunidad, como ocurre en el caso de quienes se han mudado a los suburbios o han emigrado a un nuevo país (véanse en el texto pp. 110-112). Por último, debe haber muchas secuencias acerca de las cuales resulte difícil tener un fuerte sentimiento intuitivo *a priori*: por ejemplo, ¿la persona que vuelve a casarse tras un divorcio tiene más o menos probabilidades de divorciarse que cuando se casó por primera vez? Se me dice que en la segunda ocasión existe la tendencia a esforzarse más por lograr que el matrimonio funcione; por otra parte, entre quienes se divorcian una vez se encuentra una buena proporción de hombres y mujeres que realmente no pueden soportar la vida marital pero insisten en intentarlo una y otra vez.<sup>10</sup>

Volvamos ahora a la ciudad. Tanto Williams como Orbell y Uno se lamentan de la victoria de la salida sobre la voz, o sea de la movilidad sobre las políticas, responsable del deterioro de la ciudad norteamericana en decenios recientes, y los tres terminan especulando sobre las políticas correctivas. Uno de los hallazgos más interesantes de Orbell y Uno es que muchos individuos parecen estar considerando la salida y la voz en respuesta a los problemas de la vecindad, de modo que la decisión de la salida puede ganar a menudo sólo por un margen estrecho. Por lo tanto, pequeños incrementos de la atracción y eficiencia de la voz podrían significar una gran diferencia, y después de todo el deterioro mayor de los centros urbanos no es una ola irresistible del futuro. Podría detenerse y revertirse tal movimiento mediante mejoramientos del proceso político, quizá complementados

<sup>10</sup> Véanse algunos datos de los Estados Unidos en Bell, 1967, pp. 509 ss.

con medidas económicas que graven la salida y subsidien la permanencia. En cuanto al proceso político en el contexto urbano, tanto la descentralización y el "control de la comunidad" como las propuestas de integración metropolitana son importantes para el fortalecimiento de la voz, pero estos temas generales escapan obviamente al alcance de este ensayo, al igual que la cuestión estrechamente relacionada del mejoramiento del ghetto frente a su dispersión.

El marco de la salida y la voz se ha encontrado útil también en conexión con la búsqueda de formas óptimas de organización de los servicios públicos urbanos. En este campo Dennis Young propuso en 1971, también sin conocer previamente mi libro, una encuesta sistemática de tres formas posibles de mejoramiento de la eficiencia: una era la evaluación sistemática de la actuación, la segunda la descentralización que puede considerarse una forma de intensificación de la voz, y la tercera la salida dentro de la competencia. En una introducción del ensayo proyectado en este campo (1973), utiliza Young en forma explícita el marco de la salida y la voz para examinar una amplia gama de servicios públicos, desde los taxis, la recolección de basura, la televisión por cable, los bomberos y la policía, hasta los servicios de guardería, la atención médica y la corrección de los delincuentes. Un examen sistemático de las opciones de organización produce algunas conclusiones sorprendentes: por ejemplo, la introducción de cierto grado de competencia se recomienda en la recolección de la basura,<sup>11</sup> mientras que se sugieren la descentralización y otras formas de fortalecimiento de la voz en los departamentos de policía. Se propone una combinación particularmente interesante de la salida y la voz para la organización de guarderías, de acuerdo con la contribución de Nelson y Krashinsky (1972) que ya mencionamos, y se sugieren propuestas más ingeniosas aún para la introducción de cierto grado de salida y voz respecto de la corrección de los delincuentes y la reforma penitenciaria.

Por último, el marco de la salida y la voz parece ser particularmente aplicable a ciertos debates acerca del Servicio Británico de Salud Nacional. Los partidarios del Servicio se han opuesto a la concesión de algunos de sus beneficios (medicinas y pruebas de laboratorio más baratas) a quienes podrían recurrir a la medicina privada antes que a la pública, precisamente por la misma razón que yo invoqué para el examen de los clientes insatisfechos en ciertas situaciones. Los defensores del Servicio, conscientes de sus posibles defectos, sienten que necesita precisamente de los salientes potenciales —la gente educada, de la clase media expresiva— como críticos *dentro* del servicio;

<sup>11</sup> Esto es compatible con la noción de que la competencia funciona mejor cuando el consumidor conoce exactamente el tipo de bien y servicio que anda buscando (Véase antes, p. 21).

por lo tanto, no debiera volverse para ellos demasiado fácil o barata la salida. Una reseña detallada de la cuestión y de los debates que ha suscitado, así como un examen completo de los problemas analíticos involucrados, aparecerían en la tesis doctoral que presentará Hugh B. Davies (1973), un estudiante británico del departamento de graduados en economía de la Universidad de Pensilvania. Davies, cuyo asesor de tesis es el profesor Williamson, ha reformulado también en forma extensa parte de mi propio análisis de la salida y la voz, y en el proceso lo ha vuelto más asequible al tratamiento matemático. Naturalmente, me complace este esfuerzo, pero tengo ciertas dudas. Si Davies tiene éxito, puede iniciar una bibliografía matemática abundante y cada vez más compleja, con el resultado de que cada vez me parecerá más difícil la lectura de los ensayos que se escriban sobre la salida y la voz, ya no digamos el comentario sobre ellos en la forma sencilla que he podido utilizar hasta ahora.

## REFERENCIAS

- Arrow, K. J.  
1973 "Social responsibility and economic efficiency", *Public policy* 21 (verano): 303-318.
- Bell, R. R.  
1967 *Marriage and family interaction*. Homewood, Ill., Dorsey Press.
- Davies, H. B.  
1973 *Exit, voice and the British National Health Service*. Departamento de Economía de la Universidad de Pensilvania (tesis en proceso).
- Eisenberg, M. A.  
1969 "The legal roles of shareholders and management in modern corporate decision-making", *California: Law review* 57: 50-52.
- Universidad de Harvard.  
1971 *Report of the Committee on university relations with corporate enterprise* (enero) (mimeografiado).
- Hirschman, A. O.  
1963 *Journeys toward progress: Studies of economic policy making in Latin America*. Nueva York, Twentieth Century Fund.  
1970 *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass., Harvard University Press. (F.C.E., 1976)  
1971 *A bias for hope: Essays on development and Latin America*. Nueva Haven, Conn., Yale University Press.

