

## 2ª PARTE

<b>1-La Persona.....</b>	<b>4</b>
1.1 La Cultura Interior: El Aire que Nos Llena.....	6
1.2 La Cultura Exterior: El Aire que Nos Rodea.....	6
1.3 El Elemento Imprescindible: El Contacto.....	7
1.4 Identidad: La Membrana Activa.....	11
<b>2-El Grupo: Necesidad y Cautela.....</b>	<b>12</b>
2.1 De Individuos a Grupo: El Salto Cualitativo.....	14
2.2 El Verdadero Desafío de la Convivencia.....	16
2.3 La Paradoja de los Límites: De lo Físico a lo Virtual.....	18
<b>3-Las Instituciones: El Tejido Invisible de la Convivencia.....</b>	<b>20</b>
3.1 El Nacimiento de las Instituciones.....	21
3.2 Cantar el Desierto: Las Instituciones Primitivas.....	23
3.3 Una Tipología Necesaria.....	26
3.4 Un Logro Imprescindible... y Peligroso.....	27
<b>4-El Encuentro Primordial.....</b>	<b>29</b>
4.1 Pre-juicios: La Primera Línea de Defensa.....	29
4.2 Conocer al Otro: El Misterio de la Mente Ajena.....	30
4.3 La Inteligencia Emocional: Navegando en la Incertidumbre.....	32
4.4 El Cerebro y la Diferencia: Un Peligro Ancestral.....	34
4.5 El Acuerdo Canónico: La Base de la Comprensión Mutua.....	36
4.6 Del Miedo a la Confianza.....	38
4.7 Más Allá del Instinto: El Umbral de la Comunicación.....	39
4.8 Comunicando: El Umbral del Lenguaje.....	41
4.9 Relatos: Nuestra Historia, Nuestro Futuro.....	42
4.10 Cultura: La Danza con el Acuerdo Canónico.....	46
4.11 La Belleza de la Imperfección Humana.....	47
4.12 El Camino de Vuelta: Dos Destinos Posibles.....	49
4.13 El Peligro del Cambio: El Conocimiento Transforma.....	50
<b>5-Quiéreme: El Nacimiento del Vínculo.....</b>	<b>51</b>
5.1 Micro-Instituciones: Los Lazos Invisibles.....	51
5.2 Instituciones: Formalizando el Acuerdo.....	57
5.3 El Verbo Creador.....	58
5.4 La Ruptura Griega: Palabra y Realidad se Separan.....	61

6-El Precio de la Institucionalización.....	64
6.1 Primer Efecto: La Pérdida de Proximidad.....	64
6.2 Segundo Efecto: La Despersonalización y la uniformización.....	66
6.3 Tercer Efecto: La Jerarquización y la Desigualdad Legitimada.....	70
7-Super-instituciones: cuando la institución se independiza de la persona.....	72
7.1 El fin del contacto presencial obligatorio.....	77
7.2 Pirámides de poder: la lógica autorreferencial institucional.....	79
7.3 El mundo como escritura: la metáfora del control.....	81
7.4 Cuando cambia la institución, cambia la persona.....	82
7.5 La velocidad del cambio; sociedad de transición.....	84
7.6 Instituciones escritas y el nacimiento del individuo.....	88
7.7 La primera Internet de la historia: redes institucionales globales.....	89
7.8 El precio de la escala: ganar complejidad, perder humanidad.....	90
8-Meta-Instituciones: las instituciones que gobiernan a las instituciones.....	91
8.1 El dilema del control: diseñadas para ser incontrolables.....	94
8.2 La red invisible de poder: anatomía del dominio sin dominadores....	97
8.3 ¿Quién gobierna cuando nadie gobierna?.....	98
8.4 La ilusión del control: del dictador al sistema.....	99
8.5 El precio humano de la eficiencia: máquinas de supervivencia institucional.....	102
8.6 La erosión de la libertad: consumidores de opciones prefabricadas....	103
8.7 El círculo vicioso: de la crisis meta-institucional al autoritarismo personalista.....	105
8.8 El miedo como disolución final del tejido social.....	106
8.9 La necesidad urgente de rehumanizar el sistema.....	107
8.10 Conocimiento sin emociones: el peligro de las instituciones.....	109
8.11 El Balance Precario.....	112
<b>9-La Proporción.....</b>	<b>113</b>
9.1 La buena actuación es la proporción.....	114
9.2 Ejemplo Modelo Personal: La Comida de Tom.....	115
9.3 Ejemplo Modelo Institución: La Misma Comida, Otro Mundo.....	117
9.4 El Abismo entre Dos Mundos.....	119
9.5 La Desaparición de la Persona.....	120
9.6	
Por qué las instituciones no actúan proporcionalmente.....	122
9.7 Tom y el motor invisible de la sociedad humana.....	123
9.8 El Estado y la lógica del riesgo.....	124
<b>10-Instituciones sin corazón.....</b>	<b>126</b>

10.1 La inversión más inteligente (que ninguna institución puede hacer)....	128
10.2 El peligro de la sobre institucionalización.....	129
10.3 Las lechugas no tienen derechos.....	130
10.4 La persona como suma versus la persona como red.....	137
<b>11-Cuando dejamos de ser personas.....</b>	<b>141</b>
11.1 La gran mutación: de personas a personas-institución.....	142
11.2 ¿Por qué aceptamos ser institucionalizados?.....	144
11.3 Los tiburones no son malvados: hacia una comprensión no moralista del problema.....	151
<b>12-El final de una sociedad: cuando las instituciones devoran a las personas....</b>	<b>152</b>
12.1 El ciclo inevitable: cuando el éxito genera la crisis.....	154
12.2 La expansión y el éxito innegable del siglo XX.....	156
12.3 La crisis actual.....	157
12.4 Un sistema que aún aguanta, pero cruje.....	158
13-¿Qué viene después? En el umbral de una transición civilizatoria.....	159
13.1 La ceguera estructural de los sistemas.....	160
13.2 Las fronteras de lo visible: límites, fisuras y umbrales.....	161
13.3 Un ejemplo histórico de las grietas.....	163
13.4.1 La estabilidad medieval: un mundo cerrado.....	164
13.4.2 Cuando la información empieza a escapar.....	165
13.4.3 Roland y Perceval: dos maneras de ser persona.....	166
13.4.4 El pensamiento emergente: interioridad, relación y fisuras.....	167
13.4.5 Las fisuras como antesala del cambio institucional.....	168
13.5 Las grietas del presente: experimentos liminares de un mundo nuevo....	169
13.6 El valor de mirar en los bordes: las periferias como antenas del futuro....	173
13.7 Características emergentes.....	175
13.8 Detectando lo emergente en las grietas del sistema.....	178
13.9 De la opacidad institucional a la visibilidad algorítmica.....	182
<b>14-Instituciones-Agente: ¿prótesis inteligentes o nueva dependencia?.....</b>	<b>184</b>
14.1 ¿Nuevo nivel evolutivo o retorno disfrazado al origen?.....	187
14.2 Instituciones-Agente: Beneficios y Peligros de la Nueva Simbiosis....	189
14.3 Primer peligro: la complejidad opaca.....	189
14.3.1 Un ejemplo trivial lo muestra con claridad:.....	190
14.3.2 El riesgo de comportamientos emergentes perjudiciales.....	191
14.3.4 El lobo guardando a las ovejas.....	192
14.3.5 El dilema de la confianza absoluta: ¿cómo confiar en lo que no	

podemos comprender?.....	194
14.4 Segundo peligro: la obsolescencia del trabajo.....	198
14.4.1 La ecuación imposible.....	199
14.5 La paradoja final.....	200
<b>15-Volviendo a la persona: prisioneros y liberadores del sistema.....</b>	<b>201</b>
15.1 El dilema del cambio: cambiar personas o cambiar instituciones.....	203
15.2 El desequilibrio fundamental: razón sin emoción.....	205
15.3 La asimetría insostenible.....	205

## 1-La Persona

Las Personas somos como pompas de jabón. A primera vista, todas las burbujas son muy parecidas. Algunas son más grandes, otras más pequeñas, unas de un color, otras de otro, pero básicamente, vistas desde la distancia, todas se parecen mucho.

