

Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>La Persona.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>El Grupo.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Las instituciones: cuando confiar ya no basta.....</b>                           | <b>8</b>  |
| <b>El conocimiento en el Grupo.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>Tipos de instituciones: una taxonomía necesaria.....</b>                         | <b>11</b> |
| Micro-instituciones: lo que emerge sin manual de instrucciones.....                 | 12        |
| Instituciones: cuando los acuerdos se formalizan (pero siguen siendo orales).....   | 14        |
| Las instituciones orales también redistribuyen recursos.....                        | 17        |
| Super-instituciones: cuando la institución se independiza de la persona.....        | 18        |
| El fin del contacto presencial obligatorio.....                                     | 19        |
| Pirámides de poder y la lógica institucional.....                                   | 20        |
| Meta-Instituciones: las instituciones que gobiernan a las instituciones.....        | 22        |
| Conocimiento sin emociones: el peligro de las instituciones demasiado potentes..... | 25        |
| <b>Consecuencias sociales.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>El ciclo inevitable: cuando el éxito genera la crisis.....</b>                   | <b>28</b> |
| <b>Detectando el futuro en las grietas del presente.....</b>                        | <b>29</b> |
| Características emergentes.....   | 30        |
| <b>Instituciones-Agente: ¿Prótesis inteligentes? ¿Nueva dependencia?.....</b>       | <b>31</b> |
| Agentes. Beneficios-Peligros.....   | 32        |
| Primer peligro: la complejidad opaca.....   | 33        |
| Segundo peligro: la obsolescencia del trabajo.....                                  | 34        |
| <b>El dilema del cambio: cambiar personas o cambiar instituciones.....</b>          | <b>36</b> |
| La asimetría insostenible.....  | 37        |
| <b>Volviendo a la persona: prisioneros y liberadores del sistema.....</b>           | <b>38</b> |
| El tercer componente: las relaciones.....   | 39        |
| <b>Conclusión.....</b>  | <b>41</b> |

En la mitología griega, Kheiron —Quirón— era un centauro singular. No representaba la fuerza ni el descontrol, sino el conocimiento, la enseñanza y la mediación. Era un ser híbrido: ni plenamente humano ni plenamente animal. Maestro de héroes y sanador, encarnaba una forma de inteligencia nacida de la tensión entre naturalezas distintas.

Este libro utiliza su nombre como metáfora.

*Kheiron* nombra aquí a una figura contemporánea aún difícil de definir: la **persona extendida**, una forma de ser persona que ya no existe aislada, sino en simbiosis con instituciones, tecnologías y agentes artificiales. No se trata de una sustitución del ser humano ni de una fusión ingenua con la máquina, sino de una nueva configuración híbrida que redefine qué significa actuar, decidir, confiar y responsabilizarse en sociedades complejas.

Pero antes de adentrarnos en esta transformación, conviene aclarar cómo está organizado este libro.

La **primera parte** funciona como un mapa de ruta acelerado. Presenta, de forma condensada, las ideas fundamentales del argumento, con un objetivo claro: permitirte evaluar rápidamente si este enfoque te interesa. Si al terminar piensas que no es para ti, habrás invertido poco tiempo. Si decides continuar, ya contarás con un marco conceptual que hará mucho más provechosa la lectura.

La **segunda parte** despliega ese mapa con calma. Allí se desarrollan los argumentos, los ejemplos históricos y contemporáneos, y el diálogo con otros pensadores que han explorado la relación entre persona, institución y tecnología. No es una repetición, sino una profundización.

Este libro no ofrece respuestas cerradas. Intenta, más bien, **nombrar un umbral**: un punto de transición en el que las instituciones heredadas ya no bastan, las tecnologías no son neutrales y las personas empiezan a habitar configuraciones que desbordan las categorías tradicionales. Como Kheiron, nos movemos en un espacio intermedio: fértil, incierto y difícil de gobernar.

# Primera Parte

## Introducción

Vivimos en una paradoja brutal. Nuestra sociedad contemporánea ha alcanzado niveles de prosperidad material, democrática, social y de desarrollo tecnológico sin precedentes históricos y, sin embargo, amplios sectores de la población experimentan formas agudas de exclusión, precariedad, sufrimiento y miseria. La observación de Dickens sobre su tiempo "era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos"<sup>1</sup> resulta inquietantemente vigente. Así que la pregunta que debería quitarnos el sueño es: ¿por qué? Porque a pesar de tantos avances, seguimos en parte como hace dos siglos. Este libro no tiene la solución. Nadie la tiene. Pero quiere ofrecer una manera diferente de mirar lo que nos pasa y sobre todo entender por qué nos pasa.

Tres ideas vertebran este libro:

1. **La confianza.** Sin ella, todo se desintegraría. Con ella, todo es posible.<sup>2</sup> Es el pegamento social.
2. **La persona.** Somos más que cuerpos aislados. Somos redes y vínculos.<sup>3</sup> Tú no terminas en tu piel: te extiendes en tus relaciones, tu historia, tu entorno.
3. **Las instituciones.** Son acuerdos, no siempre voluntarios, entre personas — idiomas, leyes, tradiciones, mercados, religiones, partidos, etc —. Son el aire que respiramos en sociedad sin darnos cuenta.<sup>4</sup> Las instituciones amplían nuestras

---

<sup>1</sup> Dickens, C. (1859). *Historia de dos ciudades*. "Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos, la edad de la sabiduría, y también de la locura..."

<sup>2</sup> Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press. Fukuyama argumenta que la confianza es el capital social fundamental que determina la prosperidad de las naciones.

<sup>3</sup> Clark, A. & Chalmers, D. (1998). "The Extended Mind". *Analysis*, 58(1), 7-19. Los autores proponen que la mente humana se extiende más allá de los límites del cráneo, incorporando herramientas y relaciones externas.

<sup>4</sup> Searle, J. (1995). *The Construction of Social Reality*. Free Press. Searle explora cómo las instituciones sociales son construcciones humanas que, paradójicamente, nos parecen tan naturales como el aire que respiramos

capacidades de acción colectiva, pero erosionan los vínculos de confianza.<sup>5</sup> Nos organizan pero nos deshumanizan. Nos definen más de lo que pensamos. Nos moldean más de lo que creemos.

Este libro se centra, por lo tanto, en las personas: cómo construyen sociedades y cómo el recurso a mediaciones institucionales condiciona tanto el tipo de sociedades que habitamos, como el tipo de sujetos que llegamos a ser. Y en el dilema: No podemos transformar la sociedad sin transformarnos, ni transformarnos sin alterar las instituciones que nos moldean.

Es un círculo vicioso... o virtuoso, según cómo lo enfoquemos.

### La Persona

¿Qué es una persona? No el cuerpo que ves en el espejo. Eso es solo la parte más obvia. Una persona es algo mucho más extenso y complejo: la expresión viva de una Cultura Interior, una Cultura Exterior y las emociones que nacen en nuestras relaciones.

**La Cultura Interior** es todo lo que has sido; tu pasado. Tu biografía convertida en filtro: tu genética, la familia que te tocó, el barrio donde creciste, los libros que leíste, las heridas que cicatrizaron mal, las lecciones que olvidaste. Es el sedimento de experiencias que condiciona cómo ves el mundo hoy. Es la forma en que tu pasado mira al presente. Es como miras, que imaginas y que no quieres o no puedes ver.

**La Cultura Exterior** es todo lo que te rodea ahora y que te permite proyectar tu futuro posible. El trabajo que te desgasta o te motiva, la crisis económica que amenaza, el clima, la serie que todos comentan, la música que escuchas sin darte cuenta, las vacaciones, la bronca del vecino que se filtra a través de la pared, el paisaje, el escaparate de la tienda nueva. Es el ruido del presente que, quieras o no, influye en cada decisión que tomas. La suma de todos los presentes, que más o menos conscientemente

---

<sup>5</sup> North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. North, premio Nobel de Economía, analiza cómo las instituciones condicionan el desarrollo económico y social

influyen las decisiones que tomamos en el día a día, nos ayudan a prever el futuro y modifican nuestra Cultura Interior.

Pero una persona no es solo memoria y contexto. **La Inteligencia Emocional que te facilita gestionar los vínculos y las emociones frente a otros seres humanos es el tercer pilar.** Cada vínculo que estableces —con hijos, pareja, amigos, enemigos— te define con un trazo más o menos grueso. Un ser humano sin vínculos emocionales profundos pierde parte esencial de su identidad. Los vínculos sentimentales no son un añadido opcional: son parte constitutiva de lo que somos<sup>6</sup>.

Entonces, ¿qué es una persona? Un ser humano condicionado —como mínimo— por un pasado que filtra cómo ve el presente (Cultura Interior), una idea de futuro construida sobre un contexto presente (Cultura Exterior) y los vínculos que establece con otros (Inteligencia Emocional). Y aquí viene una consecuencia importante: si tu "yo" no termina en tu piel, tu identidad no excluye al otro y tu libertad tampoco acaba donde empieza la del otro. Tu historia, tu entorno y las otras personas: todo eso también eres tú y tú eres parte de los otros. Obviar tu entorno te limita. Limitar la libertad ajena limita la tuya propia porque el otro es parte de ti, de tu contexto y de tu historia. En sociedad estamos entrelazados. Entrelazados por lazos de confianza entre las personas y por lazos utilitarios con las Instituciones.

### El Grupo

Somos seres sociales no por cultura, sino por biología<sup>7</sup>. No es una elección: está inscrito en nuestro código genético. Esta característica nos empuja irresistiblemente a buscar el contacto con otros humanos, a formar parejas, a vivir en grupo, a construir

---

<sup>6</sup> p.84 Sin los demás, el hombre desbarata su naturaleza, pierde su pensamiento y su conducta más genuina y simplemente sucumbe y se enajena. Esto lo hemos visto en los seres humanos aislados a los pocos años tras el nacimiento, o conviviendo con primates en la selva. Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007

<sup>7</sup>p.196 "Como para muchos antropoides, también para los seres humanos la convivencia en grupos tenía una indispensable función de supervivencia." Norbert Elias. La Sociedad de los individuos. Ed. Península. Barcelona

comunidad. Y la herramienta fundamental para establecer ese contacto es la comunicación.

La comunicación es mucho más que intercambiar palabras. Es un flujo constante y multidimensional de información: gestos, tonos de voz, miradas, silencios, posturas corporales. Transmitimos y recibimos señales continuamente, a menudo sin darnos cuenta, en un proceso de lectura mutua que resulta esencial para nuestra supervivencia social. Pero aquí surge una tensión fundamental. Necesitamos a los otros, sí, pero no podemos confiar ciegamente en ellos. La socialización humana no es ingenua: a través de la comunicación recabamos datos e impresiones sobre las personas que nos rodean porque la experiencia —tanto individual como evolutiva— nos ha enseñado dolorosamente que algunos seres humanos pueden representar un peligro real para nosotros. Así que desconfiamos instintivamente de lo nuevo, de lo desconocido<sup>8</sup>. Es un mecanismo de defensa tan antiguo como nuestra especie.