- Lorwin, V.  
1971 "Segmented pluralism: Ideological cleavages and political cohesion in the smaller European democracies", *Comparative politics* 3 (enero): 141-175.
- MacDonald, J. S.  
1963-7 "Agricultural organization, migration and labour militancy in rural Italy", *Economic history review*, segunda serie 16: 61-75.
- Malkiel, B. G.; Quandt, R. E.  
1971 "Moral issues in investment policy", *Harvard business review* (marzo/abril): 37-47.
- Nelson, R. R.; Krashinsky, M.  
1972 *Some questions of optimal economic organization: The case of day-care for children* (marzo) (mimeografiado).
- Orbell, J. M.; Uno, T.  
1972 "A theory of neighbourhood problem solving: Political action vs. residential mobility", *American political science review* 66 (junio): 471-489.
- Rokkan, S.  
1974 "Dimensions of state formation and nation-building: A possible paradigm for research on variations within Europe": C. Tilly (comp.), *The formation of national states in Western Europe*. Princeton, N. J., Princeton University Press.
- Schlesinger, J. A.  
1972 *Riker versus Downs and the definition of political parties* (mimeografiado).
- Simon, J. G.; Powers, C. W.; Bunnemann, J. P.  
1972 *The ethical investor*, Nueva Haven, Conn., Yale University Press.
- Spechler, M.  
1971 *The economics on product quality in Soviet industry*. Departamento de Economía de la Universidad de Harvard (tesis inédita).
- Tiebout, C. M.  
1956 "A pure theory of local expenditure", *Journal of political economy* 64 (octubre): 416-424.
- Wellhofer, E. S.; Hennessey, T. M.  
1973 "Models of political party organization and strategy: Some new analytic approaches": I. Crewe (comp.), *Political elites*. Londres, Croom, Helm.
- Williams, O. P.  
1971 *Metropolitan political analysis*. Nueva York, Free Press of Glencoe.
- Williamson, O. E.  
1971 "The vertical integration of production: Market failure considerations", *American economic review* 61 (mayo): 112-123.

- 1973 "Markets and hierarchies: Some elementary considerations", *American economic review* 63 (mayo): 316-325.
- Young, D. R.  
 1971 "Institutional change and the delivery of urban public services", *Policy sciences* 2: 425-438.
- 1973 "Introduction", *Innovation and reform in the economic organization of urban public services: A reader* (mimeografiado).

## APÉNDICE G

**LA POLÍTICA ENTRE LA ECONOMÍA Y LA CULTURA;  
SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE EL LIBRO DE  
ALBERT O. HIRSCHMAN "EXIT, VOICE, AND LOYALTY"**

STEIN ROKKAN

EL CONSEJO Internacional de la Ciencia Social inició en 1973 una innovación en su serie de seminarios sobre los adelantos de la teoría y la investigación de la ciencia social: organizó un encuentro interdisciplinario sobre un libro, señero, el de Albert O. Hirschman *Exit, voice, and loyalty*. El Consejo ha organizado a través de los años varias conferencias y seminarios importantes sobre las convergencias y divergencias de la investigación y el pensamiento actuales en campos particulares, pero hasta 1973 estas discusiones siempre se refirieron a una diversidad de estudios y proyectos de investigación recientes en cada campo. Para dar un enfoque más claro a tales discusiones interdisciplinarias, el Consejo decidió en 1972 experimentar con otra fórmula: seminarios sobre las consecuencias y ramificaciones de una sola contribución a la teoría y la construcción de modelos a través de varias disciplinas.

El primer seminario de esta serie se organizó en estrecha cooperación con una de las asociaciones disciplinarias: fue una empresa conjunta con la Asociación Internacional de Ciencia Política y la planeó el presidente de dicha asociación como paso importante para la preparación intelectual de uno de los temas principales del Noveno Congreso Mundial de Ciencia Política. En realidad, el primer tema de ese congreso fue inspirado directamente por la polaridad de Hirschman: se integraron en total doce grupos de trabajo para la discusión de ensayos sobre facetas distintas de los dilemas de *la política entre la economía y la cultura*, sobre la interacción de la *salida* típica del mercado y la *voz* culturalmente determinada en la estructuración de sistemas y en el condicionamiento de las decisiones.

Este gran entusiasmo por el ensayo sobre *la salida y la voz* entre los estudiosos de la política se explica fácilmente: era algo más que simplemente otro intento por servirse del aparato conceptual de la economía en el análisis de los procesos políticos; representa tal vez el primer esfuerzo sistemático por utilizar efectivamente los modelos de la respuesta política en el análisis del comportamiento económico. Hirschman no sólo generaliza a partir del mercado hacia el cuerpo político; también estudia las posibilidades de introducción de los mecanismos de la política en la economía. Para ser más precisos: no-

sólo analiza la analogía de la respuesta típica del mercado, o sea la *salida*, en contextos tan eminentemente políticos como los conflictos entre partidos políticos, las renuncias a puestos públicos y el exilio en territorio extranjero; también estudia los usos del instrumento claramente político de la *voz*, de las demostraciones, los movimientos de protesta, los *referenda* y las elecciones, en la interacción eminentemente económica que existe entre los receptores y los productores de bienes, servicios y empleos.