Si nos acercamos, si centramos nuestra atención en una sola pompa de jabón; si miramos de cerca y movemos la luz; veremos que cada burbuja crea un arco iris con formas de colores cambiantes; únicas. Si somos cuidadosos, incluso podemos hinchar y deshinchar una burbuja, cambiando el aire que contiene. Con suavidad, también podemos mover una pompa, hacerla volar o unirla a otras.

Pero si explota, ya es imposible volver a rehacerla. Como mucho, uniendo las salpicaduras del jabón, podríamos intentar hacer otra burbuja. Pero la esencia que contenía la primera pompa, lo que la hacía única, se ha perdido, se ha difuminado en el aire.

Al igual que las pompas de jabón, a primera vista, todos los individuos somos iguales. Es cuando nos acercamos, cuando miramos a través de los otros, cuando movemos la luz que ilumina la escena, es entonces cuando vemos las iridiscencias únicas de cada individuo. Es entonces cuando se percibe que no somos solo la definición del espacio ocupado. Lo que nos hace únicos, lo que nos da identidad, es nuestra textura, la pátina en nuestra forma, el resultado del exterior reaccionando al interior y viceversa. Y al igual que con las pompas de jabón, cada ser humano es frágil y único

Siguiendo con el símil anterior de las burbujas, nuestra identidad es la fina película jabonosa que hace de membrana entre el aire interior que nos llena y el aire exterior que nos rodea.

## 1.1 La Cultura Interior: El Aire que Nos Llena

Al aire interior lo llamo Cultura Interior. Es el momento pasado y el poso de la cultura hasta ese momento. Todo lo aprendido y todo lo olvidado. 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<sup>1</sup>.

No eliges tu Cultura Interior, al menos no directamente, pero ella te elige a ti cada vez que interpretas lo que te rodea. Es la forma en que tu pasado mira al presente. Es cómo miras, qué imaginas y qué no quieres ver.

## 1.2 La Cultura Exterior: El Aire que Nos Rodea

Al aire exterior lo llamo Cultura Exterior. Es todo lo que te rodea ahora y te permite proyectar tu futuro. 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.

A la suma de todos estos presentes, que más o menos conscientemente influyen las decisiones que tomamos en el día a día y nos ayudan a prever el futuro, es lo que llamo la Cultura Exterior<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este concepto se relaciona con lo que Pierre Bourdieu llamó *habitus*: ese conjunto de disposiciones duraderas que estructura nuestra manera de percibir, pensar y actuar. Véase Bourdieu, P. (1980), *Le sens pratique*, París: Éditions de Minuit.

<sup>2</sup> Raymond Williams desarrolló una comprensión similar de la cultura como "estructura de sentimiento" (*structure of feeling*): esa experiencia social en proceso, todavía no formalizada, que caracteriza una generación o periodo. Véase Williams, R. (1977), *Marxism and Literature*, Oxford: Oxford University Press

Sin la cultura interior y exterior —del presente al pasado y del presente al futuro— no nos podemos entender como personas, pues no puede existir una persona humana independiente de la cultura que ha vivido, la que vive y en la que imagina vivir.

### 1.3 El Elemento Imprescindible: El Contacto

La cultura interior y la exterior, por sí solas, nos describen, pero no explican nuestra identidad como personas. Falta un elemento imprescindible.

Siguiendo con el símil: ¿Qué ocurre cuando acercamos varias burbujas y se tocan? Pues que su forma empieza a variar dependiendo de cómo interactúan las superficies de las burbujas con las que entra en contacto. Del mismo modo, la identidad de una persona solo se termina de definir gracias a los contactos que establece con las otras personas. Como dice Clyde Kluckhohn: los seres humanos no finalizan en su propia piel; son expresión de la cultura y de las relaciones en las que participan<sup>3</sup>.

Cada vínculo que estableces —con hijos, pareja, amigos, enemigos o incluso contigo mismo— te define con un trazo más o menos grueso. Un ser humano incapaz de sentir nada por los otros difícilmente lo consideraremos una persona. Los vínculos sentimentales no son un añadido opcional: son parte constitutiva de lo que somos<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Kluckhohn, C. (1949), *Mirror for Man: The Relation of Anthropology to Modern Life*, Nueva York: McGraw-Hill. Esta idea tiene relaciones con el concepto de "mente extendida" desarrollado por Andy Clark y David Chalmers (1998) en "The Extended Mind", *Analysis*, 58(1), 7-19.

<sup>4</sup> Francisco Mora lo expresa con contundencia: "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. El hombre es claramente dependiente de su entorno social y menos de sus genes. No en vano el ser humano conforma y desarrolla tras el nacimiento casi el 70% de su cerebro en interacción constante con su medio ambiente y los demás" (*Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*, Madrid: Alianza Editorial, 2007, p. 84).

Así que, resumiendo: todos tenemos una Cultura Interior, fruto de la genética y la sociedad en la que hemos nacido, y todos habitamos una Cultura Exterior, conformada por un conjunto de universos culturales con los que interactuamos de forma más o menos consciente. Nuestra identidad es el filtro que modula la relación entre ambas y determina como nos vinculamos con las otras personas.

Estas dos culturas no son compartimentos estancos. La Cultura Interior —nuestra biografía, educación, experiencias y bagaje genético— condiciona inevitablemente la forma en que percibimos la Cultura Exterior, el presente que nos rodea. Vemos el mundo no como es, sino como somos.

Pero también ocurre el fenómeno inverso: la Cultura Exterior modifica nuestra Cultura Interior. El entorno actual, las narrativas dominantes y las emociones presentes pueden reconfigurar lo que recordamos del pasado. Lo que creemos haber vivido puede cambiar dependiendo de lo que vivimos ahora.

Nuestra identidad gestiona estos sesgos o percepciones y articula como nos comunicaremos.

Este fenómeno ha sido ampliamente estudiado por la psicología cognitiva bajo el nombre de “propensión de percepción retrospectiva” (*hindsight bias*). Daniel L. Schacter lo describe como “*la tendencia a reconstruir el pasado de manera que encaje con el conocimiento del presente*”<sup>5</sup>. Después de conocer un resultado, sentimos que “*ya lo sabíamos desde el principio*”, aunque objetivamente no fuera así. Esta ilusión de previsibilidad está tan incrustada en la cognición humana que afecta tanto a nuestras decisiones como a nuestros juicios morales o políticos.

---

<sup>5</sup> Daniel L. Schacter (2001). Los siete pecados de la memoria: Cómo la mente olvida y recuerda. Ed. Ariel, p. 181.



Los experimentos clásicos de Hawkins y Hastie<sup>6</sup> mostraron que, tras conocer el veredicto de un jurado, los observadores tienden a recordar las pruebas como más concluyentes de lo que realmente eran. De forma análoga, Roese y Maniar<sup>7</sup> observaron que los aficionados al fútbol reinterpretan los partidos de su equipo a la luz del resultado final: si su equipo gana, recuerdan más jugadas brillantes; si pierde, enfatizan los errores. Incluso en contextos políticos, los votantes reconstruyen retrospectivamente las elecciones para que parezca que “siempre supieron quién iba a ganar”<sup>8</sup>.

Estas distorsiones no son simples errores de memoria: son mecanismos adaptativos de coherencia cognitiva<sup>9</sup>. La memoria humana no funciona como un archivo estático, sino como una *reconstrucción narrativa* que busca sentido más que precisión. La mente prefiere un pasado coherente con el presente antes que un pasado fiel pero caótico.