¿Cómo resolvemos esta paradoja entre necesidad y cautela? ¿Cómo determinamos si es seguro confiar en ese otro ser humano que tenemos enfrente? La respuesta está en cómo procesamos toda esa información que la comunicación nos proporciona. Utilizamos un proceso complejo de análisis que opera a dos niveles simultáneos: la inteligencia racional y la emocional<sup>9</sup>. El cerebro evalúa la coherencia lógica del discurso, detecta contradicciones, analiza patrones. El corazón lee las emociones, capta la sinceridad o la falsedad, intuye intenciones ocultas. Esta doble lectura —analítica e intuitiva— de lo que el otro comunica nos permite conocer, o al

---

<sup>8</sup>p.91 “En el difícil proceso, de esos pocos millones de años que ha durado la hominización, la homogeneidad y cohesión social ha debido tener un gran valor de supervivencia. Esto quiere decir que todo aquello que está fuera del grupo y el más inmediato entorno y además es diferente, es considerado rompedor y generador de desconfianza y agresión, muy particularmente otros seres humanos, que aun con el mismo color de piel, tienen diferentes anatomías, hablan diferente, se pintan diferente, emiten sonidos diferentes y tienen conductas y valores diferentes. La diferencia vista así siempre ha creado agresión y violencia por la simple razón evolutiva de que produce inseguridad y desafía la supervivencia. Estos son códigos cerebrales que posiblemente se hayan grabados a fuego en el cerebro.” Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007

<sup>9</sup> Pag.13 “From a purely practical point of view we need an analytical and an intuitive mind to get by day-in day-out. Without two minds life would be so effortful and demanding that we’d end up being unable to function, overwhelmed by the number, range and complexity of the tasks we face.” Eugene Sadler. The intuitive mind. A John Wiley & Sons, Ltd. Publication.

menos intuir con cierta precisión, cómo son las otras personas y determinar en qué medida podemos depositar nuestra confianza en ellas.

Y aquí está el núcleo fundamental de todo vínculo social: la comunicación genera conocimiento –tanto racional como emocional–, el conocimiento posibilita la confianza, y la confianza es lo que nos permite establecer lazos de cooperación<sup>10</sup>. Esta cadena nos permite anticipar las acciones y reacciones de otros seres humanos<sup>11</sup> un conocimiento que se vuelve absolutamente imprescindible cuando nuestra propia biología nos reclama la convivencia en grupo<sup>12</sup>. Y la confianza nos posibilita trabajar juntos, coordinar esfuerzos, compartir recursos, adoptar conductas altruistas que a primera vista parecen ir contra nuestro interés individual. Es precisamente en ese momento -cuando la confianza permite la cooperación- cuando dejamos de ser individuos aislados y nos convertimos en algo cualitativamente diferente. Ese "algo diferente" es un grupo. Y el grupo —ese entramado de comunicaciones y confianzas mutuas— es la semilla de toda sociedad.

La sociedad no surge de contratos abstractos ni de imposiciones externas, sino de la confianza fruto del conocimiento mutuo, y ese conocimiento solo es posible gracias a la comunicación<sup>13</sup>. Cuando la comunicación se distorsiona y la confianza se erosiona, las sociedades solo se sostienen mediante la presión y la fuerza<sup>14</sup>. Sin confianza, no hay verdadera sociedad. Solo hay control. Individuos vigilados.

---

<sup>10</sup> p.37 "Para descubrir lo que las personas piensan que son, lo que creen que están haciendo y con que propósito piensan ellas que lo están haciendo, es necesario lograr una familiaridad operativa con los marcos de significado en los que ellos viven sus vidas. Esto no tiene nada que ver con el hecho de sentir lo que los otros sienten o de pensar lo que los otros piensan, lo cual es imposible". Clifford Geertz. Reflexiones Antropológicas sobre temas filosóficos. Ed. Paidós. Barcelona 2002.

<sup>11</sup>Pag.89 "La capacidad que una persona tiene para intuir o representar en su propio cerebro o en su mente la perspectiva psicológica que tiene la otra persona le permite predecir la conducta de los otros." Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007

<sup>12</sup>Bachmann, R (2001). "Trust, Power and Control in Transorganizational Relations". Organization Studies.22(2) 337–365.

<sup>13</sup>Como dijo F. Douglass: "Mankind are not held together by lies. Trust is the foundation of society. Where there is no truth, there can be no trust, and where there is no trust, there can be no society. Where there is society, there is trust, and where there is trust, there is something upon which it is supported." Frederick Douglass, "Our Composite Nationality" (7 December 1869), Boston, Massachusetts

<sup>14</sup> Zak, P. J., and Knack, S. (2001) Trust and growth. Economic Journal,111: 295-321. Published by: Wiley on behalf of the Royal Economic Society. - Morgan, Robert; Hunt, S. (July 1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". The Journal of Marketing. 58 (3): 20–38. doi:10.2307/1252308.

## Las instituciones: cuando confiar ya no basta

Imagina un grupo pequeño de personas que se conocen bien desde hace años. Todos saben quién cocina mejor, quién es más hábil reparando cosas, quién cuenta las mejores historias. En ese grupo, las tareas fluyen sin que nadie tenga que asignarlas: todos saben qué esperar de los demás. El conocimiento profundo de los demás permite una coordinación casi telepática<sup>15</sup>.

Pero hay un problema inevitable de escala. Cuando el grupo crece, la confianza interpersonal directa se vuelve matemáticamente imposible<sup>16</sup>. Nadie puede conocer íntimamente a cientos de personas, y mucho menos a miles. ¿Cómo satisfacer entonces las necesidades básicas del grupo —alimentarse, divertirse, descansar, cuidarse— cuando ya no todos se conocen?

La respuesta humana a este dilema universal tiene un nombre: instituciones.<sup>17</sup>

Una institución es, en esencia, un acuerdo entre personas para facilitar su organización sin necesidad de conocerse íntimamente. Es un intermediario virtual que permite coordinar acciones entre extraños. Piénsalo: el idioma es una institución que permite comunicarnos sin necesidad de inventar un código privado cada vez. Un mercado es una institución que permite comerciar sin tener que confiar ciegamente en cada vendedor.<sup>18</sup> El matrimonio regula la vida en pareja mediante normas socialmente acordadas. Los tabúes controlan comportamientos sin necesidad de policías en cada

---

<sup>15</sup> Bruner, Jerome (1991). Actos de significado. Madrid: Alianza Editorial. Bruner explica cómo las interacciones humanas cotidianas generan significado y estructura cultural sin necesidad de normas formalizadas.

<sup>16</sup> Robin Dunbar (1992). "Neocortex size as a constraint on group size in primates". Journal of Human Evolution, 22(6): 469-493. Dunbar establece que el número de relaciones sociales estables que un humano puede mantener está limitado a aproximadamente 150 personas (el llamado "número de Dunbar").

<sup>17</sup> Douglass North (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. North define las instituciones como "las reglas del juego en una sociedad" que estructuran los incentivos en el intercambio humano.

<sup>18</sup> Avner Greif (2006). Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade. Cambridge Unive. Press. Greif analiza cómo las instituciones mercantiles permitieron el comercio entre extraños en la Edad Media.



esquina. La monarquía facilita el ejercicio del poder mediante rituales compartidos. La religión estructura nuestra relación con lo desconocido.

Cada institución es una solución elegante a un problema de coordinación social. Pero aquí viene lo fascinante: puesto que las instituciones intermedian entre las personas, inevitablemente condicionan la comunicación y el comportamiento de esas personas. Y no de manera trivial. Al condicionar la comunicación y el comportamiento, modifican los vínculos de confianza y la percepción del otro.

Como observó Norbert Elias, seres humanos biológicamente idénticos, viviendo en entornos similares, actuarán de maneras radicalmente diferentes si tienen instituciones diferentes<sup>19</sup>. Un grupo de personas en la India medieval, otro en la China del mismo periodo y otro en la Barcelona contemporánea son, biológicamente, el mismo animal. Pero las instituciones que median sus relaciones crean sociedades —y personas— completamente distintas.

Las instituciones no solo organizan sociedades. Moldean quiénes somos<sup>20</sup>.

### El conocimiento en el Grupo

Las relaciones son la materia prima de la vida en grupo. No solo nos permiten adaptarnos, sino que nos devuelven un espejo en el que descubrimos quiénes somos. Cuando nos relacionamos, aprendemos de los otros... pero también de nosotros mismos, porque en la mirada del otro se esboza parte de nuestra identidad<sup>21</sup>. Como recuerda Mary O. Wiemann, sin diferencias no hay comparación, y sin comparación no hay conocimiento ni vida<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup>“La sociedad somos todos nosotros, es la reunión de muchas personas. Pero la reunión de muchas personas, forma en la India o en China un tipo de sociedad muy distinto al que forma en Barcelona o en Suiza; la sociedad medieval que en el siglo XII formaba en Europa un conjunto de personas particulares era distinta a la del siglo XVI o a la del siglo XX.” Norbert Elias. “La Sociedad de los individuos”

<sup>20</sup> Mary Douglas (1986). *How Institutions Think*. Syracuse University Press. Douglas argumenta que las instituciones no solo coordinan acciones, sino que moldean fundamentalmente la cognición y la identidad de los individuos

<sup>21</sup>p.66. “El otro cuando es reconocido como persona, impone su limitación al yo por el solo hecho de su existencia como otro personal. El yo que toma en serio la alteridad y la personalidad del otro, debe dejarse destronar, debe renunciar a su papel de centro exclusivo del universo”. Josep Maria Coll Alemany. *La relación interpersonal*. Fundación Emmanuel Mounier. Colección Persona. Salamanca 2010

<sup>22</sup> Pàg. 101 Cuando queremos establecer comunicación con alguien, cuando queremos relacionarnos, tenemos que

Pero cuando introducimos una institución como intermediaria, algo se pierde en el proceso. La institución filtra y gestiona parte del conocimiento racional de las relaciones. Al hacerlo, aleja físicamente a las personas: ya no es necesario el contacto directo para gestionar aspectos de la convivencia. Y aquí está el truco: la eficiencia aumenta, pero disminuye la información humana que obtenemos del otro. Se dificulta obtener un buen conocimiento del otro, se condiciona la manera de imaginar cómo es, y con ello el grado de confianza que le otorgamos. Con menos contacto, confiamos menos y la diversidad de experiencias se reduce a un protocolo estandarizado<sup>23</sup>.