Lo que hizo de este pequeño volumen provocativo un foco aún mejor para un encuentro interdisciplinario fue que no se limitó a este solo intento de construcción de puentes entre dos disciplinas: la polaridad *salida-voz* encontró ecos por todo el ámbito de las ciencias sociales, desde la psicología hasta la lingüística y el estudio de la religión, pasando por la antropología y la sociología, desde el análisis de la personalidad hasta la investigación de organismos y sistemas complejos de comunicación y creencia, pasando por el estudio del matrimonio, la familia y la tribu. Esto hizo de *Exit, voice* un libro ideal para la verificación de la nueva fórmula; en consecuencia, el Consejo y la Asociación decidieron reunir un seminario enteramente multidisciplinario para discutir los puntos fuertes y débiles del enfoque de Hirschman y para considerar caminos alternativos de posterior desarrollo.<sup>1</sup>

Un grupo de diecisiete científicos sociales se reunió para este seminario en el Centro de la Villa Serbelloni de Bellagio, en junio de 1973: cinco economistas,<sup>2</sup> ocho polítólogos,<sup>3</sup> tres sociólogos<sup>4</sup> y un antropólogo.<sup>5</sup> Se presentó para discusión un total de quince ensayos: la mayoría de ellos se referían directamente a temas del libro de Hirschman, los otros enfocaban elementos importantes para el análisis de la dialéctica economía-cultura.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> El seminario fue financiado con fondos de un generoso donativo de la Stiftung Volkswagenwerk al Consejo Internacional de la Ciencia Social. La Asociación Internacional de Ciencia Política cubrió los costos administrativos.

<sup>2</sup> Bruno Frey (Constanza), Albert O. Hirschman (Harvard), Julius Margolis (Pensilvania), Mancur Olson (Maryland), Oliver E. Williamson (Pensilvania).

<sup>3</sup> Brian Barry (Nuffield College, Oxford), Sam Finer (Manchester), Jean Lapone (Columbia Británica), John Meisel (Universidad de Queen's, Kingston, Ontario), Douglas Rae (Yale), Stein Rokkan (Bergen y Yale), Giovanni Sartori (Florencia), Martin Seliger (Universidad Hebreo).

<sup>4</sup> Erik Allardt (Helsinki), James S. Coleman (Johns Hopkins), S. N. Eisenstadt (Universidad Hebreo).

<sup>5</sup> Jack Goody (Cambridge).

<sup>6</sup> Los trabajos están disponibles en reproducción fotográfica en la Asociación Internacional de Ciencia Política, 43 rue des Champs-Elysées, B-1050

Las discusiones del Seminario giraron alrededor de cinco grandes cuestiones:

- ◆ diferenciaciones y precisiones de los conceptos *salida* y *voz*; dificultades de las transferencias directas de terminología de un sector a otro, de un nivel a otro;
- ◆ estructuras de autoridad que permiten o restringen el recurso a la *salida* o la *voz*; los fundamentos legales de la economía de mercado y la institucionalización de la *voz*;
- ◆ los contextos de organización: la *salida* y la *voz* en transacciones entre actores individuales y corporativos, y entre subsistemas de jerarquías complejas;
- ◆ arquetipos especiales e imágenes de la *salida* y la *voz*: adentro-afuera, arriba-abajo, izquierda-derecha;
- ◆ consolidación territorial y diferenciación de fronteras a la luz de la *salida* y la *voz*.

La descripción que sigue enfocará algunos argumentos prominentes de la discusión.

### 1) Diferenciaciones y precisiones

Albert Hirschman abrió el debate reseñando las reacciones provocadas por su libro y expresando sus nuevas ideas a la luz de estudios y análisis publicados después de haber terminado el libro para su publicación. Consideró cuatro grandes áreas para nuevas aclaraciones conceptuales y construcción sistemática de modelos.<sup>7</sup>

La primera fue la de *combinaciones de la salida y la voz en las relaciones económicas*: aquí afirmó que había subestimado la importancia de la *voz* en comparación con la *salida* por olvidar situaciones donde el empleo de la *voz* resulta placentero antes que costoso; juzgó también de gran importancia el estudio de estrategias para la canalización de la *voz* en situaciones de gran ignorancia o incertidumbre acerca de los criterios de actuación o calidad, en particular cuando sufren tal incertidumbre consumidores y productores; por último reseñó el trabajo publicado sobre los empleos de la *voz* en situaciones de enlaces verticales interindustriales donde el costo de la *salida* típica del mercado resulta demasiado elevado y destructivo de los programas de producción.

La segunda área fue la de la *macropolítica comparativa*: el estudio de la calibración de combinaciones de *salida* y *voz* por parte de los encargados del mantenimiento y el control de sistemas territoriales. En esta área deseaba ver más estudios de los efectos de grados

Bruselas. Varios de ellos aparecerán con revisiones en *Social science information*.

<sup>7</sup> Ensayo anterior.

variables de tolerancia o estímulo de la emigración sobre el equilibrio interno de los sistemas.

La tercera área fue la de *estructuras de conflicto interno, sistemas de partidos y comportamiento micropolítico*; en ésta, pidió estudios detallados de combinaciones de salida y voz en sistemas multipartidistas y en sociedades segmentadas con altas barreras entre alternativas culturales; la situación típica de cuerpos políticos saturados de *verzuil* y dominados por cismas lingüísticos, religiosos o raciales.

Y la cuarta área fue el animado campo de los estudios innovadores del *gobierno urbano metropolitano* y la *organización de los servicios públicos*: aquí hay también necesidad de estudios comparativos más amplios de experiencias con combinaciones diferentes de la salida y la voz para tipos de servicios diferentes.

En todos estos campos la investigación empírica resulta tan importante como la aclaración conceptual porque la polaridad salida-voz no tiene nada de obvio: las opciones frente a la salida son por lo menos tres. Podemos *permanecer* en la relación dada (continuar comprando el mismo producto, usando los servicios del mismo organismo, conservando el mismo empleo), pero tal decisión dejaría todavía tres opciones principales: aceptar, resistir pasivamente (por ejemplo, quejarse con los demás pero no con los productores), emplear activamente la voz. Lo importante de la polaridad salida-voz fue el hecho de reflejar una oposición de valores: la *salida* se relaciona con la economía, la movilidad, la *Gesellschaft*, el capitalismo; la *voz* se relaciona con la política, la identidad, la *Gemeinschaft*, el socialismo.