Del mismo modo, Daniel Kahneman mostró que nuestro cerebro tiende a generar explicaciones automáticas que den coherencia a los hechos ya conocidos, incluso a costa de distorsionar la realidad. Citando sus palabras, “*la mente humana está diseñada para contar historias coherentes del mundo, no para ser lógicamente consistente*”<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Hawkins, S. A. & Hastie, R. (1990). “Hindsight: Biased Judgements of Past Events After the Outcomes Are Known”. *Psychological Bulletin*, 107(3), 311–327.

<sup>7</sup> Roese, N. J. & Maniar, S. D. (1997). “Perceptions of Purple: Counterfactual and Hindsight Judgments at Northwestern Wildcats Football Games.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(12), 1245–1253.

<sup>8</sup> Leary, M. R. (1982). “Hindsight Distortion and the 1980 Presidential Election.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8(2), 257–263.

<sup>9</sup> Bartlett, F. C. (1932). *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*. Cambridge University Press.

<sup>10</sup> Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus & Giroux, p. 199.

Por eso, tras conocer un resultado, construimos narrativas que lo hacen parecer inevitable, sin darnos cuenta de que esa sensación de inevitabilidad es una ilusión retrospectiva.

Quizás lo más honesto sea aceptar que nuestros sentimientos, opiniones y conocimientos actuales moldean tanto lo que recordamos del pasado como lo que percibimos del presente. Somos narradores que reescriben constantemente su propia historia.

Comprender este juego de interacciones, reconstrucciones y sesgos es esencial para definir nuestro marco de posibilidades de futuro: el plan de ruta que nos guía cada día. Y la forma en que gestionamos ese marco, entre el pasado que reinterpretemos y el futuro que proyectamos, es en gran medida lo que solemos llamar la personalidad de la persona.

Este concepto del "marco de posibilidades de futuro" puede parecer un poco abstracto, pero es un elemento muy común en nuestro día a día. Pensemos en un ejemplo concreto: cuando conoces bien tu entorno —sabes quién es tu jefe, cómo reacciona tu pareja, qué espera de ti tu familia, qué normas rigen en tu comunidad— puedes anticipar consecuencias y planificar acciones. Sabes que si llegas tarde al trabajo repetidamente arriesgas tu empleo, que si olvidas el cumpleaños de tu pareja habrá tensión, que si infringes ciertas normas sociales te arriesgas a la exclusión. Pero también sabes que si propones una idea innovadora en el trabajo podrías obtener un ascenso a no ser que ese día tu responsable esté preocupado por otro tema, que si dedicas tiempo a tu pareja fortalecerás el vínculo, que si participas activamente en tu comunidad, sin hacerte pesado, ganarás respeto y apoyo.

Este conocimiento —que es tanto racional (entiendo las reglas) como emocional (intuyo las reacciones)— te permite construir expectativas razonables sobre el futuro. No puedes predecir exactamente qué ocurrirá, pero sí puedes trazar un mapa mental de posibilidades: "Si hago X,

probablemente ocurrirá Y". Este mapa es tu marco de posibilidades de futuro. Sin este marco, vivirías en una incertidumbre paralizante, incapaz de tomar decisiones porque no podrías anticipar sus consecuencias.

El marco de posibilidades de futuro es, por tanto, el andamiaje mental que nos permite vivir con cierta seguridad en un mundo social inherentemente complejo e incierto. Y este andamiaje se construye, día a día, a través del conocimiento que obtenemos del entorno y del conocimiento de los demás que obtenemos al relacionarnos.

Guardemos esta idea para más adelante: planificamos nuestra vida interactuando con un exterior que nos conforma y nos define. En consecuencia lo que está en nuestro entorno nos modifica inevitablemente.

*¿Y qué conforma nuestro exterior?*

## **1.4 Identidad: La Membrana Activa**

Volvamos a nuestra concepción de la persona. No se puede entender a la persona como algo cerrado y limitado, una especie de contenedor que solo puede ser llenado y solo se comunica consigo mismo, ni podemos verla como un ser encapsulado en una macroestructura llamada sociedad que es mucho más importante que él<sup>11</sup>. La persona tenemos que entenderla como un sistema abierto y dinámico de límites difusos e imprecisos; único, que interaccionando y participando de otras personas da forma a lo que llamamos una sociedad y sus culturas.

---

<sup>11</sup> Este rechazo a la visión puramente individualista o puramente colectivista del ser humano tiene precedentes en el pensamiento personalista de Emmanuel Mounier y en la sociología relacional de Norbert Elias. Josep Maria Coll resume esta tensión: "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" (La relación interpersonal, Salamanca: Fundación Emmanuel Mounier, Colección Persona, 2010, p. 66)

Esa complejidad es necesaria y encuentra su razón de ser cuando queremos relacionarnos con otras personas y ser parte de su marco de posibilidades de futuro. Las relaciones son la materia prima de la vida en grupo. No solo nos permiten adaptarnos, sino que, gracias a las diferencias que observamos en los otros, 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>12</sup>. Somos un sistema abierto de límites imprecisos porque esto nos permite interactuar, ser incorporados e incorporar en nuestra identidad a otras personas, que nos enriquecen como seres humanos, sin eliminar nuestra Cultura Interior.

## 2-El Grupo: Necesidad y Cautela

La persona, como unidad viva, es el punto de partida de toda organización humana. Pero el grupo es su extensión natural. Somos seres sociales no por cultura, sino por biología<sup>13</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 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,

---

<sup>12</sup> Esta idea del otro como espejo constitutivo del yo tiene raíces en la teoría del "espejo" de Jacques Lacan y en el concepto de "intersubjetividad" desarrollado por la fenomenología, especialmente por Edmund Husserl y Maurice Merleau-Ponty.

<sup>13</sup> Norbert Elias: "En un mundo en el que los seres humanos estaban expuestos a la omnipresente amenaza de animales físicamente más fuertes y quizá también más veloces y ágiles, un ser humano aislado no tenía grandes posibilidades de subsistir por sus propios medios. Como para muchos antropoides, también para los seres humanos la convivencia en grupos tenía una indispensable función de supervivencia" (La Sociedad de los individuos, Barcelona: Península, p. 196)

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 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 que algunos seres humanos pueden representar un peligro real. Necesitamos a los otros, sí, pero no podemos confiar ciegamente en ellos.

Así que a pesar de nuestro impulso de socialización, o más bien para compensarlo, desconfiamos instintivamente de lo nuevo, de lo desconocido<sup>14</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? Ese ser, aparentemente tan complejo y difícil de delimitar como nosotros. La respuesta está en cómo procesamos toda la 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>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Francisco Mora: "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. 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 grabado a fuego en el cerebro" (Neurocultura, 2007, p. 91).

<sup>15</sup> Eugene Sadler-Smith: "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" (The Intuitive Mind, John Wiley & Sons, Ltd. Publication, p. 13). Este concepto también resuena con la distinción entre Sistema 1 y Sistema 2 de Daniel Kahneman en Thinking, Fast and Slow (2011).

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 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 de todo vínculo social: la comunicación genera conocimiento, el conocimiento posibilita la confianza, y la confianza es lo que nos permite establecer lazos de cooperación<sup>16</sup>. Esta cadena nos permite anticipar las acciones y reacciones de otros seres humanos<sup>17</sup>, un conocimiento que se vuelve absolutamente imprescindible cuando nuestra propia biología nos reclama —nos exige— la convivencia en grupo.

## 2.1 De Individuos a Grupo: El Salto Cualitativo

Así que cuando esta comunicación efectiva entre personas genera un conocimiento —racional y emocional— que posibilita la confianza, podemos dar el siguiente paso: trabajar juntos, coordinar esfuerzos, compartir recursos, adoptar conductas altruistas recíprocas que a primera vista quizás parecen ir contra nuestro interés individual.