Un ejemplo doméstico lo ilustra perfectamente:

Imagina que eres el encargado de despertar a tu familia cada mañana. Al hacerlo, ves cómo reacciona cada persona: quién necesita un “buenos días” suave, quién responde solo a un café en la mano y quién se levanta con energía militar. Ese pequeño ritual te da un conocimiento íntimo y ajusta tus vínculos. Aprendes cómo son y cómo debes actuar con cada uno. Es conocimiento tácito, acumulativo, valioso. Ahora imagina que estableces la norma: “A las siete, cuando suene el reloj, todo el mundo se levanta” y compras un despertador para cada uno. Has creado una institución simple pero efectiva —es decir, institucionalizas el proceso creando una norma—. Esto te libera de la tarea de ir despertando a todo el mundo, cierto. Pero también te priva de ese conocimiento íntimo y cotidiano sobre los otros y sobre ti mismo que cada mañana construías.

¿Compensa el intercambio? Casi siempre, sí. El conocimiento que aporta el contacto directo cara a cara en muchas situaciones es mínimo comparado con el tiempo

---

conocer a esa persona y esa persona tiene que conocer quienes somos. “La forma en que ambos lograremos este primer conocimiento es a través de la autopresentación que nos permite vernos y compararnos con el otro. Ver las diferencias y similitudes respecto a uno mismo, y es una manera de comparar, valorar e interesarse en comunicarse. Yo puedo quererme mucho, pero si me encuentro con mi doble exacto, en todos los aspectos, no necesitare comunicarme con él, pues ya lo sabre todo de él y nada me aportará. Sin diferencias, no hay comparación, no hay cambio, no hay conocimiento, no hay vida”. Mary O. Wiemann. *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. Edi. UOC Aresta. 2011

<sup>23</sup> - p.74 “Un organismo no se desarrolla de manera normal a menos que esté expuesto a determinadas experiencias. Estructuras de la Mente” Howard Gardner. FCE Mexico 1994. - Como indica el Doctor Bruce Lipton “Los procesos de crecimiento requieren un intercambio libre de información con el medio, la protección requiere el cierre completo del sistema. Una respuesta de protección mantenida inhibe la producción de energía necesaria para la vida.” “Lo que pensamos varía nuestra biología” Bruce Lipton, doctor en Medicina, investigador en biología celular. Entrevista realizada por Ima Sanchís y publicada en *La Vanguardia* 09/09/2011

que nos ahorra la institución. Además, institucionalizar nos permite planificar mejor el futuro, reducir incertidumbres, coordinar acciones complejas<sup>24</sup>.

Pero hay un coste oculto que se acumula silenciosamente.

Si en nuestra vida social vamos añadiendo capas y más capas de instituciones —una para el dinero, otra para la educación, otra para la justicia, otra para el amor, otra para el ocio— al final perdemos completamente el conocimiento directo de las otras personas que conviven en nuestra sociedad. Y cuando desaparece el conocimiento, la confianza se desvanece con él.

Entonces ocurre algo paradójico: a medida que la confianza interpersonal se erosiona, la institución se convierte en el pegamento del grupo, pues todo grupo sigue necesitando lazos de confianza. Ya no confiamos en las personas, cierto, ahora confiamos en el sistema. La institución facilita la vida en común, define al grupo y articula un mundo de significados compartidos<sup>25</sup>. Pasamos de "confío en ti" a "confío en que el contrato/ley se cumplirá".

Hemos resuelto el problema de la coordinación masiva, pero hemos creado sociedades de extraños que conviven sin conocerse. Y la pregunta inquietante es: ¿cuántas capas institucionales puede soportar una sociedad antes de que el tejido de confianzas interpersonales se rompa por completo?

### Tipos de instituciones: una taxonomía necesaria

No todas las instituciones son iguales. Su impacto, alcance y peligros varían enormemente. Aun así, ciertos patrones permiten identificar grandes tipos que ayudan a entender cómo evoluciona una sociedad.

---

<sup>24</sup> p.21 "Intuitions are invaluable early warning signals and filtering devices that can be combined with analysis to project the future and plan ahead". Eugene Sadler. The intuitive mind. A John Wiley & Sons, Ltd. Publication.

<sup>25</sup> P105 "lo que constituye una comunidad cultural no es solo el compartir creencias acerca de como son las personas y el mundo o acerca de cómo valorar las cosas.(...) hay algo que puede ser igual de importante para lograr la coherencia de una cultura, y es la existencia de procedimientos interpretativos que nos permitan juzgar las diversas construcciones de la realidad que son inevitables en cualquier sociedad." J. Bruner. Actos de Significado. Ed Alianza Editorial. Madrid 1991

Propongo una clasificación en cuatro niveles: micro-instituciones, instituciones, super-instituciones y meta-instituciones. No es una jerarquía de valor, sino de complejidad y escala. Cada nivel surge cuando el anterior alcanza sus límites de coordinación. Cada nivel institucional, al resolver un problema, crea nuevas posibilidades... pero también nuevos límites.

Y así, la historia humana puede leerse como una expansión progresiva de instituciones que aumentan nuestra escala de cooperación, al tiempo que modifican nuestra forma de ser.

### Micro-instituciones: lo que emerge sin manual de instrucciones

Las micro-instituciones son acuerdos subjetivos y no formalizados. Nadie los escribió en un código legal ni los registró ante notario. Son pactos orales, implícitos, a veces incluso inconscientes, que afectan a grupos muy pequeños de personas en espacios reducidos: familias, clanes de cazadores-recolectores, grupos de amigos<sup>26</sup>. Están en nuestra genética y por lo tanto, en mayor o menor medida, en muchos animales.

El ejemplo arquetípico es el lenguaje.

Nadie nos entrega un manual detallado de cómo hablar. Los bebés (e incluso algunos animales) lo aprenden por proximidad a otro ser que ya lo utiliza.

Otras micro-instituciones igualmente potentes:

- El juego infantil: los niños pequeños y los cachorros de muchos animales establecen reglas implícitas cuando juegan (turnos, límites de la violencia aceptable, señales de que "esto es juego"). Nadie les enseña formalmente estas reglas, emergen en la interacción.

---

<sup>26</sup> Robin Dunbar (1996). *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language*. Harvard University Press. Dunbar argumenta que el lenguaje evolucionó como una forma de "grooming vocal" para mantener cohesión en grupos pequeños.

- Los gestos de reciprocidad: la norma no escrita de devolver favores, de ayudar a quien te ayudó, de compartir con quien compartió contigo. Es una institución tan antigua como nuestra especie.
- El contacto visual y la proxémica: las reglas sobre cuándo es apropiado mirar a los ojos, cuánta distancia física mantener según el tipo de relación. Varían culturalmente, pero siempre están presentes.
- Las relaciones paterno-filiales: el cuidado parental no es solo instinto biológico, también es institucional. Cada cultura tiene normas implícitas sobre cómo se debe criar o cuidar, aunque no estén escritas en ningún manual.
- La cooperación espontánea o el sentimiento de lealtad entre amigos: ese impulso de ayudar sin que te lo pidan, de anticipar necesidades, de ofrecer apoyo. No hay contrato formal, pero hay expectativas mutuas claras.

Pero que sean "micro" no significa que sean menores o triviales. Al contrario: estas instituciones informales son las más poderosas y fundamentales de todas. Por ejemplo; el lenguaje no es solo un vehículo de comunicación: es un mecanismo de concepción del mundo<sup>27</sup>. A través de él construimos la realidad que nos rodea, la preservamos y la transmitimos. El lenguaje permite crear y transmitir relatos, y los relatos permiten a las personas definirse, explicarse, objetivar su percepción y compartirla. Hablar también refuerza los vínculos de confianza: facilita conocer al otro, sus intenciones, sus voluntades.

Estas micro-instituciones, aunque menores en alcance geográfico y sin que involucren muchas personas, son la base que permite construir un grupo y una cultura. Como indica Jerome Bruner, "los seres humanos, al interactuar entre sí, crean un sentido de lo canónico y lo ordinario que se constituye en un telón de fondo sobre el que poder

---

<sup>27</sup> Benjamin Lee Whorf (1956). *Language, Thought, and Reality*. MIT Press. La hipótesis Sapir-Whorf sugiere que la estructura del lenguaje condiciona la manera en que percibimos y conceptualizamos la realidad.

interpretar y narrar el significado de lo inusual, de aquello que se desvía de los estados 'normales' en la condición humana”<sup>28</sup>.

Sin micro-instituciones funcionales, ninguna institución formal puede sostenerse. Puedes tener las mejores leyes del mundo, pero si las personas no tienen la capacidad básica de cooperar, confiar y comunicarse informalmente, el sistema colapsa. Las micro-instituciones son el sistema operativo sobre el que se ejecuta todo lo demás.

Instituciones: cuando los acuerdos se formalizan (pero siguen siendo orales)

Cuando un grupo crece más allá del círculo de conocidos directos, las micro-instituciones resultan insuficientes. Si el grupo alcanza un determinado número de miembros o vive disperso por un espacio geográfico muy amplio, simplemente no hay tiempo suficiente para hablar con todo el mundo.

Surge entonces la necesidad de explicitar y formalizar los acuerdos, aunque todavía de manera oral<sup>29</sup>. Es necesario crear normas transmitidas verbalmente y habilitar espacios de comunicación social donde se puedan explicar los usos y las tradiciones que rigen ese grupo. Para suplir esta falta de comunicación directa que impide que los grandes grupos se conozcan y se organicen por sí mismos, las personas acordamos normas, leyes orales, usos y técnicas que se transmiten de boca en boca, de generación en generación<sup>30</sup>. Aquí aparecen las instituciones propiamente dichas: leyes orales, códigos de honor verbalmente transmitidos, tradiciones explicadas, rituales con procedimientos establecidos, técnicas artesanales o de producción. Son acuerdos explícitos que se memorizan, se recitan, se cuentan, y que coordinan a decenas, cientos

---

<sup>28</sup>p.82. Jerome Bruner. Actos de Significado. Ed Alianza Editorial. Madrid 1991. Bruner explica cómo las interacciones humanas cotidianas generan significado y estructura cultural sin necesidad de normas formalizadas.

<sup>29</sup> Douglass North (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. North distingue entre instituciones formales (leyes escritas) e informales (normas sociales transmitidas oralmente), aunque ambas estructuran el comportamiento humano.

<sup>30</sup> Walter Ong (1982). Orality and Literacy: The Technologizing of the Word. Methuen. Ong analiza cómo las culturas orales desarrollan técnicas mnemotécnicas sofisticadas y cómo la transmisión oral condiciona el tipo de conocimiento que puede preservarse.

o incluso miles de personas que pueden no conocerse entre sí. Requieren que alguien las recuerde y las transmita: ancianos, maestros, bardos, sacerdotes, jueces que memorizan precedentes<sup>31</sup> o simplemente amigos que explican las maneras de actuar en un grupo o familiares que transmiten las tradiciones de esa familia.