No era una cuestión de si o no. La tarea de la investigación futura consiste en el estudio de diversos tipos de combinaciones, tanto en términos histórico-empíricos del funcionamiento de los arreglos existentes como en términos analítico-normativos en una búsqueda de las estrategias óptimas para tipos diferentes de bienes y servicios.

Stein Rokkan elaboró una perspectiva comparativa más amplia sobre la problemática de la salida y la voz. Para él, los análisis de Hirschman habían revestido una importancia fundamental para su esfuerzo de atacar el problema de las unidades y el problema de los límites en la investigación política comparada. El movimiento de la política comparada de los años cincuenta y sesenta ha tendido a cosificar unidades y límites: el propio Rokkan, en su trabajo sobre las estructuras de cismas y los sistemas partidarios comparados, procedió como si las divisiones territoriales y las unidades de gobierno pudiesen tomarse como dadas. Hirschman le ayudó a "problematizar" la división de territorios en unidades, a estudiar la dinámica de la construcción de fronteras y de su diferenciación. Para el estudioso de la política comparativa es importante la polaridad salida-voz porque plantea interrogantes acerca de políticas de control de fronteras: externamente

para impedir, permitir o imponer la salida o la entrada; internamente para canalizar, tolerar o suprimir la voz.

Para colocar este análisis de los controles de fronteras en un marco más amplio, Stein Rokkan elaboró un diagrama para una tipología de los campos de elección y los campos de identidad (*Gráfica 1*).

El costo de la salida varía claramente de modo enorme entre un campo y otro: los límites difieren en cuanto a su visibilidad, la importancia para el ego, la facilidad del control. En el supermercado de productos básicos de consumo diario, el cliente no sabrá con frecuencia siquiera si ha salido o no: podría haber escogido otra marca pero no sabrá necesariamente si la produce una misma empresa u otra. En la elección del Estado nacional el costo de la salida variaría enormemente, pero también lo haría el costo de entrada a otro sistema: no hay un mercado uniforme en el sentido de que ofrezcan todas las opciones en condiciones de intercambio aproximadamente similares. En la elección de la comunidad idiomática existe menos aún un "mercado": difícilmente se sale de cualquier idioma aprendido antes de los diez años de edad, por ejemplo, y normalmente se estará en grave desventaja en cualquier comunidad idiomática a la que se ingrese posteriormente.

Estas variaciones de las condiciones y las consecuencias de la salida afectan también la eficacia de la voz. Hay barreras internas contra la voz, así como hay barreras externas contra la salida o la entrada. En la historia del desarrollo de los cuerpos políticos territoriales puede verse fácilmente que las políticas seguidas en la construcción y diferenciación de límites externos tuvieron consecuencias para las políticas adoptadas para la canalización de la voz dentro de cada sistema. Rokkan trató de demostrar esta interdependencia entre la diferenciación de fronteras externas e internas en su análisis comparado de la construcción de naciones y la democracia de masas en Europa Occidental.<sup>8</sup> Esta interdependencia entre la salida y la voz resulta igualmente importante en el estudio de la diferenciación interna de sistemas complejos: relaciones entre niveles de gobierno local y regional, relaciones entre sindicatos, empresas y organismos de consumidores, relaciones entre cuerpos de gobierno y organismos corporativos. En cada uno de tales conjuntos de relaciones se pueden analizar las políticas de construcción de límites en las luchas por la definición de afiliaciones y las esferas de competencia, y se pueden estudiar las políticas para la canalización de la voz en las luchas por los derechos de participación y las reglas de representación: ésta es la esencia de lo que Robert Dahl llamó el "problema de la caja china" en su ensayo

<sup>8</sup> Véase Stein Rokkan, "Dimensions of state formation and nation-building", C. Tilly (comp.), *The formation of national states in Western Europe*, Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press, 1974.

*After the Revolution?* Para desarrollar en mayor profundidad la teoría de la salida y la voz resulta esencial el ataque a estos problemas de nivel a nivel.

Brian Barry llevó adelante este punto y subrayó la importancia de la toma de decisiones a mayor nivel para la resolución de conflictos al nivel de las empresas y los organismos de servicio público. No es



obvio que la voz directa sea tan eficiente como la presión a través de los partidos sobre los cuerpos legislativos y de estos canales sobre las oficinas de ejecución y control. La alternativa a la salida no es necesariamente la voz al mismo nivel: de todas formas, raras veces puede esperarse que la voz generada al nivel directo del cliente-empresa, empleado-patrón, proveedor del servicio-público, pueda tener algún efecto decisivo si no está apoyada por una legislación general garantizadora de los derechos de quienes participen en la generación de tal presión.