Es precisamente en ese momento cuando dejamos de ser individuos aislados y nos convertimos en algo cualitativamente diferente. Ese "algo

---

<sup>16</sup> Clifford Geertz: "Para descubrir lo que las personas piensan que son, lo que creen que están haciendo y con qué 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" (Reflexiones Antropológicas sobre temas filosóficos, Barcelona: Paidós, 2002, p. 37).

<sup>17</sup> Francisco Mora: "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" (Neurocultura, 2007, p. 89).

diferente" es un grupo. Y el grupo —ese entramado de comunicaciones y confianzas mutuas— es la semilla de toda sociedad posible<sup>18</sup>.

La sociedad no surge de contratos abstractos ni de imposiciones externas, sino de la confianza. Nace del conocimiento mutuo. Y ese conocimiento solo es posible gracias a la retroalimentación entre comunicación y confianza. Incluso las relaciones aparentemente frías del mercado —comprar, vender, intercambiar— requieren un mínimo de confianza para funcionar<sup>19</sup>.

Cuando la comunicación se distorsiona y la confianza se erosiona, las sociedades solo se sostienen mediante la presión y la fuerza. Sin comunicación genuina, no hay conocimiento real. Sin conocimiento, no hay confianza. Y sin confianza, no hay verdadera sociedad.

Solo hay control y miedo. Individuos vigilados.

Pero esta construcción de la confianza a través de la comunicación, este conocimiento mutuo que permite la cooperación y la convivencia en un grupo de personas se enfrenta un desafío formidable cuando queremos ampliar el grupo más allá de unas pocas personas.

*¿Cómo podemos conocer, confiar y cooperar con docenas, cientos o miles de personas? Adentrémonos un poco más en lo que significa convivir.*

---

<sup>18</sup> Este proceso de emergencia de la cooperación a partir de la confianza ha sido ampliamente estudiado en la teoría de juegos evolutivos y en la sociología de la confianza. Véase Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Nueva York: Basic Books; y Bachmann, R. (2001), "Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations", *Organization Studies*, 22(2), 337-365.

<sup>19</sup> Como demostró el sociólogo Mark Granovetter en su concepto de "embeddedness" (arraigo), incluso las transacciones económicas más formales están "incrustadas" en redes de relaciones sociales y confianza personal. Véase Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

## 2.2 El Verdadero Desafío de la Convivencia

¿Te has preguntado alguna vez qué significa realmente convivir con otra persona? No hablamos simplemente de compartir un techo o coincidir en el mismo espacio, sino de algo mucho más profundo y complejo: el arte de reconocerse y dejarse reconocer por otro ser humano.

Convivir con otro ser humano implica necesariamente admitir un trato de igual a igual con ese humano. Pero esta necesidad de compañía conlleva un precio que no siempre estamos dispuestos a pagar. Un precio que trasciende cualquier transacción material y que toca el núcleo mismo de lo que somos.

Desde que nacemos, somos los protagonistas absolutos de nuestra propia historia. El mundo parece girar a nuestro alrededor: cuando lloramos, alguien viene a consolarnos; cuando tenemos hambre, aparece el alimento; cuando necesitamos atención, la conseguimos. Esta perspectiva egocéntrica, natural y necesaria en la infancia, a menudo persiste en formas más sutiles durante toda nuestra vida adulta. Vivimos, por decirlo de alguna manera, en un egocosmos —un universo construido desde y para nuestra propia consciencia.

Pero los humanos, como hemos visto, somos seres sociales: nuestro cerebro se moldea, y nuestra identidad se construye, en el diálogo permanente con los demás. Exceptuando algunos casos patológicos, ni sabemos, ni queremos, vivir aislados. La historia nos lo ha demostrado una y otra vez: los niños criados en aislamiento extremo pierden su humanidad más esencial. Sin los demás, el ser humano desbarata su naturaleza, pierde el pensamiento y la conducta más genuina y simplemente sucumbe y se enajena<sup>20</sup>.

---

<sup>20</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



Cuando admitimos a la otra persona como a un igual con el que queremos satisfacer nuestra necesidad de socializar, algo fundamental debe cambiar en nosotros: renunciamos en parte a nuestra autopercepción de ser el centro del universo<sup>21</sup>. Es como si hasta ese momento hubiéramos vivido en un sistema solar donde nosotros éramos el sol, y de repente descubriéramos que formamos parte de un sistema binario, donde dos estrellas deben aprender a coexistir e influirse mutuamente.

Esta transformación no es fácil. Tenemos que empezar a autoimponernos límites a nuestro mundo y a nuestro propio yo. Debemos aprender a modular nuestros impulsos, a considerar las necesidades del otro, a negociar espacios y tiempos que antes considerábamos exclusivamente nuestros. La infancia puede estar llena de "yo quiero", pero la madurez es el arte del "nosotros necesitamos".

Hemos de aprender a respetar al otro por lo que es en sí mismo y por lo que representa en nuestra vida debido al vínculo que nos une, y no solo por el espacio que ocupa y los recursos que consume de nuestro entorno natural.

Respetar por lo que es en sí mismo significa reconocer que la otra persona tiene sus propios sueños, miedos y aspiraciones, una historia

---

humanos aislados a los pocos años tras el nacimiento, o conviviendo con primates en la selva (Mora, 2001 ; 2002) El hombre es claramente dependiente de su entorno social y menos de sus genes. No en vano el ser humano conforma y desarrolla tras el nacimiento casi el 70 % de su cerebro en interacción constante con su medio ambiente y los demás. Pero el hombre necesita a los demás, no sólo durante la niñez, la adolescencia o la juventud, sino a lo largo de toda la vida. El éxito de un individuo o la supervivencia de la especie misma es muy dependiente de las habilidades y talentos que éstos tengan para interaccionar unos con otros en la sociedad en que viven. Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007

<sup>21</sup> Josep Maria Coll lo expresa con precisión filosófica: "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 p. 66

personal única, y un valor intrínseco independiente de lo que nos aporta. El otro no es un instrumento para nuestra felicidad, sino un centro de consciencia tan complejo y valioso como el nuestro.

Respetar por lo que representa en nosotros implica valorar cómo esa persona enriquece nuestra existencia, el crecimiento que experimentamos gracias a su presencia, y la forma en que nos transforma. Porque nunca salimos intactos de un verdadero encuentro con el otro<sup>22</sup>.

Esta es la verdadera complejidad de la convivencia humana: trasciende la mera coexistencia física para convertirse en un ejercicio constante de reconocimiento mutuo, donde cada individuo debe aprender a ser, simultáneamente, protagonista de su propia vida y actor secundario en la vida del otro.

### 2.3 La Paradoja de los Límites: De lo Físico a lo Virtual

Pero aquí surge una paradoja fascinante que nos obliga a replantear la propia naturaleza de los límites humanos.

Los límites del Ser Humano en el espacio físico son límites tangibles, medibles, comprensibles. Son la física del decorado natural que nos rodea y los predadores que en él habitan. Podemos conocerlos mediante nuestra inteligencia racional: medimos el tamaño de una montaña, calculamos la fuerza del león, anticipamos trayectorias y resultados, sopesamos el peso de una piedra, sentimos el calor o el frío. Este conocimiento objetivo e instrumental nos ha permitido sobrevivir, adaptarnos y, finalmente, dominar

---

<sup>22</sup> 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

buena parte de nuestro entorno natural. A escala del ser humano, es un conocimiento verificable, transmisible con precisión, y que funciona independientemente de quién lo aplique. Es un conocimiento que es fácil de procesar por parte de nuestra inteligencia racional o instrumental.