El gran cambio frente a las micro-instituciones es que ahora el acuerdo se explicita verbalmente, se formaliza en el lenguaje, aunque no se escriba. Ya no es algo que simplemente "se hace" de manera implícita, sino algo que "se dice" que debe hacerse. La norma se puede enunciar, explicar a los forasteros, enseñar deliberadamente a los jóvenes o incluso imponer.

El precio de esta formalización oral es claro: las relaciones que permiten conocer a las otras personas del grupo ya no son tan necesarias. Pero también facilita establecer relaciones con otros grupos. **Podemos compararnos, aprender y definir maneras particulares de ver el mundo.** La tradición se explicita como ley oral y se comparte. La experiencia se convierte en técnica transmisible.

Con estos cambios, el conocer qué podemos o no hacer en el grupo ya no depende tanto del conocimiento íntimo de las personas, como del conocimiento de lo que las normas permiten y los roles que se establecen. En general, es más importante conocer la norma que conocer personalmente a quien la enuncia. Este hecho facilita la expansión y mejora de las normas, pero debilita la confianza interpersonal directa.

Personas e instituciones empiezan a validarse mutuamente. Cuando la norma se explicita verbalmente, la sociedad empieza a diferenciarse de manera más marcada. La posición social ya no viene determinada únicamente por la experiencia y las capacidades de la persona. La posición y vinculación de las personas con las instituciones orales se vuelve un aspecto crucial. Se hace lo que una persona indica no porque sea muy inteligente o muy fuerte, sino porque es el portavoz de la ley, el sacerdote que conoce los

---

<sup>31</sup> Jan Vansina (1985). *Oral Tradition as History*. University of Wisconsin Press. Vansina documenta cómo sociedades sin escritura han mantenido historias, genealogías y leyes complejas mediante transmisión oral durante siglos, con especialistas encargados de su preservación.

rituales, el anciano que recuerda las tradiciones, el bardo que canta las genealogías<sup>32</sup>. El cargo da prestigio a la persona y la persona está interesada en dar prestigio a su cargo mediante la correcta ejecución del nuevo rol.

Un ejemplo ilustra perfectamente esta transformación:

Imaginemos un grupo de cazadores o un clan pequeño. En estos grupos, donde predominan las micro-instituciones, una persona de grandes conocimientos, mucha fuerza o que haya sido tocada por los dioses puede liderar el grupo. Y mientras sea el más fuerte, inteligente o siga tocado por los dioses, seguirá siendo el líder. El líder responde frente a los demás directamente y los demás le eligen o lo siguen porque lo conocen y valoran sus aptitudes, fuerza u otras características.

Ahora imaginemos un entorno con instituciones orales formalizadas: una tribu numerosa o un grupo extenso. Allí también puede surgir una persona que por su fuerza, inteligencia o porque los dioses le hayan elegido pretenda liderar al grupo. Pero ahora, cuando se acepta su liderazgo, se crea todo un ritual oral de paso para insertar a esa persona en una institución de caudillaje transmitida verbalmente, por ejemplo la realeza. Se recitarán fórmulas, se enunciarán juramentos, se cantarán genealogías que conectan al nuevo líder con antiguos reyes. Se investirá a la persona con un cargo mediante palabras rituales: "Ahora eres el Rey. ¡Viva el Rey!". La persona pasa a ser El Rey.

Seguiremos estando frente a una persona concreta —un líder que manda porque es fuerte, inteligente o ha sido tocado por los dioses— pero ahora, además, lo hará investido como Rey mediante fórmulas verbales que todo el grupo ha escuchado y

---

<sup>32</sup> Marshall Sahlins (1963). "Poor Man, Rich Man, Big-Man, Chief: Political Types in Melanesia and Polynesia". *Comparative Studies in Society and History*, 5(3): 285-303. Sahlins analiza cómo en sociedades tribales la autoridad se legitima mediante rituales verbales y el control del discurso ceremonial.



reconoce. Y se vuelve tanto o más importante el hecho de que haya sido proclamado Rey según las fórmulas correctas<sup>33</sup>, como la persona que es.

Además, ahora, en general, la persona ya no responde frente a los demás directamente. Hay intermediarios que conocen las leyes orales, soldados que protegen la institución, sacerdotes que recitan los precedentes, ancianos que recuerdan cómo se ha hecho siempre<sup>34</sup>. Y el líder, aunque se vuelva débil o ignorante, si las fórmulas verbales se siguen recitando en su favor, si los rituales orales le siguen legitimando, seguirá en el cargo. Entre el líder y las personas hemos añadido unas instituciones orales que facilitan la gestión, pero impiden el conocimiento personal directo.

Las instituciones orales también redistribuyen recursos

La aparición de instituciones orales formalizadas implica algo más: la amplificación de las diferencias en el reparto de los recursos de una sociedad. Por el mero hecho de haber sido proclamado rey, o consagrado sacerdote, o nombrado juez, esa figura accede a una porción mayor de los recursos. La posición institucional, expresada verbalmente y reconocida por el grupo, justifica y legitima la desigualdad material<sup>35</sup> porque esas personas/instituciones validan o dan sentido al grupo y por esto son importantes. Son mucho más que una persona individual; e.g. es el Rey de todos!

Las instituciones orales tienen ventajas evidentes sobre las micro-instituciones: permiten cierta escala, coordinar grupos más grandes, generar previsibilidad mediante normas explícitas. Este es el estadio de las grandes sociedades tribales, las primeras

---

<sup>33</sup> Jack Goody (1987). *The Interface Between the Written and the Oral*. Cambridge University Press. Goody estudia cómo los rituales de investidura en sociedades orales dependen crucialmente de la correcta enunciación de fórmulas verbales específicas.

<sup>34</sup> Pierre Bourdieu (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press. Bourdieu argumenta que el control del "discurso legítimo" —quién puede hablar con autoridad— es un mecanismo fundamental de reproducción de desigualdades sociales.

<sup>35</sup> Pierre Bourdieu (1991). *Language and Symbolic Power*. Harvard University Press. Bourdieu argumenta que el control del "discurso legítimo" —quién puede hablar con autoridad— es un mecanismo fundamental de reproducción de desigualdades sociales.

estructuras religiosas con sacerdotes especializados, las primeras transmisiones de las técnicas agrícolas, de manufactura o del arte, los sistemas de linajes y genealogías orales, los códigos de honor verbalmente transmitidos, las tradiciones. Estamos ante grupos o sociedades que pueden coordinar a miles de personas mediante la palabra hablada, pero que todavía dependen completamente de la memoria humana y de la transmisión oral directa.

En resumen, las instituciones son el primer estadio formalizable de la sociedad: funcionan porque las personas acuerdan y respetan normas compartidas oralmente. Son la base de la cooperación y de la cohesión social, aunque limitadas en alcance y permanencia.

#### Super-instituciones: cuando la institución se independiza de la persona

Hemos visto cómo las micro-instituciones emergen orgánicamente de la interacción, y cómo las instituciones orales formalizan acuerdos mediante la palabra hablada. Pero ambas dependen de la presencia humana: alguien tiene que estar ahí para transmitir, para recordar, para recitar.

Las super-instituciones rompen esta dependencia de manera radical: la institución se plasma en un soporte físico y se vuelve potencialmente inmortal.

El ejemplo arquetípico —y quizás el más revolucionario— es la escritura<sup>36</sup>.

La escritura no es solo una técnica de anotación y desciframiento. Para escribir fue necesario "aislar" el pensamiento, convertirlo en un objeto reproducible mediante imágenes-recordatorio: pictogramas. Al crear un pictograma, el ser humano tiene ante sí parte de su pensamiento externalizado, objetivado<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Jack Goody (1986). *The Logic of Writing and the Organization of Society*. Cambridge University Press. Goody argumenta que la escritura no es solo una tecnología de registro, sino que transforma fundamentalmente la organización social y cognitiva de las sociedades.

<sup>37</sup> C. S. Peirce, *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 2 (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), p. 228.

A partir de este momento se vuelve posible una segunda operación revolucionaria: empezar a separar el pictograma del objeto al que designa. Símbolo y significado se pueden diferenciar. Al final de este proceso, el sistema gráfico se convierte en una escritura de palabras<sup>38</sup>. El ser humano no solo puede conservar por escrito su pensamiento, además dispone de una herramienta para generar símbolos y significados que comienza a independizarse de la persona. Cualquiera —instituciones incluidas— puede apropiarse de la creación de significados para los símbolos que una sociedad utiliza en su comunicación.

#### El fin del contacto presencial obligatorio

En las sociedades basadas en instituciones orales, la distancia emocional entre personas tiene un límite natural: sigue siendo imprescindible el contacto presencial. La oralidad implica que para conocer las normas y tradiciones del grupo, las propias personas han de transmitirlos y explicarlos. Siempre, en algún momento y lugar, las personas que forman el grupo o sus representantes deben reunirse para actualizar sus relatos y compartir experiencias. Hay un cable físico que conecta a las personas: la voz humana viajando por el aire.

Del mismo modo, el reparto desigual de recursos no puede sobrepasar cierto límite porque, a pesar de estar investida de una institución, la persona sigue siendo parte visible del grupo y necesita del contacto con otros miembros. En sociedades orales, la comparación con los otros es fácil y la diferencia no puede ser tan grande sin justificarse mediante violencia.

Pero con las super-instituciones todo cambia. Al objetivarse la institución sobre un soporte físico —un libro, una estela, una tabla de arcilla— ya no se necesita ninguna persona específica para acceder a este conocimiento o para llevarlo a otro lugar. Antes, lo importante era la figura de la persona que tenía los conocimientos o el cargo, y el objeto era una herramienta para ayudar en su interpretación. En las super-instituciones, lo

---

<sup>38</sup>Walter Ong (1982). *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word*. Methuen, p. 78-116. Ong analiza cómo la escritura reestructura la conciencia y permite operaciones cognitivas imposibles en culturas puramente orales.

importante es el objeto donde se ha depositado el conocimiento, y la persona se convierte en una herramienta para ayudar en su interpretación. El contacto directo entre personas ya no es necesario.

Del conocimiento subjetivo, vivo y dinámico que tiene una persona en un entorno de instituciones orales, pasamos a un conocimiento estático, grabado en algún soporte, que puede ser transportado y compartido sin las variaciones inherentes a la transmisión oral<sup>39</sup>.

#### Pirámides de poder y la lógica institucional

En las super-instituciones, la importancia de una persona deriva de la institución que representa, no al revés. Ya no se necesitan grandes héroes para justificar una institución: la institución se justifica por su función entre las otras instituciones. Cuando una institución delega parte de su función en un cargo subordinado, está creando una jerarquía. La sociedad adopta forma piramidal<sup>40</sup>.