## 2) Las autoridades de estructura condicionan la salida y la voz

Douglas Rae se ocupó en mayor medida de este punto. No pueden estudiarse los mercados sin analizar los derechos de los actores: las transacciones de los vendedores y los compradores, las oficinas de servicio y los clientes están incorporados en un conjunto de reglas de autoridad apoyadas por la amenaza de la fuerza. En el mercado típico el vendedor tiene el derecho de control absoluto sobre el proceso de producción, tiene autoridad de veto sobre cualquier intercambio del producto por dinero o servicios. Por su parte, el comprador tiene un veto sobre cualquier intercambio que se proponga y el derecho de escoger entre proveedores. Estos derechos están garantizados por la autoridad pública: en la situación del mercado puro, no puede obligarse al vendedor a vender ni al comprador a comprar; estos derechos podrían defenderse ante los tribunales y en última instancia por la amenaza de la violencia contra cualquiera que los infrinja. En forma muy semejante no podemos estudiar los usos de la voz sin analizar las estructuras de autoridad que garanticen el derecho a ser oído, el derecho de influir sobre el control del organismo. Hirschman empleó el término *voz* en forma demasiado indiscriminada sin considerar tales contextos de autoridad: podría significar cualquier cosa desde una plegaria piadosa o una súplica urgente hasta el ejercicio de un derecho de la mayoría para imponer una solución, ya sea por el despidido de los administradores o por un cambio de política. Un análisis más profundo debe distinguir diversos pasos del proceso que conducen de los intentos de protesta a la imposición efectiva del control: voz individual → voz agregada → atención voluntaria → garantía del derecho a ser oído → garantía del derecho al control de la mayoría → imposición efectiva de la solución. En cada uno de los puntos de transición de tal serie hay mucho de "resbaloso", mucho de incertidumbre y un gran margen para la elaboración de reglas, ya sea al mismo nivel de la organización o mediante la legislación a niveles más altos. Como en cualquier estudio comparado del comportamiento electoral, deben combinarse los análisis "micro" de las elecciones efectivas con los análisis "macro" de las políticas relativas a la canalización y la restricción de tal comportamiento.

Stein Rokkan percibió un claro paralelo de este razonamiento con sus comparaciones históricas de los acontecimientos que condujeron a la democracia de masas en Europa. Había tratado de señalar varios pasos de la canalización de la "voz desde abajo" en los sistemas territoriales de Europa y elaborado un esquema para el análisis de las diferencias de cronología y rapidez de las decisiones colectivas de pasar de una etapa a la siguiente. Había distinguido cuatro grandes etapas de este proceso: primero la creación de derechos para el estableci-

miento de organismos de movilización; en segundo lugar la institucionalización de un mercado de movilización mediante la extensión del sufragio y los derechos de elegibilidad; en tercer lugar la reducción de los umbrales para la agregación de las voces en la representación de asambleas dotadas de autoridad; y por último la traducción efectiva de las voces agregadas en algún control de los ejecutivos. En varios de estos puntos de transición hubo amenazas de violencia abierta, tanto desde arriba como desde abajo: la canalización de la voz pudo interpretarse como una estrategia para la domesticación de la violencia. La violencia es la forma última de la voz, pero lleva consigo un alto riesgo: la institucionalización de reglas para la canalización de las demandas reduce el riesgo de la violencia al azar pero estas mismas reglas sólo pueden mantenerse mediante el uso autorizado de la violencia definida colectivamente.

### *3) Los contextos de organización de la salida y la voz*

James Coleman convino en que hay una necesidad definida de investigaciones detalladas sobre las variaciones de los procedimientos de formulación de reglas para la voz y subrayó las grandes diferencias existentes entre los actores corporativos y los individuos o unidades familiares en la posición legal y la autoridad sobre las transacciones. Coleman estaba estudiando el poder en la sociedad norteamericana y centrando su atención en las desigualdades de la cantidad de información acerca de las opciones que caracterizan las transacciones entre individuos y grupos corporativos tales como las empresas, los organismos de servicios, los sindicatos, las escuelas o universidades. Un grupo corporativo tiene el derecho legal de demandar mucha información de quienquiera que deseé sus servicios pero no tiene las obligaciones recíprocas de ofrecer información especificada a los clientes. El surgimiento de los gigantes corporativos ha creado graves desigualdades en la mayor parte de los mercados y estas desigualdades no pueden remediar simplemente mediante el uso directo de la voz. Claramente se requiere alguna forma de igualación del acceso a la información establecido en la ley. Una posibilidad es la representación directa de los intereses de los consumidores en la administración de las corporaciones, otra el establecimiento de mercados internos de representación dentro de cada organismo, una tercera la organización de oficinas públicas encargadas de igualar el acceso a la información.

Oliver Williamson centró su análisis de la problemática de la salida y la voz en las fallas de la administración *interna* de los organismos corporativos. Dentro de un modelo de comportamiento calculado de mercado puede entenderse muy poco del funcionamiento real de un organismo jerárquico complejo: los economistas se convencen cada vez

más de que para entender las acciones de las unidades corporativas es necesario analizar los componentes de la "atmósfera", la calidad de los lazos existentes entre los empleados, su confianza en la supervivencia del organismo. Este concepto de la "atmósfera" es vago y aún más general que el de la "lealtad" de Hirschman, y evidentemente requiere un análisis detallado: lo que está claro es que el comportamiento dentro de las jerarquías de organización no puede analizarse con eficacia en términos de cálculos directos de costo-beneficio. La atmósfera no sólo afecta las decisiones sobre la salida sino que puede condicionar también la canalización y aceptación de la voz: las comunicaciones tendrán mayor probabilidad de ser escuchadas y traducidas en acción en un ambiente de confianza establecida. Tales factores son claramente importantes no sólo en los grupos corporativos como empresas y oficinas sino también en sociedades territoriales enteras; en este punto Williamson mencionó los datos presentados por Richard Titmuss en su notable análisis de los mercados de sangre en Gran Bretaña y los Estados Unidos.<sup>9</sup> El "mercadeo" total de las transacciones puede perjudicar claramente a todo el sistema: como señaló Erik Allardt en su análisis de los indicadores de valores de bienestar, es tan importante dar al individuo una sensación de pertenencia y un sentimiento de indispensabilidad como oportunidades para que maximice sus ganancias pecuniarias mediante transacciones en el mercado.