En las relaciones sociales, sin embargo, las reglas del juego cambian radicalmente. La comunicación con otro ser humano implica detectar límites virtuales sin consistencia física, autónomos e imprecisos, cuyo único referente y guía es la propia autopercepción interior y su comparación con el otro. Y no hay balanza que pese la dignidad, ni regla que mida el respeto, ni termómetro que indique la temperatura emocional exacta de una relación.

Aquí necesitamos activar una forma completamente diferente de conocer: nuestra inteligencia emocional. Este conocimiento empático y relacional no se basa en medidas objetivas, sino en la capacidad de sentir con el otro, de leer los matices de su estado interior, de comprender no solo lo que dice sino lo que siente y necesita. Es un conocimiento subjetivo, contextual, y que cambia según quiénes somos y cómo nos relacionamos.

Esta distinción es crucial porque nos revela una verdad incómoda: para conocer plenamente a otra persona —y por tanto, para establecer con ella vínculos auténticos de confianza— necesitamos activar ambas inteligencias simultáneamente. No basta con el análisis racional de lo que el otro aparenta, dice o hace; tampoco basta con la conexión emocional si falta comprensión objetiva. La confianza plena nace cuando ambos tipos de conocimiento convergen y se refuerzan mutuamente.

El otro ser humano, al ser aceptado como mi igual, me limita de una manera que no existe ni tiene correlación alguna con ninguna otra cosa existente en la naturaleza que me rodea. Reconocer a otra persona me obliga a pensar en una realidad que está más allá del mundo físico. Los límites de la Persona, su personalidad, son límites virtuales que la naturaleza,

aparentemente, no dispone.

Y esta es, quizás, la gran revelación: la persona no es un objeto más de la naturaleza, sino una puerta abierta a una dimensión completamente diferente de la existencia. Una dimensión donde los límites no se tocan con las manos, pero son tan reales —o más— que las montañas y los leones. Una dimensión diferente a la propia que debemos crecer para comprender, y que comprender nos hace crecer<sup>23</sup>. Una dimensión que no podemos medir solo con la razón, sino que debemos sentir con todo nuestro ser. Y es en ese espacio, entre ambos mundos —el objetivo y el emocional—, donde comienza a gestarse la verdadera confianza.

Este conocimiento completo —instrumental y emocional a la vez— es lo que nos permite distinguir una relación superficial de una profunda, una interacción burocrática de un vínculo humano auténtico. Y, como veremos más adelante, esta distinción tendrá consecuencias fundamentales cuando analicemos cómo delegamos parte de nuestro poder en las instituciones que gestionan la sociedad.

### 3-Las Instituciones: El Tejido Invisible de la Convivencia

Juntándonos con otras personas nos hacemos más fuertes en nuestra relación con el mundo físico<sup>24</sup>, y comunicándonos nos hacemos más

---

<sup>23</sup> Howard Gardner: "Un organismo no se desarrolla de manera normal a menos que esté expuesto a determinadas experiencias" (*Estructuras de la Mente*, México: FCE, 1994, p. 74)<sup>4</sup>

<sup>24</sup> Norbert Elias lo expresa con contundencia: "En un mundo en el que los seres humanos estaban expuestos a la omnipresente amenaza de animales físicamente más fuertes y quizá también más veloces y ágiles, un ser humano aislado no tenía grandes posibilidades de subsistir por sus propios medios. Como para muchos antropoides, también para los seres humanos la convivencia en grupos

inteligentes —tanto racional como emocionalmente. Esta doble ganancia no es casual: es el motor mismo de nuestra evolución como especie social.

Fruto de estas mejoras, los humanos vamos creando grupos de personas cada vez más grandes. Además, en general, en los grupos es más fácil encontrar pareja y optimizar la obtención y transformación de los recursos que la naturaleza nos facilita. El grupo multiplica nuestras capacidades individuales de formas que van mucho más allá de la simple suma aritmética.

Pero gestionar grupos de personas, en los que cada persona tiene su propia personalidad, su peculiar manera de ser, sentir y razonar y, además, donde cada persona sigue siendo un ser autónomo que puede largarse cuando quiera, es complicado; muy complicado. Aquí reaparece la paradoja que señalábamos antes: convivir requiere coordinar no solo cuerpos en el espacio físico, sino también esas realidades virtuales que llamamos personalidades, cada una con sus propios límites invisibles e intransferibles.

### 3.1 El Nacimiento de las Instituciones

Para llevar a cabo con éxito la complicada gestión de la convivencia, los seres humanos hemos creado leyes, normas, estructuras legales, tradiciones, reglas, estatutos, usos, protocolos, etc., que nos ayudan a poner orden en el funcionamiento de los grupos. A todo este conjunto de leyes y normas, les llamamos Instituciones. En su forma más simple una institución es un acuerdo entre personas. Desarrollando un poco más la definición podríamos decir que una institución es un conjunto de normas, procedimientos y estructuras organizativas estables establecidas para coordinar y regular las actividades humanas en un ámbito determinado. Estas construcciones mentales ayudan a que cada miembro pueda construir lo que anteriormente he titulado el marco de posibilidades de futuro, es decir,

---

tenía una indispensable función de supervivencia" (La Sociedad de los individuos, p. 196).

las instituciones ayudan a que toda persona pueda planificar y pensar su vida más allá del momento presente, desde dentro del grupo. Las Instituciones trasladan parte de las relaciones y vínculos que se construyen en esa dimensión que no es el espacio físico, a nuestro entorno natural. Nos permiten transformar algo que hasta ese momento solo estaba en el interior de las personas, en un ente objetivable.

Las instituciones permiten tener expectativas compartidas y confiables sobre el futuro. ¿Cómo ocurre esto? Porque entre todas las personas, cruzando instituciones en forma de relatos, se da forma, y en consecuencia se puede compartir, unas representaciones de la realidad similares que favorecen una acción común y previsible<sup>25</sup>.

Un ejemplo cotidiano: cuando sabes que existe una ley -una institución- que protege la propiedad privada, y esta institución es compartida por todas las personas del grupo, puedes plantar un árbol frutal en tu terreno con la certeza de que dentro de cinco años podrás recoger sus frutos. Sin esa institución, vivirías en la incertidumbre constante: ¿seguirá siendo mío este terreno mañana? ¿Vendrá alguien más fuerte y me lo arrebatará? Esa incertidumbre te obligaría a vivir solo en el presente inmediato.

Por lo tanto, cualquier cuerpo de normas que directa o indirectamente regule o modifique la actividad y comportamiento de los seres humanos es una Institución. Por ejemplo: la constitución de un país, las leyes penales, las empresas, el matrimonio, la religión, las normas de educación, las relaciones familiares, las leyes del comercio, los mercados financieros, el código de circulación, etc. Incluso prejuicios que actúan como memes o las ideologías pueden ser considerados instituciones cuando estructuran y regulan

---

<sup>25</sup> Como señalan Lane, Pumain, van der Leeuw y West: "Generally speaking, the formation of shared representations is the premise necessary for a common action" (Complexity perspectives on innovation and social change, 2009). La acción colectiva coherente solo es posible cuando existe un marco compartido de significados

comportamientos colectivos. Las instituciones son, en esencia, conocimiento cristalizado en normas.

### 3.2 Cantar el Desierto: Las Instituciones Primitivas

Uno de los ejemplos más primitivos y fascinantes de Institución lo encontramos entre algunas tribus aborígenes de Australia<sup>26</sup>. Allí, existía una institución que era una simple canción pero que servía como mapa, como guía de viaje y como vínculo espiritual con la tierra. La canción podía durar horas y ser muy monótona, pero es que su función no era ser vehículo de entretenimiento como ocurre ahora, sino ser un mapa oral de cómo desplazarse de un punto a otro<sup>27</sup>.