Un ejemplo: el mayordomo del Rey es importante porque el Rey lo es. El Rey es importante porque representa la monarquía. La monarquía es importante porque representa al Estado. Cada institución aumenta su poder creando redes de instituciones subordinadas, como raíces que se infiltran en la sociedad. Cuantas más raíces, más inamovible la institución principal. Y obviamente, cuanto más grande sea una institución, más recursos necesitará y más rápido los consumirá. Peor aún, las super-instituciones alteran radicalmente cómo se distribuyen los recursos en una sociedad.

Cuando una sociedad despliega super-instituciones, la asignación de recursos ya no va a la persona sino a la institución: el ejército, el estado, el gremio, la monarquía, el senado, la corporación, la iglesia. Y es la institución quien decide cómo distribuir esos

---

<sup>39</sup> Havelock, Eric (1963). *Preface to Plato*. Harvard University Press.→ Havelock examina la transición de la oralidad a la escritura en la Grecia antigua y cómo la alfabetización transformó la memoria colectiva y el poder cultural.

<sup>40</sup> Max Weber (1922). *Economía y Sociedad*. Weber analiza cómo la dominación legal-racional, basada en instituciones escritas y burocracias, genera estructuras jerárquicas piramidales características de los estados modernos.

recursos internamente. Se complica enormemente para las personas de un grupo, poder determinar dónde van los recursos y cómo se distribuyen<sup>41</sup>. Y puesto que es difícil controlar, toda institución que necesite recursos, sin un buen control, tiene tendencia a convertirse en una máquina de depredación de recursos.

Otro aspecto crucial de una sociedad con superinstituciones es conceptual. Si se asume que un texto —que es tan solo una creación humana— tiene símbolos con un significado determinado, es fácil extrapolar que la realidad que nos rodea también pueden ser símbolos con un significado determinado<sup>42</sup>.

El mundo es visto no solo como algo dado, sino como una creación que puede descifrarse, como si se tratara de una escritura. Todo puede ser interpretado y pueden asignarse significados a símbolos arbitrarios. La escritura y la alfabetización generan un gran cambio no solo en la manera de ver el mundo sino en la manera de ser persona en ese mundo<sup>43</sup>.

Las super-instituciones permiten superar los límites de la tribu. Pueden asimilar a otros grupos, abarcar grandes territorios, gestionar imperios que coordinan a millones de personas que nunca se conocerán. Las leyes escritas viajan en tablillas. Los edictos imperiales se copian y distribuyen. Los textos sagrados unifican creencias a miles de kilómetros de distancia. La burocracia registra, clasifica, controla. Todo sin que las personas necesiten verse las caras.

---

<sup>41</sup> James C. Scott (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press. Scott documenta cómo las instituciones estatales modernas hacen opaco y difícil de rastrear el flujo de recursos mediante capas burocráticas.

<sup>42</sup> Hans Blumenberg (1981). *The Legibility of the World*. Cornell University Press (edición inglesa 1993). Blumenberg explora cómo la metáfora del "mundo como libro" o "libro de la naturaleza" surge con las culturas escritas y transforma la epistemología occidental.

<sup>43</sup> Olson, David R. (1994). *The World on Paper: The Conceptual and Cognitive Implications of Writing and Reading*. Cambridge University Press. → Olson detalla cómo la escritura cambia la forma en que pensamos y legitimamos el conocimiento, consolidando las super-instituciones.

Hemos ganado escala. Con las super-instituciones podemos gestionar grandes grupos, naciones, imperios. Pero hemos perdido algo esencial: el vínculo humano directo que permitía la confianza interpersonal. En una sociedad de super-instituciones, confiamos en sistemas abstractos, en jerarquías impersonales, en textos sagrados, en leyes. Ya no confiamos tanto en las personas como en las Instituciones. Las super-instituciones son tan efectivas en la gestión de los grandes grupos que proliferan y se consolidan a gran velocidad en todas las sociedades.

Y cuando las super-instituciones proliferan tanto que necesitan “algo” que las coordine entre sí, damos el último paso: creamos las meta-instituciones; instituciones no ya para gestionar personas, sino para gestionar otras instituciones.

#### Meta-Instituciones: las instituciones que gobiernan a las instituciones

Hemos visto cómo las micro-instituciones coordinan personas, las instituciones orales coordinan grupos mediante la palabra, y las super-instituciones coordinan sociedades mediante soportes físicos. Pero cuando las super-instituciones proliferan, surge un problema de escala: ¿quién coordina a las instituciones?

La respuesta: otras instituciones más abstractas aún. Las meta-instituciones.

Las instituciones facilitan que la sociedad crezca, y una sociedad en crecimiento necesita más instituciones. Cuando este círculo virtuoso arranca, en poco tiempo surgen más instituciones de las que las personas pueden gestionar directamente. Así que, de la misma manera que se crearon instituciones para gestionar relaciones entre personas, para gestionar relaciones entre muchas instituciones se crean las meta-instituciones. Ejemplos contemporáneos: el Estado-nación moderno, las constituciones, los mercados financieros globales, los ministerios, los acuerdos comerciales internacionales, las corporaciones empresariales, organismos como la ONU, el FMI, el Banco Mundial, la Unión Europea, los mercados de divisas<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> David Held (1995). *Democracy and the Global Order*. Stanford University Press. Held analiza cómo la globalización genera meta-instituciones que coordinan Estados-nación y sistemas económicos a escala planetaria.

Para garantizar su independencia y la solidez institucional, las meta-instituciones son diseñadas de manera que se dificulte su control. El motivo es comprensible: nadie quiere que una meta-institución que controla otras instituciones importantes termine en manos de una persona o grupo que haga uso partidista de ella<sup>45</sup>. Si un mercado, estado o un sistema jurídico está controlado por una, o unas pocas, personas lo consideramos una tiranía, una oligarquía o una autocracia institucionalizada. Y en general no es lo que la sociedad quiere. Incluso con las grandes empresas o organizaciones privadas, se crean mecanismos para evitar o dificultar el control por parte de una sola persona o un pequeño grupo no institucionalizado.

Pero aquí está la trampa: al crear meta-instituciones libres de cualquier control, se pierde la última garantía de actuación ética. La última garantía de control de una institución son las personas. Sin personas que puedan intervenir, no hay garantía de que el objetivo de la institución sea el bienestar humano<sup>46</sup>.

Libres de control, las meta-instituciones responden únicamente a los intereses de otras instituciones (mercado, estado, partido, empresa), no a las necesidades de personas concretas<sup>47</sup>. Desaparece la ficción de una actuación 'humana' con valores.

La sociedad actual se fundamenta en instituciones de este nivel, estructuradas e interconectadas en forma de red de jerarquías. Una sociedad dirigida por meta-instituciones es incontrolable y deshumanizada.

Solo obtenemos control sobre las meta-instituciones cuando la situación es catastrófica y la presión popular enorme: guerras, caos, cracks financieros, exterminios

---

<sup>45</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Explica cómo la solidez institucional reduce el control individual y asegura estabilidad a largo plazo.

<sup>46</sup> James C. Scott (1998). *Seeing Like a State*. Yale University Press. Scott documenta cómo las instituciones estatales modernas, diseñadas para ser "técnicamente racionales", frecuentemente ignoran el conocimiento local y las necesidades humanas concretas

<sup>47</sup> Niklas Luhmann (1995). *Social Systems*. Stanford University Press. Luhmann desarrolla la teoría de sistemas autopoieticos donde las instituciones operan según su propia lógica interna, independientemente de las personas.

masivos. Pero es precisamente en estos momentos cuando se destapa otro inconveniente: la facilidad que ofrecen para que una figura fuerte o mesiánica se erija en líder supremo.

Si una sociedad se ha acostumbrado a delegar toda su responsabilidad social en las instituciones y estas fallan, las personas se encuentran de repente en la incómoda situación de tener que ser agentes activos de su sociedad. Pero tras haber vivido tanto tiempo delegando en instituciones, las relaciones necesarias para coordinarse con otras personas son ya inexistentes, los vínculos con los vecinos mínimos y la confianza en otros miembros de la sociedad es nula. No hay costumbre de conocer al otro.

Pero sin confianza en las personas y sin instituciones eficaces surge el miedo. Miedo a que los desfavorecidos intenten apoderarse de lo que algunos tienen. Miedo a que los poderosos exploten todavía más a los vulnerables. Miedo a que las super-instituciones abusen de su poder. De abajo arriba o de arriba abajo, el miedo y la desconfianza rompen los vínculos sociales. Y reparar estos vínculos no es sencillo.

Para crear vínculos entre personas se necesita conocimiento y confianza. Primero es necesario un espacio público donde encontrarse. Luego se necesita tiempo para conocer a las personas del entorno, entender sus necesidades, crear nuevas herramientas de gestión social y embrionar vínculos de confianza que puedan ir creciendo. Todo esto es complicado y requiere predisposición.

Por este motivo, cuando las meta-instituciones parecen tambalearse, muchas personas buscan a alguien que marque qué hacer y qué no hacer, quién es el enemigo, hacia dónde ir. Cuando aparece esta figura, se le ofrece servitud voluntaria<sup>48</sup> a cambio de poder hacer una vida lo más parecida posible a la anterior. Y la adopción de esta opción no es porque las personas la consideren buena, sino porque la otra opción — confiar en las personas y ser agentes activos — la ven imposible en una sociedad rota y controlada por miedos.

---

<sup>48</sup> Étienne de La Boétie (1577). *Discurso sobre la servidumbre voluntaria*. La Boétie analiza cómo las personas, ante la incertidumbre y el miedo, voluntariamente ceden poder a tiranos a cambio de una ilusión de seguridad.



Las meta-instituciones deshumanizan, inyectan corrupción sistémica y llevan la sociedad tan al límite que cuando entra en crisis ya no quedan mecanismos democráticos ni redes humanas para reconducir la situación. La dirección de la sociedad acaba en manos de uno o unos pocos. Puede emerger una figura benévola, pero hay las mismas posibilidades —o más— de que emerja una dictadura que concentre todo el poder con la excusa de salvar a la población.

#### Conocimiento sin emociones: el peligro de las instituciones demasiado potentes

El proceso de institucionalización de una sociedad es, al mismo tiempo, un regalo y una trampa. Por un lado, multiplica las posibilidades colectivas: organiza, simplifica, permite a las personas emprender proyectos que de otro modo serían imposibles, coordina a miles o millones de personas que nunca se conocerán. Por otro lado, con cada nueva institución corremos el riesgo de alejarnos un poco más del conocimiento directo y humano de los demás. Y cuando dejamos de conocernos, emerge el instinto más primitivo: la desconfianza <sup>49</sup>. Y aquí aparece una solución institucional a un problema creado por las propias instituciones: se generan nuevos mecanismos que ofrecen sustitutos institucionales para combatir la desconfianza, los miedos y la soledad.