Julius Margolis desarrolló una línea similar de razonamiento en su análisis de la economía política del gobierno de las ciudades y suburbios de los Estados Unidos. El elemento central en toda comunidad local es la red de pequeños empresarios, quienes deben proteger fuertes inversiones en tiempo, recolección de información y buena imagen en su localidad, lo que sólo pueden lograr mediante la organización de eficaces canales de voz. Para ello es muy elevado el costo de la salida: no es fácil establecer el mismo tipo de posición en ambientes nuevos. Estos empresarios tienen fuertes intereses en la localidad y deben asegurarse de que sus voces se escuchen por los canales de los partidos y los cuerpos de funcionarios elegidos. La mayoría de las unidades familiares locales desarrolla también lazos estrechos con su ambiente a través del tiempo. Pero la inmigración rápida de familias más pobres podría cambiar la calidad del ambiente establecido y volver preferible la salida a pesar de su costo. La salida generalizada hacia los suburbios cambió el carácter de la política urbana en los Estados Unidos: un aumento de la voz entre los más pobres de los centros urbanos, a menudo en forma de demostraciones, disturbios

<sup>9</sup> Véase R. M. Titmuss, *The gift relationship: From human blood to social policy*, Nueva York, Pantheon Books, 1971, y la reseña de Kenneth Arrow, "Gifts and exchanges", *Philosophy and public affairs*, verano de 1972, pp. 343-362.

y aun delitos; un aumento de la voz entre los ricos de los suburbios, a menudo primordialmente para proteger sus fronteras contra nuevas invasiones. Este cisma ha vuelto imposible el desarrollo de un gobierno metropolitano eficaz. El gobierno federal ha podido ofrecer cierta ayuda mediante inversiones públicas en las ciudades y los suburbios, pero no establecer unidades eficaces de planeación metropolitana.

Bruno Frey presentó un análisis de lo que considera la secuencia típica de las etapas de acción en campañas en pro de bienes públicos. Dado que por definición todos se beneficiarán en igual medida de un bien público puro, no hay incentivo directo para dar al alzar la voz en su favor: la mayor parte de la gente quiere "viajes gratis". Pero la mayoría de las cuestiones relacionadas con los bienes públicos ofrece oportunidades de ganancias privadas para los empresarios políticos, ya operen dentro de marcos estrechos como los de la ecología, o en un espectro amplio a través de los partidos o los medios de comunicación (forjadores profesionales de la voz en la terminología de Frey). Distinguió cuatro etapas en la campaña típica en pro de los bienes públicos (sus ejemplos fueron: la ayuda a los países en desarrollo, el crecimiento económico, la educación, la protección ambiental): primero la etapa de la salida hacia los bienes privados; en segundo término el agotamiento de los bienes alternativos y la entrada en acción de los forjadores de voz; en tercero, la agregación de las presiones de la voz en todos los partidos hasta llegar a un punto cercano a la unanimidad simbólica; y por último el surgimiento de la voz contra el costo de la ejecución y la "salida política" de los forjadores de voz. Reunió algunas pruebas del curso de tales campañas en Suiza, pero no está seguro de la medida en que los resultados puedan generalizarse.

Erik Allardt examinó la salida y la voz en la perspectiva de su teoría de los valores del bienestar y pidió una investigación comparada sobre las estrategias y premios de los esfuerzos tendientes a lograr cierto grado de bienestar en sociedades diferentes. Su propio trabajo se ha centrado en el desarrollo de conjuntos de indicadores de tres dimensiones básicas del bienestar: una económica, *tener*; la segunda cultural y relacionada con las oportunidades de identificación con otros, *amar*; y la tercera política y relacionada con las oportunidades de auto-realización y ciudadanía activa, *ser*. No ha estudiado aún en forma sistemática las variaciones de las estrategias tendientes a incrementar e igualar tales valores, pero lo ha asombrado la importancia de la limitación de la salida y el estímulo a la voz efectiva. Desde esta perspectiva, los conceptos de Hirschman resultan claramente importantes, pero habría necesidad de profundizar su análisis para distinguir los casos de *articulación* de la voz de los casos de *mobilización* y *agregación* de la voz; esto se relaciona directamente con el problema de nivel a nivel planteado por Barry en su crítica a Hirschman.

#### 4) Arquetipos espaciales, salida y voz

En el debate inicial, Albert Hirschman afirmó que la de "salida-voz" es una polaridad mucho menos obvia que las puramente espaciales y unidimensionales como "adentro-afuera", "adelante-atrás", "izquierda-derecha"; en realidad esto podría explicar parte del interés de esta nueva constelación. Por supuesto hay equivalentes directos comunes, tales como "huir-pelear", "caminar-hablar", o "votar con los pies o con la cabeza", pero la imagen es claramente más compleja: la "salida" se refiere a una transferencia de una estructura a otra, la "voz" se refiere a la operación dentro de una estructura una vez tomada la decisión de permanecer allí.

Jean Laponce trató de colocar la polaridad salida-voz en una perspectiva estructuralista más amplia. Ha estudiado el desarrollo de arquetipos espaciales en las mitologías primitivas, las religiones del mundo y las ideologías políticas, y lo ha sorprendido el predominio de tres modelos básicos: centro-círculo, arriba-abajo, e izquierda-derecha. Sugiere la proposición de que cada uno de tales arquetipos tiene un significado "natural", de base biológica; este significado natural puede invertirse, pero la inversión resultaría costosa y el costo podría medirse en términos sociales o culturales. Ofreció varios ejemplos de inversiones del significado de símbolos básicos y examinó con alguna extensión el cambio extraordinario de simbolismo político generado por la Revolución Francesa: la dimensión izquierda-derecha remplazó la dimensión jerárquica arriba-abajo. Ha visto menos indicios de cambio en el simbolismo centro-círculo, pero le ha causado admiración el surgimiento en años recientes de intentos tendientes a expresar la política espacialmente en términos de centro-periferia; el símil de salida-voz forma parte tal vez de esta tendencia.

Jack Goody y Stein Rokkan desearían que se complementara este análisis de las estructuras simbólicas con estudios comparados de la territorialidad de los rituales en las sociedades animales y humanas. Para entender la importancia del simbolismo arriba-abajo, izquierda-derecha, resulta esencial el estudio de la organización espacial alrededor de los actores dominantes en situaciones de competencia ritual y legitimación. Para el entendimiento de los simbolismos centro-círculo resulta importante el estudio no sólo de la espacialidad de los actos de comunicación con los líderes y en asambleas, sino también del desarrollo de ritos y señales de demarcación de fronteras y defensa de límites. Un estudio comparado de la problemática de la salida y la voz tendría que dedicar particular atención a las variaciones del carácter de los mecanismos de control de las fronteras, del trato a los extraños, de la estructuración de las posiciones de los miembros y sus consecuencias para la canalización de la voz.