Cantando la canción y siguiendo sus instrucciones, los aborígenes podían desplazarse por el desierto australiano, reforzar su vínculo con esa tierra y llegar con certeza a su lugar de destino. La canción, sus rituales de transmisión y su ejecución, permitían que un conocimiento adquirido hace cientos de años por unas personas fuese transmitido fidedignamente a diferentes grupos de personas en diferentes épocas.

Lo que ahora hacemos con el iPhone y Google Maps, los aborígenes de Australia lo hacían cantando. Es una manera más primitiva, cierto, pero pensemos en esto: ¿cuánto durará el iPhone? ¿Y el GPS? ¿Y Google Maps? Esta institución australiana ha sobrevivido miles de años sin necesidad de satélites, servidores o baterías. Dudo que nuestras tecnologías actuales puedan presumir de tal longevidad.

---

<sup>26</sup> Watson, Helen (1989), *Singing the Land, Signing the Land*, Deakin University Press.

<sup>27</sup> Bruce Chatwin lo describe poéticamente: "...the labyrinth of invisible pathways which meander all over Australia and are known to Europeans as 'Dreaming-tracks' or 'Songlines'; to the Aborigines as the 'Footprints of the Ancestors' or the 'Way of the Law'. Aboriginal Creation myths tell of the legendary totemic being who wandered over the continent in the Dreamtime, singing out the name of everything that crossed their path - birds, animals, plants, rocks, waterholes - and so singing the world into existence" (*The Songlines*, 1987)

No es un caso único. En todo el mundo, hasta hace muy poco, se han utilizado relatos, canciones, cuentos, mitos e historias para educar, transmitir y condicionar la vida de las personas.

Piensa en los cuentos que te contaban de niño. Casi todos contenían una lección moral, una advertencia, una norma de comportamiento disfrazada de entretenimiento. *No seas codicioso, respeta a tus mayores, el trabajo honrado tiene recompensa, las mentiras siempre se descubren.* Transmitir estos principios directamente —mediante sermones o instrucciones explícitas— es agotador y poco efectivo, especialmente con niños. Pero envolver esos principios en una historia emocionante, con personajes memorables y situaciones dramáticas, hace que la información se grabe profundamente y se transmita de forma natural de generación en generación.

El cuento hace algo extraordinario: aunque el cuento en sí es una mera creación racional, convierte conocimiento explícito (ciertas acciones son peligrosas o inmorales) en conocimiento emocional (sentimos miedo, admiración o rechazo hacia esos comportamientos).

Ya sea un cuento, una Declaración de Derechos como la de Virginia de 1776, una tradición, una ley, una Sociedad Anónima o incluso una religión; cualquier acuerdo tácito o explícito, si regula el funcionamiento de las personas, estamos frente a una institución. Y todas estas pequeñas y primitivas, o grandes y modernas instituciones, que en el fondo no són más que relatos, han sido los vehículos de transmisión y almacenaje del gran cuerpo de conocimientos que los grupos de seres humanos, a medida que crecían, iban acumulando.

Los relatos y las instituciones han sido un elemento clave para el desarrollo de las diferentes culturas. Sin relatos, no nos habríamos diferenciado demasiado de los otros miembros de la familia *homininae*. Sin



instituciones, nuestros grupos no habrían podido superar el tamaño de una familia extensa o una banda tribal donde todos se conocen personalmente.

El extraordinario poder y el éxito de las Instituciones es justamente el hecho de que han permitido a los seres humanos acumular conocimientos<sup>28</sup> y gestionar sus sociedades, cuando gestionar una sociedad y mantener información útil para otras personas estaba muy por encima de las posibilidades biológicas inherentes a las personas. Nuestro cerebro individual tiene límites claros: no podemos recordarlo todo, no podemos vivir cientos de años para acumular toda la experiencia necesaria, no podemos estar en todos los lugares a la vez.

Las Instituciones han sido la Internet del hombre pre-digital, pues con su creación expandieron las posibilidades de los seres humanos y los pusieron en contacto, salvando tiempos y distancias, con otros seres humanos. Permitieron que un conocimiento generado en una época pudiera ser utilizado siglos después. Permitieron que personas que jamás se conocerían pudieran coordinar sus acciones bajo reglas comunes.

Esta capacidad de acordar unas normas de comportamiento de una manera que puedan ser compartidas y transmitidas es la primera gran revolución de la especie humana. Los seres humanos empezamos a ser personas cuando fuimos capaces de cantar y relatar nuestro mundo, creando las primeras instituciones que tenían que ayudarnos.

Las instituciones son, en definitiva, la inteligencia extendida del ser humano, la huella viva de nuestra voluntad de convivir.

---

<sup>28</sup> Jean Monnet solía citar al filósofo suizo Amiel: "La experiencia de cada hombre se desvanece con él. Sólo las instituciones se hacen más sabias acumulando la experiencia colectiva. Gracias a esta experiencia, a esta sabiduría, el comportamiento de los hombres regidos por las mismas normas se irá transformando gradualmente aunque su naturaleza se mantenga". (Pascal Fontaine, *A new idea for Europe. The Schuman declaration — 1950–2000*, 2000).

### 3.3 Una Tipología Necesaria

Para comprender mejor este fenómeno, necesitamos distinguir varios tipos de instituciones en función de la cantidad de personas a las que involucran y de su independencia de las personas:

**Micro-instituciones o Instituciones Naturales.** Son instituciones no formalizadas que surgen de manera orgánica y que regulan las interacciones más básicas entre personas. Por ejemplo: el juego, la lealtad, las relaciones fraternales o parentales, la reciprocidad, los gestos de cortesía. Estas instituciones surgen de forma casi espontánea y se mantienen vivas a través de la práctica diaria.

**Instituciones.** Son lo que propiamente entendemos por instituciones; acuerdos entre personas para coordinar actividades. Se basan en la oralidad y establecen el nivel de acuerdo sobre el que se construye una sociedad. Por ejemplo: los relatos fundacionales, las canciones como las que hemos visto en Australia, las tradiciones usos y costumbres, los mitos de origen. Estas instituciones, al ser orales, requieren un esfuerzo consciente de transmisión y conservación.

**Super-Instituciones.** Aparecen cuando se convierten los símbolos que definen a las Instituciones en objetos físicos, para que en su perpetuación no dependan exclusivamente de las personas. La escritura es el ejemplo paradigmático: permite que las normas existan independientemente de la memoria humana. Códigos legales escritos, constituciones, textos sagrados, contratos... todas estas son super-instituciones que han ganado una permanencia que trasciende la vida de sus creadores.

**Meta-instituciones.** Son instituciones para gestionar instituciones. Por ejemplo: los mercados financieros que regulan cómo funcionan las empresas, los Estados que coordinan múltiples instituciones bajo un marco común, los organismos internacionales que arbitran entre Estados. Estas

meta-instituciones operan a un nivel de abstracción superior y su impacto en la vida de las personas puede ser difícil de rastrear directamente.

Esta tipología será fundamental para entender cómo impacta cada tipo de institución en la vida en sociedad y cuándo las instituciones pueden volverse peligrosas.

### 3.4 Un Logro Imprescindible... y Peligroso

Lo primero que tenemos que tener muy claro es que las Instituciones son un gran logro de los seres humanos y que sin ellas no existiría nuestra cultura. Son, por lo tanto, imprescindibles.

Pero aquí conviene recordar algo fundamental que repetiremos muchas veces: las instituciones, más allá de las instituciones naturales o micro instituciones, operan principalmente en el dominio del conocimiento objetivo y racional. Son excelentes para codificar, transmitir y aplicar este tipo de conocimiento. Sin embargo hay una dimensión entera del conocimiento humano que escapa naturalmente a su lógica: el conocimiento empático y emocional que solo puede surgir del encuentro directo entre personas.