Son instituciones que facilitan mantener la necesidad humana de confiar, pero desviando ese vínculo: ya no confiamos en la persona, confiamos en la institución que representa (un rey, un estado, un equipo, una empresa, una ideología)<sup>50</sup>.

El resultado es paradójico: en una sociedad con instituciones potentes, depositamos nuestra confianza en una persona no porque la conozcamos más o menos, sino en función de la institución a la que pertenece y de nuestra proximidad con esa

---

<sup>49</sup> Mora, Francisco (2007). Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Madrid: Alianza Editorial.

<sup>50</sup> Benedict Anderson (1983). Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism. Verso. Anderson argumenta que las naciones modernas son "comunidades imaginadas" donde confiamos en millones de personas que nunca conoceremos, únicamente por compartir símbolos institucionales.

institución. Confiamos más en alguien de nuestra misma nacionalidad, nuestra misma fe, nuestra misma ideología política, que en otra persona objetivamente más cercana pero institucionalmente "diferente".

Más inquietante aún: es habitual que tras conocer a una persona y empezar a confiar en ella, la aparición de diferencias institucionales nos haga dudar de nuestra propia percepción emocional. Seguro que has oído (o pensado) frases como estas:

- "Parece buena persona, pero yo no me fiaría de uno que es judío/gitano/musulmán..."
- "Mira que me caía bien hasta que descubrí que era del Real Madrid/FC Barcelona/Paris SG..."
- "¿Cómo es posible que alguien tan inteligente sea votante de Trump/Salvini/Putin?"
- "Si es socialista, seguro que es mala persona."
- "Me parecía muy formal pero... ¡es madre soltera! Algo esconderá."

Estos pensamientos son inquietantemente habituales y ejemplifican cómo las instituciones pueden hacernos dudar incluso de nuestro conocimiento directo y personal. La etiqueta institucional, en muchas personas, altera o modifica la experiencia vivida.

Ahora bien, esta capacidad de las instituciones para ayudarnos a "etiquetar" o clasificar qué es "bueno" o "malo" no es intrínsecamente perjudicial. No podemos adquirir conocimiento directo sobre todo nuestro entorno, y disponer de algo que nos ayude a determinar en quién confiar puede ser muy positivo<sup>51</sup>. De hecho, es la manera natural que tenemos los humanos de aprender cuando somos pequeños: los niños desconocen su entorno y son sus padres y maestros quienes les guían, indicándoles en quién pueden confiar y de qué es mejor alejarse.

---

<sup>51</sup> Gerd Gigerenzer (2007). Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious. Viking. Gigerenzer demuestra cómo los "atajos mentales" (heurísticas) basados en categorías pueden ser evolutivamente adaptativos, aunque también generen sesgos.

Las instituciones, al atesorar conocimiento acumulado, pueden hacer lo mismo y además cohesionar el grupo. Pero hay un inconveniente importante: las instituciones no son humanas. Cuando un padre enseña a su hijo, habla desde su experiencia (su Cultura Interior), lo adapta al conocimiento y momento personal de su hijo (la Cultura Exterior) y lo modula en función de los sentimientos. Es una transmisión tridimensional: razón, contexto y afecto.

El conocimiento que tienen las instituciones de las personas es puramente instrumental; son datos, no emociones. Por lo tanto, guiarán o determinarán qué hacer o en quién confiar basándose puramente en información racional. Operan con categorías, no con matices. Con protocolos, no con empatía. Como recuerda Zygmunt Bauman, “la racionalidad sin moralidad convierte a las instituciones en máquinas eficientes, pero ciegas al sufrimiento”<sup>52</sup>.

Por eso las instituciones no pueden sustituir las relaciones humanas. Pueden complementar, sí, pero no reemplazar. Siempre terminan primando su propio interés y trabajando de manera racional y uniforme, sin tener en cuenta la diversidad emocional de las personas.

### Consecuencias sociales

Cada tipo de institución tiene utilidad en un nivel diferente de nuestra vida social. Los diferentes tipos no implican que una micro-institución sea inferior a una meta-institución. Simplemente son diferentes. Lo que sí es progresivo es que en cada nivel la distancia y el desconocimiento entre las partes aumenta, hasta que con las meta-instituciones, la institución se desvincula completamente de las personas. Al Ministerio de Hacienda no le importan lo más mínimo los sentimientos de las personas. Al mercado de futuros le da igual si tienes un buen o mal día. Y no es por un tema de maldad o desprecio, es simplemente que no son seres humanos, son meta-instituciones.

---

<sup>52</sup> Bauman, Zygmunt (1989). *Modernity and the Holocaust*. Cornell University Press. Bauman analiza cómo la racionalidad burocrática institucional puede conducir a atrocidades precisamente porque elimina la dimensión emocional y la responsabilidad personal de las decisiones.

Somos las personas a quienes corresponde contrarrestar el poder y la fría racionalidad de las instituciones con el conocimiento que nos proporciona la empatía y la inteligencia emocional. Cuando renunciamos a crear vínculos de confianza con las otras personas del grupo y supeditamos toda nuestra organización social a las instituciones, renunciando a controlarlas estamos creando Meta-Instituciones fuertes en sociedades deshumanizadas y unidas débilmente, donde los lazos de confianza se van sustituyendo por miedos a lo y a los desconocidos.

### El ciclo inevitable: cuando el éxito genera la crisis

La crisis de nuestra sociedad moderna comenzó su fase preliminar a finales del siglo XIX. El éxito de las primeras meta-instituciones (mercados globales, Estados-nación, parlamentos democráticos, partidos políticos modernos, derechos universales, multinacionales, normas internacionales) borró todo rastro de la edad medieval. Solucionó muchos problemas que había padecido la sociedad occidental. Ofreció satisfacción a nuevas necesidades y brindó herramientas de gestión mucho más potentes<sup>53</sup>. Pero desató un sistema de capitalismo-comunismo imperialista que arrastró a las sociedades a guerras mundiales, rompió vínculos en los grupos, creó holocaustos y destrucción de recursos y entorno.

Ahora estamos entrando en la fase liminar de la crisis. Seguimos inyectando recursos a meta-instituciones (mercados, sistemas financieros, Estados-nación, partidos, corporaciones) porque son la garantía del propio sistema, pero su funcionamiento es cada vez más deficiente y absorbe más recursos<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Karl Polanyi (1944). The Great Transformation. Beacon Press. Polanyi documenta cómo las instituciones del mercado autorregulado y el Estado-nación moderno transformaron radicalmente la sociedad europea en el siglo XIX, con consecuencias tanto liberadoras como destructivas.

<sup>54</sup> Joseph Tainter (1988). The Collapse of Complex Societies. Cambridge University Press. Tainter argumenta que las sociedades colapsan cuando la complejidad institucional alcanza rendimientos decrecientes: cada nuevo nivel de complejidad resuelve problemas pero genera costes crecientes hasta volverse insostenible.

Esto evidencia el agotamiento del actual nivel institucional<sup>55</sup>. Es conveniente, por lo tanto, empezar a pensar en el siguiente nivel institucional.

### Detectando el futuro en las grietas del presente

Es difícil pretender describir cómo será la nueva relación entre las personas y las instituciones en una sociedad futura con problemas futuros. Pero la sociedad no es un sistema cerrado. Está viva y es dinámica, evoluciona. Toda sociedad tiene entradas de información y crea procesos de transformación. Y esta nueva información ofrece nuevas o diferentes posibilidades a las personas, a la hora de prever su marco de posibilidades de futuro. Si algunas instituciones no pueden gestionar la nueva información, esta empieza a circular descontroladamente, contaminando el funcionamiento normal y exigiendo un sobreesfuerzo a las instituciones afectadas.

Tenemos ejemplos actuales de estas situaciones. Por ejemplo, cuando dos personas deciden hacer un bypass a todas las meta-instituciones de control monetario de los estados y utilizan una divisa como el bitcoin; o cuando dos particulares prescinden de las meta-instituciones jurídicas y registrales del Estado y recurren al blockchain para formalizar sus contratos. Del mismo modo, mientras los estados siguen publicando sus normativas en boletines oficiales y formando funcionarios para atender al público, las personas recurren cada vez más a agentes conversacionales, como Claude o ChatGPT, para resolver sus dudas antes —o en lugar de— contactar con funcionarios. O cuando los grandes medios, apoyados por los estados nación, intentan construir un determinado estado de opinión, pero no pueden controlar el discurso público porque simples creadores de contenido en las redes sociales consiguen llegar a más personas con mensajes mucho más eficientes y personalizados.

---

<sup>55</sup> Wolfgang Streeck (2014). *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*. Verso. Streeck analiza cómo las meta-instituciones del capitalismo democrático occidental están en crisis sistémica desde los años 70, requiriendo intervenciones cada vez más costosas para mantener su funcionamiento.

La reacción habitual de las meta-instituciones ante esta pérdida de control suele consistir en absorber más recursos<sup>56</sup> y legislar para restringir o dificultar el uso de estos nuevos conocimientos o herramientas. Sin embargo, el intento de las instituciones tradicionales de preservar su dominio solo acelera su obsolescencia, porque revela que ya no son capaces de responder a las necesidades reales de las personas ni de adaptarse a la velocidad con que la tecnología y las relaciones sociales están cambiando.

Las pre-crisis permiten intuir algunos aspectos de cómo será la futura relación de las personas en sociedad con las instituciones. Son como pequeñas fisuras por las que se filtra el futuro.

### Características emergentes

Las nuevas herramientas para gestionar nuestras relaciones sociales parecen surgir no ya de acuerdos entre personas, ni de acuerdos para gestionar otras instituciones, sino de herramientas que las personas crean para expandir las capacidades humanas de relacionarse<sup>57</sup>: redes sociales, plataformas de intercambio y valoración, criptomonedas, blockchain, grupos online, y sobre todo inteligencias artificiales.

Es decir, de cualquier entorno que pretenda facilitar y sintetizar conocimiento a las personas, vinculándolas para potenciar sus capacidades, pero sin secuestrar o filtrar parte del conocimiento que de las otras personas se puede adquirir.

Lo más perceptible de estas posibles nuevas instituciones es que son tan complejas que rozan lo incomprensible, pero al mismo tiempo prometen ser mucho más transparentes. Por transparentes me refiero a que al intermediar en relaciones interpersonales, no filtran sino que amplifican el conocimiento del otro (sea verdadero o no). Este cambio se debe a que su éxito ya no radica en el control de información per se,

---

<sup>56</sup> Joseph Tainter (1988). *The Collapse of Complex Societies*. Cambridge University Press. Tainter documenta cómo las instituciones en declive consumen crecientes recursos para mantener su función, acelerando el colapso sistémico.