5) *Territorio, cultura y economía en el estudio comparado de la política*

El último de los temas abordados en el Seminario se refirió a las variaciones de los sistemas políticos en cuanto a sus estrategias para el control de la salida y la canalización de la voz.

Shmuel Eisenstadt desarrolló una tipología de sistemas políticos del mundo sobre la base de las variaciones de cuatro dimensiones: el grado de congruencia existente entre las identidades culturales y políticas de las poblaciones territoriales; el grado de adhesión a los centros culturales y políticos del territorio; el grado de atención que prestan estos centros a la definición y la realización de metas colectivas para la comunidad territorial; la autonomía del acceso a los centros para los distintos estratos de la población.

Las variaciones de estas dimensiones reflejan diferencias de los "códigos básicos" de la acción política en cada sistema. Estos códigos controlan la convertibilidad de los recursos dentro del sistema: ¿en qué medida pueden convertirse los recursos acumulados en la periferia en poder en el centro? ¿En qué medida puede convertirse la riqueza acumulada mediante el comercio exterior en poder político? Claramente las variaciones de tales dimensiones podrían analizarse en el lenguaje de la salida y la voz: se refieren a diferencias de la legitimidad y el control de las transacciones internacionales y reflejan grados variables de inclinación a aceptar demandas de las poblaciones periféricas en cada centro. Tales variaciones no podrían explicarse en términos puramente económicos: tienen bases culturales, corresponden a concepciones diferentes del orden humano y el cósmico.

Samuel Finer presentó un análisis detallado de combinaciones de salida y voz en las historias de la consolidación territorial de Inglaterra y Francia. La esencia de la construcción de Estados es la erección de fronteras y la penetración administrativa: se establece una frontera definida y defendible y se obliga a obedecer órdenes a todos los que viven dentro de esa frontera. En Inglaterra las oleadas de invasiones sucesivas redujeron y borraron particularismos regionales y permitieron la unificación del territorio sin riesgo de secesión en etapa temprana; la frontera terrestre muy corta contra los celtas y el "foso" del Mar del Norte y el Canal volvieron fácil la defensa del territorio y permitieron que el sistema construyera canales de comunicación eficaz de la periferia al centro. En cambio, la Corona Francesa no pudo adquirir sus territorios periféricos sino mucho tiempo después de que cada uno de ellos había establecido sus dinastías, leyes e instituciones distintivas; en consecuencia, Francia "se obsesionó para siempre con el demonio de la salida", mientras que Inglaterra se regía por "el ángel de la voz".

Stein Rokkan trató de acomodar las variaciones históricas ocurridas dentro de Europa oriental en un modelo general de conexión salida-voz. Distinguió tres grandes dimensiones de salida-entrada, militar, cultural y económica, y mostró cómo se han influido recíprocamente en la construcción del sistema europeo de Estados territoriales. Además trató de demostrar cómo las diferencias de control de los recursos que traspasan las fronteras han condicionado las diferencias de la eficiencia de canalización de la voz y los niveles de violencia experimentados en la transición a la democracia masiva multipartidista.

Jack Goody reseñó las posibilidades de emplear el paradigma de la salida y la voz en el análisis de las variaciones que se observan entre los sistemas políticos del África Tropical. Dada la baja intensidad de la agricultura, la política del África tradicional ha sido cuestión de control sobre *hombres*, no sobre territorios: el Estado territorial sólo es posible a un alto nivel de desarrollo agrícola. Los gobernantes africanos siempre han sido muy sensibles a la voz: la baja concentración de los recursos ha vuelto imposible la construcción de regímenes despóticos de tipo oriental. Pero la voz opera generalmente al lado de la salida como mecanismo de cambio político: la migración hacia los sistemas acéfalos de la periferia del reino centralizado ha sido una práctica generalizada. En los Estados independientes del área poscolonial han aumentado claramente los intentos tendientes a acentuar la frontera pero a menudo ha resultado difícil el establecimiento de criterios claros de ciudadanía, como demuestran las experiencias de Ghana bajo Busia. Hay todavía elementos importantes de voz en los sistemas africanos, pero la expresión principal de la voz es el golpe militar; en la mayoría de los casos ha resultado muy difícil la institucionalización de la voz mediante la competencia de partidos y la votación en asambleas, y la forma dominante de la voz son los cambios a menudo azarosos de las coaliciones de élites que se traducen en golpes de Estado.

Hubo un acuerdo general, al final de una serie de sesiones de debates, en el sentido de que la perspectiva salida-voz podría desarrollarse con grandes frutos en muchos otros campos de investigación de la actividad humana. Quedó claro que algunos de los participantes veían mayores promesas en los intentos tendentes a lograr una formalización estricta de los conceptos, modelos y proposiciones, campo por campo, mientras que otros se inclinaban más a utilizar el paradigma de Hirschman como plataforma de vuelos de especulación y teoría a través de un gran campo de intereses intelectuales. Cualquiera que fuese la motivación, se estuvo totalmente de acuerdo en la importancia de este impulso innovador y en la necesidad de una confrontación continua de las perspectivas analíticas y teóricas de la polaridad salida-voz.

que se realizan dentro del marco de la fiscalidad y que se realizan en el marco de las leyes tributarias. Los sistemas de tributación son complejos y suelen ser muy altos, así es que tienen un efecto gravoso y perjudicial y también causan una presión social. La tasa de impuestos tiene un efecto negativo sobre el desarrollo económico, pero el efecto neto es que es más difícil para los gobiernos y las empresas invertir en la economía. La tasa de impuestos es alta y la inflación es alta, lo que resulta en un efecto de retroalimentación. La tasa de impuestos es alta y la inflación es alta, lo que resulta en un efecto de retroalimentación. La tasa de impuestos es alta y la inflación es alta, lo que resulta en un efecto de retroalimentación. La tasa de impuestos es alta y la inflación es alta, lo que resulta en un efecto de retroalimentación.