Las instituciones pueden decirnos cómo comportarnos, pero no pueden sentir por nosotros. Pueden incidir en nuestras emociones, pero ellas no se pueden emocionar. Pueden regular nuestras acciones, pero no pueden generar confianza genuina. Pueden crear el marco para la convivencia, pero no pueden sustituir el vínculo personal.

Y aquí surge el verdadero problema: cuando las Instituciones sobrepasan la dimensión humana adquieren un poder o un tamaño tan grande que escapan al control de las personas y empiezan a independizarse. Estas Instituciones actúan por libre y, guiadas únicamente por sus propios

intereses, olvidan su función original de ayudar a las personas en la gestión de un ámbito de la sociedad, preocupándose únicamente por su propia supervivencia.

Es entonces cuando las personas pasamos de ser creadores y controladores a ser un recurso más en la lucha por la supervivencia y expansión de un tipo de Instituciones. Las personas nos volvemos prescindibles o sacrificables por el bien de una Institución. La herramienta se convierte en amo.

Esta tensión entre lo que las instituciones pueden hacer, lo que no pueden hacer, y el peligro de que escapen a nuestro control será el hilo conductor que nos guiará a lo largo de todo este libro. Pero antes de adentrarnos en ese análisis institucional más profundo, necesitamos dar un paso atrás y volver a nuestro punto de partida: las personas. Porque si las instituciones nacen para gestionar la convivencia entre personas, debemos comprender mejor cómo nos comunicamos, cómo socializamos, y qué significa exactamente ser una persona en relación con otras personas. Solo con ese conocimiento más profundo de lo humano podremos evaluar críticamente qué pueden y qué no pueden hacer las instituciones, y cómo podemos mantenerlas bajo control para que sirvan a su propósito original: ayudarnos a convivir, no a someternos.

Es hora, pues, de profundizar en el concepto mismo de persona y explorar los mecanismos mediante los cuales establecemos vínculos, comunicamos sentido, y construimos esa realidad compartida que hace posible —y a veces imposible— la vida en común.

## 4-El Encuentro Primordial

Imaginemos por un momento esta escena. Es el año 45.000 a.C., un poco al sur de los hielos milenarios que cubren gran parte de Europa. En una pradera de un territorio aún sin nombre, dos seres humanos solitarios acaban de avistarse. Uno lo catalogaríamos hoy como *Homo sapiens sapiens*; al otro, como *Homo neanderthalensis*. Llevan muchos días caminando en soledad y están exhaustos.

Un ser humano solo es una presa fácil. En ese mundo hostil, la soledad extrema es casi siempre una condena a muerte. Por eso, la visión de otro ser humano despierta una mezcla ambigua de alivio y temor. Juntos podrían cazar, vigilar el sueño del otro y aumentar sus probabilidades de supervivencia.

Pero acercarse a otro ser humano, tanto hoy como en el pasado, conlleva algunos riesgos. Si queremos seguir vivos —y en general este es un deseo habitual y respetable—, cuando nos encontramos con otra persona debemos prever la peligrosidad de la situación y prepararnos también para la huida o el ataque. A todos nos gustan las otras personas, pero no siempre coincidimos en lo que nos gusta de las otras personas.

### 4.1 Pre-juicios: La Primera Línea de Defensa

Nuestros dos ejemplares primigenios necesitan evaluarse mutuamente en cuestión de segundos. Aunque el canal de comunicación más rico es el habla, cuando dos personas se encuentran primero se activan otros canales: la vista, el oído, el olfato. La apariencia, el olor, los gestos, la postura o los rituales transmiten información vital que utilizamos para activar nuestras reacciones más instintivas: los pre-juicios.

Cuando la información entra por estos canales —especialmente por el olfato— solemos delegar el control a la amígdala, nuestra parte más “animal”.

Su lógica es simple: si hay peligro, huye o ataca; si no lo hay, mantente en tensión por si aparece el peligro.

Actuar movidos por un pre-juicio significa actuar sin haber juzgado la situación actual. Es una reacción rápida, hormonal y agotadora, útil cuando hay poco tiempo y mucha incertidumbre.

En lugar de analizar el caso concreto, simplificamos la experiencia recurriendo a promedios de situaciones similares; a estereotipos. Como explica Allport<sup>29</sup>, los estereotipos surgen de procesos normales de percepción y memoria: simplifican nuestra experiencia y nos ayudan a actuar rápidamente.

#### 4.2 Conocer al Otro: El Misterio de la Mente Ajena

Si nuestros dos personajes quieren transformar este encuentro en una oportunidad de colaboración, deberán dar un paso difícil: desactivar el pre-juicio y activar la comunicación consciente. Observarse para intuir si el otro los ve como un recurso —un filete, un objeto sexual, una fuente de beneficio— o como un igual con quien se puede vivir y confiar.

Esta información solo puede extraerse mediante la comunicación. Los humanos no venimos con manual de instrucciones ni con etiquetas explicativas adheridas a la frente. Cada persona tiene la percepción de que su mundo interior es único, y la mente del otro permanece siempre parcialmente oculta. No podemos leer pensamientos, pero al comunicarnos abrimos ventanas que nos permiten mostrar quiénes somos.

Sin embargo, comunicar no garantiza entender. Siempre nos comunicamos —cuando hablamos y cuando callamos, con gestos, miradas, posturas,

---

<sup>29</sup> Como señala Allport: "Los estereotipos [y prejuicios] surgen como consecuencia de procesos corrientes de percepción y memoria, y la tendencia natural y normal (del hombre) a formar generalizaciones, conceptos, categorías, cuyo contenido representa una simplificación excesiva de su mundo de experiencias" (The nature of prejudice, Cambridge Mass.: Addison-Wesley, 1954, p. 27).

ropas u olores—, pero lo decisivo no es comunicar, sino que el significado de lo comunicado sea compartido.

Retomando la clásica propuesta de C.S. Peirce<sup>30</sup>, el significado depende no solo de un símbolo y un referente, sino también de un interpretante: una representación mediadora del mundo en función de la cual se establece la relación entre símbolo y referente. En palabras sencillas: no todo el mundo tiene por qué entender de la misma manera lo que hacemos o decimos, aunque nos vean o escuchen perfectamente. Por ejemplo, mostrar los dientes puede significar amenaza o alegría, según el contexto cultural.

Comunicar lo que somos, sentimos o pensamos de una manera que el otro pueda decodificar correctamente —o sea, entender— lo que le transmitimos, no es un acto instintivo. No es algo que nos salga a todos los seres humanos de la misma manera porque forma parte de nuestra biología. La voluntad de comunicación entre humanos es instintiva, cierto, pero los símbolos que usamos —palabras, gestos, tonos, colores— son siempre construcciones culturales. Y, por lo tanto, si la cultura no es compartida, la decodificación de los símbolos no se produce correctamente. Si la decodificación no es correcta, no podemos llegar a un acuerdo para conseguir una significación compartida de los símbolos, ni podemos tener una representación compartida del mundo en que vivimos. Simplemente no nos entendemos y, por lo tanto, con ese ser humano no podemos actuar como Personas<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> C. S. Peirce, *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 2, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960, p. 228

<sup>31</sup> Como señalan Lane, Pumain, van der Leeuw y West: "What characterizes human socio-cultural organizations is their ability to negotiate such representations, giving rise to shared representations. Unlike what happens in the homologous activity in the field of biological systems (signaling), in negotiation semantics is important. The message may be totally new in form, yet the person sending it expects the receiver to be capable of interpreting it" (From Bioeconomics to Degrowth. Georgescu-Roegen's "new Economics" in eight essays, 2009, p. 177)

### 4.3 La Inteligencia Emocional: Navegando en la Incertidumbre

Este límite nos sitúa ante una condición fundamental de lo humano: nunca comprendemos plenamente al otro. La comunicación deja siempre una nube de incertidumbre. Pero, lejos de ser un problema, esta indeterminación activa una forma distinta de conocimiento: la inteligencia emocional.