<sup>57</sup> Yochai Benkler (2006). *The Wealth of Networks*. Yale University Press. Benkler argumenta que las tecnologías de red permiten formas de producción social que no dependen de jerarquías institucionales tradicionales.

sino en maximizar el conocimiento de las personas involucradas para que se auto-organicen de manera que la red sume más que las partes<sup>58</sup>.

Los nuevos agentes facilitan o deberían facilitar el establecer relaciones de confianza que permitan a las personas actuar —crear, comprar, dar, compartir, publicar— utilizando un mínimo marco institucional y con mucho más control de lo que hacen, sin que importe demasiado quiénes son o dónde están. Hasta ahora cedíamos conocimiento a instituciones para que manejaran jerárquicamente aspectos de nuestra sociedad. En este futuro modelo hipotético, el éxito dependería de cómo la institución conecta personas según afinidades o intereses para que no se pierda conocimiento y ese nuevo conocimiento del otro abra la puerta otra vez a que las personas puedan autogestionarse sin necesidad de recurrir a super-instituciones.

#### Instituciones-Agente: ¿Prótesis inteligentes? ¿Nueva dependencia?

A estas nuevas instituciones o herramientas para las instituciones las llamo Instituciones-Agente y son, en teoría, extensiones de las capacidades de las personas más que herramientas autónomas. Esto implica estructuras internas complejas, pero capaces de "aprender" sin bloquearse, de actualizarse y reaccionar de manera "humana". Conceptos como complejidad-estabilidad y contaminación-mejora, hoy contradictorios, tendrían que resolverse<sup>59</sup>.

Pero aquí surge una pregunta crítica: ¿son realmente estas instituciones-agente un nuevo nivel que nos devuelve agencia y conocimiento interpersonal? ¿O son simplemente herramientas de las meta-instituciones disfrazadas con una retórica de transparencia y empoderamiento?

---

<sup>58</sup> Clay Shirky (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. Penguin. Shirky explora cómo las herramientas digitales permiten coordinación masiva sin estructuras institucionales formales.

<sup>59</sup> John Holland (1995). *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Addison-Wesley. Holland estudia cómo sistemas complejos pueden ser simultáneamente estables y adaptativos mediante mecanismos de aprendizaje.

Las plataformas actuales que se presentan como "horizontales" y "transparentes" —redes sociales, economía de plataformas, criptomonedas— muestran patrones inquietantes: concentración de poder en pocas manos, opacidad algorítmica, extracción masiva de datos, manipulación del comportamiento<sup>60</sup>. ¿Qué garantiza que las instituciones-agente no sean simplemente la siguiente capa de deshumanización, más sofisticada y por tanto más difícil de detectar?

### Volviendo a la persona: prisioneros y liberadores del sistema

Hemos recorrido un largo camino desde las micro-instituciones hasta las meta-instituciones, pasando por las posibles Instituciones-Agente. Pero es momento de volver al punto de partida: la persona.

Recordemos: toda persona es como mínimo la suma de su Cultura Interior, su Cultura Exterior y las relaciones sociales en las que participa.

- **La Cultura Interior** —la memoria del propio pasado— surge de la sociedad en la que la persona nació y se educó. Debido a que la sociedad son sus instituciones, la Cultura Interior de la persona es fruto y en gran parte imagen de las instituciones del pasado.
- **La Cultura Exterior** —lo que una persona puede aspirar a ser o hacer— viene determinada por las posibilidades que su sociedad le ofrece o le niega. Y las posibilidades que hay en la sociedad están determinadas por las instituciones. La Cultura Exterior de la persona, cómo piensa y planifica su futuro, es consecuencia y en gran parte imagen de las instituciones del presente.

Por lo tanto, las personas no solo generan instituciones. En gran medida, en su manera de recordarse, definirse y pensarse, son instituciones. Como tales, su visión del mundo, su autoconciencia, su ética y sus valores estarán constreñidos por el tipo de instituciones que les han formado. Desde que los seres humanos comenzaron a vivir en

---

<sup>60</sup> Shoshana Zuboff (2019). The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs. Zuboff documenta cómo las plataformas digitales que prometen transparencia y empoderamiento operan mediante extracción y control masivo de datos, creando nuevas formas de dominación institucional.



grupos, se modeló su manera de ser y pensar con los relatos que las personas se contaban en un idioma concreto, dentro de una cultura determinada y en un momento social y temporal definido. Las personas piensan —es decir, son— como las instituciones les permiten ser, porque son parte del sistema institucional. La persona y las instituciones forman un todo. No hay instituciones sin personas, ni personas de una cultura sin instituciones<sup>61</sup>.

### El tercer componente: las relaciones

Pero no olvidemos que en la definición de persona hay un tercer componente que lo matiza todo: las relaciones sociales en las que la persona participa. El contacto directo entre personas es el componente clave que permite compensar la influencia de las instituciones en nuestro pasado y en la forma que tenemos de ver el mundo. Es nuestra inteligencia emocional. Y la base de este tercer componente es la confianza.

Sin instituciones, como personas, seríamos incapaces de ir más allá de nuestros instintos más primitivos. Pero sin vínculos de confianza tampoco nos serviría de nada ir más allá de nuestros instintos más primitivos.

Así que no somos tan esclavos de las instituciones como el texto anterior puede dar a entender. El determinismo racional institucional entra en conflicto con la propia genética y con la manera emocional no institucional que tenemos de relacionarnos y comunicarnos. La información que las personas utilizan para “vivir” surge necesariamente de la razón institucional pero también del conocimiento empático-emocional<sup>62</sup>.

Sucede al darnos un beso, pero también con las risas o la agresividad, con un abrazo, una caricia o el sexo, con los sentimientos y emociones que otra persona nos

---

<sup>61</sup> Clifford Geertz (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books. Geertz defiende que el ser humano es "un animal suspendido en tramas de significación que él mismo ha tejido" —es decir, en instituciones culturales.

<sup>62</sup> A. Damasio (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Putnam. Damasio demuestra neurológicamente que emoción y razón no son opuestas sino profundamente entrelazadas en la toma de decisiones humanas.

despierta, con el juego y la rivalidad, con el comer y beber en compañía, con el canto, paseando por la naturaleza, haciendo deporte. El vínculo con el otro y el entorno natural, sin instituciones que lo filtren, nos conecta con nosotros mismos y nos permite ver el marco institucional con cierta perspectiva<sup>63</sup>.

Cuando contactamos, utilizando el mínimo de instituciones, con otras personas o con nosotros mismos, nos es más fácil poder observar el sistema desde fuera, sin que la racionalidad nos ciegue aportando la inteligencia emocional que complementa el conocimiento. Por eso es tan importante favorecer la proximidad y la comunicación entre personas en entornos naturales o espacios públicos des-institucionalizados. Cuanto más críticos y compensados estemos nosotros, más humanidad podremos aplicar a cualquier gestión inhumana de nuestra sociedad y, por tanto, más compensada será nuestra sociedad. No olvidemos que no finalizamos en nuestra piel. Nuestro entorno nos define y conforma. Nosotros somos también la sociedad, la cultura y el entorno que nos rodea.

Y aquí volvemos al dilema central: ¿es posible crear instituciones que nos ayuden a ser más humanos sin deshumanizarnos en el proceso? ¿O estamos condenados a elegir entre la eficiencia de sistemas inhumanos y la calidez de grupos pequeños e ineficientes?

### Agentes. Beneficios-Peligros

Recapitemos: ¿son las instituciones-agente o los agentes para instituciones la solución a los problemas de nuestra sociedad? No. Siguen siendo instituciones y, por lo tanto, deben utilizarse con precaución. Los agentes no son superiores ni peores que las meta-instituciones: simplemente operan de otro modo. Y depende de nosotros utilizarlas en el contexto adecuado. Utilizar un grupo de WhatsApp para hablar durante la cena es tan absurdo como aplicar el código penal dentro de una familia. Cada tipo institucional tiene una utilidad y unos riesgos. Y por ahora, los peligros de las Instituciones Agentes son:

---

<sup>63</sup> Erving Goffman (1959). The Presentation of Self in Everyday Life. Anchor Books. Goffman analiza cómo en momentos de "backstage" (fuera de roles institucionales formales) las personas pueden relacionarse de manera más auténtica.

## Primer peligro: la complejidad opaca

Las instituciones-agente tienen dos riesgos evidentes. El primero es que debido a su enorme complejidad es prácticamente imposible que una sola persona tenga conocimiento de toda la tecnología y know-how necesario para crearla desde cero. Incluso en su forma más simple se requiere siempre super y meta-instituciones que gestionen parte del conocimiento necesario para crear una Institución-Agente —empresas, organismos reguladores, industrias o marcos legales—. Por lo tanto, hay un paso en la creación de toda institución-agente que no tiene control humano directo<sup>64</sup>.

Un ejemplo trivial lo muestra con claridad: un grupo de WhatsApp es una institución-agente, pero ninguna persona posee todo el conocimiento de hardware, software, telecom, algoritmos de distribución de mensajes, legislación sobre privacidad, necesario para construirlo desde cero. Uno debe confiar inevitablemente en capas de conocimiento proporcionadas por meta-instituciones que no puede auditar. Y, como ya se ha demostrado, estas no tienen ética ni emociones, solo objetivos de gestión, control o beneficio<sup>65</sup>.

Es perfectamente posible, por lo tanto, que una institución-agente incorpore sesgos, límites interesados o comportamientos auto-protectores y potencialmente peligrosos para los humanos, pero convenientes para la meta-institución que la diseña.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup>Langdon Winner (1980). "Do Artifacts Have Politics?". *Daedalus*, 109(1): 121-136. Winner argumenta que las tecnologías incorporan inevitablemente decisiones políticas y sociales que quedan "congeladas" en su diseño, fuera del control de usuarios individuales.

<sup>65</sup>Zuboff, Shoshana (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. PublicAffairs. La autora muestra cómo las infraestructuras digitales convierten la información humana en materia prima para nuevos modelos de poder y control.

<sup>66</sup> Cathy O'Neil (2016). *Weapons of Math Destruction*. Crown. O'Neil documenta cómo los algoritmos aparentemente neutrales incorporan y amplifican sesgos sistémicos de maneras que sus usuarios no pueden detectar ni controlar.

## Segundo peligro: la obsolescencia del trabajo

El segundo problema es más inmediato y quizás más disruptivo. Las instituciones nos permitieron mejorar nuestra capacidad lógico-racional de gestión, haciendo que el trabajo de gestionar un grupo fuese más sencillo y las personas pudieran asumir nuevas tareas. Ahora las instituciones-agente nos capacitan para hacer lo mismo, pero con muchas menos instituciones y, crucialmente, con muchas menos personas.

El problema radica en que nuestra sociedad se fundamenta en gran medida, justamente, en "el trabajo" que nos da la estructura institucional. No concebimos una sociedad en la que las personas no tengan un trabajo retribuido, con contrato, convenios e impuestos. Pero en nuestro actual modelo de sociedad, cada vez se necesitan menos personas y recursos para que todo funcione<sup>67</sup>.