2) Las competencias de cada otra constituyen la salida y la voz.  
3) Las competencias de otra otra constituyen la salida y la voz.

## INDICE

<b>Prefacio . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>I. Introducción y antecedentes doctrinales . . . . .</b>	<b>11</b>
La "salida" y la "voz" . . . . .	13
Latitud del deterioro y margen en el pensamiento económico . . . . .	14
La salida y la voz como personificaciones de la economía y la política . . . . .	23
<b>II. La salida . . . . .</b>	<b>28</b>
Cómo funciona la opción de la salida . . . . .	29
La competencia como comportamiento de colusión . . . . .	32
<b>III. La voz . . . . .</b>	<b>36</b>
La voz como residuo de la salida . . . . .	39
La voz como alternativa a la salida . . . . .	42
<b>IV. Una dificultad especial para combinar la salida y la voz . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>V. Cómo puede ser reforzado el monopolio por la competencia . . . . .</b>	<b>59</b>
<b>VI. El duopolio espacial y la dinámica de los sistemas bipartidistas . . . . .</b>	<b>66</b>
<b>VII. Una teoría de la lealtad . . . . .</b>	<b>78</b>
La activación de la voz como función de la lealtad . . . . .	79
¿Cuándo es la lealtad funcional? . . . . .	80
La amenaza de salida de los leales . . . . .	83
El boicoteo . . . . .	86
Elementos de un modelo de comportamiento leal . . . . .	87
El comportamiento leal modificado por la iniciación severa y los castigos graves por la salida . . . . .	92
La lealtad y la salida difícil de los "bienes (y malos) públicos". . . . .	97
<b>VIII. La salida y la voz en la ideología y la práctica norTEAMERICANAS . . . . .</b>	<b>105</b>
<b>IX. La difícil combinación óptima de la salida y la voz . . . . .</b>	<b>117</b>

## APÉNDICES

Apéndice A. Una representación diagramática simple de la salida y la voz . . . . .	125
Apéndice B. La elección entre la salida y la voz . . . . .	128
Apéndice C. El fenómeno de la reversión . . . . .	133
Apéndice D. Reacciones de los consumidores ante el aumento de precios y la baja de calidad en el caso de varios bienes de conocedores . . . . .	136
Apéndice E. Los efectos de la severidad de la iniciación sobre el activismo: diseño de un experimento . . . . .	141
Los efectos de la severidad de la iniciación sobre la satisfacción con un grupo . . . . .	141
Los efectos de la severidad de la iniciación sobre el activismo . . . . .	143
El experimento . . . . .	145
Procedimiento . . . . .	146
Resumen de medidas de las respuestas . . . . .	148
Resultados esperados . . . . .	149
Apéndice F. "Salida, voz y lealtad": nuevas reflexiones y una reseña de contribuciones recientes . . . . .	150
1) Nuevos argumentos económicos en favor de la voz . . . . .	150
Cuando se convierte el costo de la voz en un beneficio . . . . .	151
La ignorancia de consumidores y productores . . . . .	156
La integración vertical y el matrimonio como voz institucionalizada . . . . .	158
2) La salida y la voz: la vista desde arriba . . . . .	159
3) La salida y la voz en los partidos políticos y la política . . . . .	163
4) La salida y la voz en el contexto urbano y en la organización de los servicios públicos . . . . .	166
Referencias . . . . .	170
Apéndice G. La política entre la economía y la cultura; seminario internacional sobre el libro de Albert O. Hirschman "Exit, Voice, and Loyalty" . . . . .	173
1) Diferenciaciones y precisiones . . . . .	175

2) Las autoridades de estructura condicionan la salida y la voz . . . . .	179
3) Los contextos de organización de la salida y la voz . . . . .	180
4) Arquetipos espaciales, salida y voz . . . . .	183
5) Territorio, cultura y economía en el estudio comparado de la política . . . . .	184

Este libro se acabó de imprimir el día  
20 de agosto de 1977 en los talleres  
de Imprenta Nuevo Mundo, S. A.,  
Javier Rojo Gómez núm. 596, Iztapa-  
lapa, México 13, D. F. Se imprimieron  
5 000 ejemplares y en su composición  
se emplearon tipos Baskerville de 11,  
10:11, 9:10 y 8:9 puntos.

4468

Nº

cfe

## SALIDA, VOZ Y LEALTAD

La obra de Hirschman es uno de los intentos más sólidos y fundamentados del moderno análisis económico para entender la realidad de los procesos. Al mismo tiempo que una contribución a la política y a la economía, es un ensayo multidisciplinario cuyo instrumental metódico combina diversos aparatos conceptuales; las tesis de Hirschman, en ese sentido, se relacionarían, por una parte, con los mecanismos político-económicos y, por otra, con toda una amplia gama de especialidades humanísticas: la sociología, la antropología, la psicología.

Por su concisa brevedad, por su fluidez de exposición y por la originalidad de sus planteamientos, este texto constituye una lectura enriquecedora.

"Es un ensayo maravillosamente lúcido que ilumina algunas de las más interesantes cuestiones económicas y sociales de nuestro tiempo. Lo he leído con enorme interés y admiración, y el consiguiente placer que da el trato con un autor que piensa las cosas hasta el final", dijo de él John Kenneth Galbraith.

La Central: 4

Salida, voz y lealtad



9789681600204

07-11-2002/599

(SC) Política, Economía i. Dre

Pvp: 10.10 €

FONDO DE CULTURA ECONOMICA