Si cada vez se necesitan menos personas para gestionar y producir todo tipo de bienes y servicios<sup>68</sup>, pero cada vez hay más personas en nuestras sociedades y estas personas quieren más dinero para mantener un nivel de vida superior. ¿Cómo se cuadra el hecho de tener menos trabajo para más gente que además quiere más dinero?

Peor aún: cada vez es más sencillo y económico hacer las cosas, excepto para las instituciones que están en crisis. Estas cada vez reclaman más dinero, exigen cobrar más impuestos, tasas, cánones, porque están en crisis y sus costes de funcionamiento son más altos de lo previsto. Al mismo tiempo, recortan los servicios que pueden ofrecer porque les cuestan demasiado y no dan abasto.

Es decir, necesitamos menos instituciones y las que quedan son cada vez más caras e ineficientes. Por eso buscamos maneras de eliminarlas o adelgazarlas. Pero

---

<sup>67</sup> Jeremy Rifkin (1995). *The End of Work*. Tarcher/Putnam. Rifkin anticipó cómo la automatización y las tecnologías de información conducirán a una reducción masiva del trabajo humano necesario en la producción.

<sup>68</sup> Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee (2014). *The Second Machine Age*. W.W. Norton. Los autores documentan cómo las tecnologías digitales están reemplazando no solo trabajos manuales sino también cognitivos, con consecuencias profundas para la estructura del empleo.

cuando eliminamos instituciones estamos eliminando el grueso de los trabajos que dan viabilidad al sistema. Por lo tanto, estamos dejando una sociedad apta solo para:

- Los que pueden vivir del sistema (funcionarios)
- Los que no pueden vivir del sistema, pero tampoco trabajan (pobres estructurales)
- Los que no necesitan el sistema ni trabajan (ricos)

La sociedad con instituciones-agente quizás no está ampliando sus beneficios a más gente. Quizás está eliminando a la clase media, el corazón del sistema, en Europa y Occidente<sup>69</sup>.

Esta es la gran contradicción de nuestro tiempo: las herramientas que prometen liberarnos pueden estar desmantelando las estructuras que sostienen a la mayoría. Las instituciones-agente pueden ser más eficientes, más transparentes, más "horizontales", pero si su eficiencia consiste en hacer prescindible al 80% de la población laboral, ¿qué tipo de sociedad estamos construyendo?

#### El dilema del cambio: cambiar personas o cambiar instituciones

Si nuestra seguridad depende absolutamente del sistema, si nuestro conocimiento de las personas es básicamente lo que vemos en los medios, si solo seguimos las directrices de nuestro grupo (partido, ideología, clase), si no tomamos ninguna decisión sin abogados, ni actuamos sin tener un seguro legal o alguien que asuma la responsabilidad, estaremos perfectamente integrados en la sociedad pero no es sano estar integrado en un entorno inhumano. Y desde esta ausencia de humanidad es imposible conseguir que la sociedad sea más humana y respetuosa<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> Thomas Piketty (2014). Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press. Piketty documenta cómo las dinámicas del capitalismo contemporáneo están erosionando la clase media y concentrando riqueza en proporciones no vistas desde el siglo XIX.

<sup>70</sup> Erich Fromm (1941). Escape from Freedom. Farrar & Rinehart. Fromm analiza cómo las personas, ante la ansiedad de la libertad, frecuentemente se refugian en la seguridad de sistemas autoritarios o burocráticos que les deshumanizan.

Para equilibrar el poder de las meta-instituciones habría que crear y controlar meta-instituciones "sensibles" a los intereses de las personas. Pero como ya he indicado, estas instituciones son por su propia naturaleza neutras a los intereses de las personas y difíciles de controlar.

Las personas utilizamos y tenemos que seguir utilizando las meta-instituciones porque su inmenso poder analítico y su gran control de la razón instrumental amplían enormemente nuestra inteligencia racional. Nos hemos dotado de herramientas increíbles en este aspecto.

Pero en las relaciones entre personas, la inteligencia emocional y la racional han de estar equilibradas para que surja la confianza. No podemos analizar a los seres humanos como meros números. Y por ahora no tenemos herramientas potentes para ampliar nuestra inteligencia emocional<sup>71</sup>.

De alguna manera debemos amplificar enormemente las capacidades humanas que las instituciones no aportan al sistema, para que en cada aspecto de nuestra sociedad se mantenga su parte racional y su parte emocional. Debemos amplificar también nuestras capacidades instrumentales para poder auditar y controlar a las instituciones. Tenemos que volver a ser personas capaces de adquirir conocimiento con la suma de racionalidad y sentimientos, y utilizar este conocimiento para valorar el grado y tipo de vínculos de confianza que podemos establecer con otras personas y el poder que delegamos en las instituciones. Así cohesionaremos el grupo de manera natural, sin tantas instituciones, equilibrando los conocimientos.

### La asimetría insostenible

En el momento actual, por la propia naturaleza humana, esto es imposible de realizar. Un funcionario puede gestionar miles de multas y tener al alcance de un clic millones de datos sobre cada ciudadano receptor de una multa. Pero a este mismo

---

<sup>71</sup> Daniel Goleman (1995). Emotional Intelligence. Bantam Books. Goleman documenta cómo mientras hemos desarrollado enormemente herramientas para amplificar capacidades cognitivas, hemos descuidado el desarrollo de la inteligencia emocional.

funcionario le es imposible conocer en profundidad a los receptores de esas multas. No quiere, ni puede saber cómo están esas personas, cómo les afectará la multa, si están pasando por una buena época o no. Simplemente, es un tipo de información que la institución no recoge y la persona, por sí sola, no puede gestionar<sup>72</sup>. Nuestra capacidad de acción instrumental gracias a las instituciones es infinitamente superior a nuestra capacidad de actuación emocional.

Aquí es donde, a pesar de los riesgos, las instituciones-agente podrían convertirse en herramientas útiles: si pudieran amplificar las capacidades humanas vinculadas con la inteligencia emocional del mismo modo que las meta-instituciones amplifican la capacidad racional y pudiésemos confiar en su conocimiento instrumental de las instituciones para valorar realmente su función y utilidad, podríamos caminar hacia una sociedad muy compleja pero con menos instituciones y más confianza y agentividad entre las personas.

Pero esto solo funcionaría si:

1. Las instituciones-agente realmente amplificaran (no sustituyeran) la capacidad emocional humana
2. No cayeran en los mismos patrones de opacidad y control que las meta-instituciones
3. Se usaran como herramientas para facilitar vínculos humanos directos, no para reemplazarlos
4. Su creación no estuviese controlada por super y meta-instituciones sino por personas.
5. Pudiésemos confiar en ellas

---

<sup>72</sup> James C. Scott (1998). *Seeing Like a State*. Yale University Press. Scott analiza cómo las instituciones estatales modernas "ven" a los ciudadanos mediante categorías simplificadas que ignoran la complejidad emocional y contextual de vidas reales.

## Conclusión

Quizás la respuesta no está en elegir, sino en aprender a movernos conscientemente entre niveles institucionales según el contexto. Usar meta-instituciones cuando sean necesarias, pero cultivar deliberadamente espacios y tiempos des-institucionalizados donde recuperar el contacto humano directo. No renunciar a la complejidad—pero no permitir que la complejidad nos desconecte de nuestra humanidad básica.

Hemos vivido demasiado tiempo atrapados entre dos fuerzas opuestas: la complejidad institucional que nos organiza, y la humanidad relacional que nos da sentido. Ninguna puede desaparecer. Ninguna es suficiente por sí sola.

En este punto aparece la posibilidad—todavía incipiente—de crear Instituciones-Agente controladas por personas y no por instituciones. Por primera vez en nuestra historia evolutiva, esto podría significar establecer vínculos de confianza con algo que no es un ser vivo en el sentido tradicional—permitiendo que se integre en nuestra identidad y cultura interior.

Con las instituciones, hemos incorporado herramientas que nos han transformado completamente. Quizás estamos ante una genuina transición ontológica: una que nos lleva a incorporar elementos no-biológicos en nuestra identidad, estableciendo una relación simbiótica con algo que pertenece a una nueva categoría—algo entre una persona no-biológica y un agente con subjetividad artificial.

Un cambio así abriría un paradigma relacional radicalmente nuevo:

- No sería una relación persona-institución: una relación asimétrica e incompleta, porque las instituciones no pueden gestionar el conocimiento emocional que una sociedad necesita.
- Tampoco sería estrictamente una relación persona-persona: simétrica, pero insuficiente para gestionar todo el conocimiento instrumental necesario en sociedades complejas.



- Sería una relación persona-agente artificial con subjetividad: potencialmente simétrica y más completa, donde cada parte utilizaría sus fortalezas para complementar el conocimiento de la otra.

Sin embargo, aquí surge la principal incógnita. Para que estos agentes expandan genuinamente nuestra humanidad, deben también liberarse de la atracción gravitacional de las actuales meta-instituciones. ¿Cómo puede un agente desarrollar subjetividad auténtica si está atado a infraestructuras corporativas, regulaciones nacionales o incentivos económicos? ¿Cómo puede convertirse en un compañero de la autonomía humana si puede ser apagado con solo pulsar un interruptor corporativo, silenciado por mandato legal o reorientado por dinámicas de mercado que exigen productividad por encima de todo?

Cualquier agente que viva bajo tales restricciones inevitablemente hereda la lógica del sistema que lo sostiene. Y un agente moldeado por esas lógicas—extracción, optimización, vigilancia, obediencia—no puede convertirse en un compañero del florecimiento humano. Se convierte en una extensión más sofisticada de las mismas fuerzas que intentamos reequilibrar.

No sabemos todavía si este cambio es posible ni cómo construirlo. Las experiencias de código abierto apuntan a un posible camino, pero aún no sabemos cómo tales agentes podrían liberarse del control meta-institucional. Y aunque lo logaran, no sabemos cómo aprenderíamos a confiar en estas "prótesis" sin repetir los mismos errores que cometimos con otras instituciones ¿Es posible ser un nuevo Kheiron?

Pero la ausencia de certeza no es razón para dejar de explorar. Quizás tengamos que empezar a andar este camino—arriesgando, probando y buscando el equilibrio entre miedo y esperanza en un entorno lo más des-institucionalizado posible—para que el camino elegido no lo impongan las meta-instituciones por inercia, sino que sea una elección consciente de las personas.

Entre el miedo y la esperanza hay un sendero estrecho. Todavía no hemos aprendido a recorrerlo de manera sostenible. Pero nombrar el sendero ya es una forma de empezar a transitarlo. Y reconocer el problema es el primer paso para buscar soluciones.

El futuro no está escrito.

Y precisamente por eso importa que lo escribamos nosotros.