El lenguaje, sus silencios y los otros canales de comunicación nos proporcionan mucha información, tanta que, en general, no podemos ni filtrar, ni procesar en su totalidad. Esta incapacidad de captarlo todo, esta imposibilidad de poder comprender perfectamente al otro, es crucial que ocurra en los encuentros entre dos personas, pues hay dos componentes en nuestro cerebro que se benefician de esta incertidumbre fruto de una nube de información no tabulada.

El primer componente que se beneficia de tener un gran volumen de datos no tabulados es nuestra lógica empática o emocional, que es capaz de tomar decisiones sin tener que recurrir a la lógica racional. La Inteligencia Emocional no se dedica a analizar todas las posibilidades y todas las variables, sino que "instintiva y arbitrariamente" acota el espectro de posibilidades y variables que nuestra mente racional procesará para predecir la conducta de la otra persona<sup>32</sup>.

Metafóricamente podríamos decir que su nivel de funcionamiento está un paso por encima de la amígdala, pues el control que tenemos sobre sus decisiones es muy relativo y no se rige por unos procesos de razonamiento lógico-racionales, pero al menos somos conscientes de la decisión que ha tomado y, en parte, podemos trazar la lógica emocional que adoptamos.

---

<sup>32</sup>Francisco Mora: "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" (Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro, Madrid: Alianza Editorial, 2007, p. 89)



Con la mente racional primero reflexionamos y luego actuamos. Con la Inteligencia Emocional hacemos las dos cosas a la vez: reflexionar y actuar. Es como si pudiéramos observarnos a nosotros mismos mientras tomamos la decisión, conscientes del proceso pero sin controlarlo completamente. La Inteligencia Emocional es el puente entre el instinto y la razón. Reacciona y reflexiona al mismo tiempo, un equilibrio sutil entre la bestia y el filósofo.

Por ejemplo, cuando conocemos a alguien nuevo en una fiesta, nuestra Inteligencia Emocional está evaluando constantemente: ¿Esta persona es amigable? ¿Puedo confiar en ella? ¿Quiere algo de mí? Y mientras hacemos estas evaluaciones, simultáneamente estamos respondiendo, sonriendo, ajustando nuestra postura, decidiendo si nos acercamos más o nos alejamos. O pensemos en una conversación incómoda: alguien nos dice algo ambiguo, quizá con una sonrisa demasiado amplia o un tono apenas perceptible de ironía. Antes de que nuestra mente racional entienda qué ha pasado, ya sentimos una ligera incomodidad, una alerta. Esa es la Inteligencia Emocional actuando: detecta lo invisible y traduce lo emocional antes que lo verbal. No esperamos a tener un análisis completo para actuar, pero tampoco reaccionamos de forma puramente instintiva.

De hecho, gran parte de todas las decisiones importantes que tomamos en nuestra vida son ejecutadas desde nuestra Inteligencia Emocional. Desde el levantarnos por la mañana a la decisión de los amigos que tenemos, la selección de la pareja, el tener hijos, el salir de vacaciones, o simplemente actuar durante el día, etc., dependen en gran parte de esta parte del cerebro<sup>33</sup>.

Por ejemplo, si analizáramos racionalmente todas las variables antes de cruzar una calle, nunca avanzaríamos. La mente emocional toma el camino

---

<sup>33</sup> Eugene Sadler-Smith: "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" (The Intuitive Mind, John Wiley & Sons, Ltd. Publication, p. 13)

intermedio: teme al peligro, pero permite la acción. Sin ella, quedaríamos bloqueados ante la complejidad.

La razón por la cual delegamos gran parte de las decisiones que tomamos en la Inteligencia Emocional es porque nuestro cerebro es limitado y ha de optimizar sus recursos. No tenemos ni el tiempo, ni la rapidez ni la capacidad para, desde unos datos empíricos, proceder a un análisis lógico-racional para tomar la mejor decisión. La combinación de nuestra mente emocional o empática y la mente racional nos facilita el poder tomar decisiones en un tiempo razonable acorde a nuestra dinámica de vida. Quizás no será la mejor decisión, pero es que sin la Inteligencia Emocional simplemente no podríamos dar ni un solo paso, porque nunca terminaríamos de valorar todas las diferentes posibilidades a analizar para dar este primer paso.

Por lo tanto, frente a otra persona, la incertidumbre inicial no es un obstáculo: es el terreno fértil donde la intuición puede “leer” intenciones, captar matices, sentir peligros o oportunidades antes de que la razón lo articule.<sup>34</sup>

#### 4.4 El Cerebro y la Diferencia: Un Peligro Ancestral

Pero además de este volumen de información indefinida que rodea a un mensaje, el disponer de una gran riqueza de datos y variables en la comunicación es muy positivo para el otro componente que se beneficia de esto; el funcionamiento de nuestro cerebro.

La neurología nos ha descubierto un hecho curioso: nuestro cerebro reacciona a la diferencia en las personas como si fuese un peligro<sup>35</sup>. Nuestra

---

<sup>34</sup>Lo que se produce es una impronta emocional que tiene un valor extraordinario como elemento predictivo. La impronta emocional parece ser la guía inicial, del proceso de razonamiento y conducta. Es esa reacción o intuición primera “llena de sabiduría” que, como impresión, nos balancea ya hacia un lado u otro en nuestra toma de decisiones y nos acerca a distinguir lo correcto de lo incorrecto, lo bueno de lo malo”. Mora 2006 Los Laberintos del Placer en el cerebro humano . Alianza Editorial, Madrid

<sup>35</sup>p.91 “En el difícil proceso, de esos pocos millones de años que ha durado la hominización,

educación o nuestro carácter podrán atenuar este impulso, o más bien maquillarlo, pero los trabajos de McConnell, Leibold y Francisco Mora nos han demostrado que, en las profundidades de nuestro cerebro, la diferencia es entendida como un peligro y genera desconfianza.

Las diferencias en el aspecto nos ponen en guardia, pero las diferencias son muy importantes, nos enriquecen, al fin y al cabo, la diferencia es lo que nos permite aumentar el conocimiento y crecer. Como recuerda Mary O. Wiemann (2011), sin diferencias no hay comparación, y sin comparación no hay conocimiento ni vida<sup>36</sup>. Así que debemos sobreponernos a nuestros miedos ancestrales y obtener el máximo de información con la menor brevedad para así poder analizar más o menos el porqué de la diferencia y si esta diferencia es un peligro o no antes de que se disparen nuestros instintos.

Desconfiamos y dudamos porque no acabamos de percibir completamente la razón de esa duda y, en muchos casos, dejamos que el pre-juicio dispare una reacción instintiva, es decir, volvemos a retroceder y cedemos el control de la reacción a la amígdala<sup>37</sup>. Pero si tenemos muchos datos, podemos ver

---

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>36</sup> Mary O. Wiemann: "Yo puedo quererme mucho, pero si me encuentro con mi doble exacto, en todos los aspectos, no necesitaré comunicarme con él, pues ya lo sabré todo de él y nada me aportará. Sin diferencias, no hay comparación, no hay cambio, no hay conocimiento, no hay vida" (La Comunicación en las Relaciones Interpersonales, Barcelona: UOC Aresta, 2011, p. 101).

<sup>37</sup> p.127 “Las personas que son diferentes a las que uno encuentra en el entorno cotidiano de su nicho social y cultural activan automáticamente circuitos de alerta y desconfianza (peligro e inseguridad) quizás basados (...) en los códigos primitivos del funcionamiento del cerebro. (McConnell y Leibold 2001 Relations Among Implicit Association Test, Discriminatory Behaviors and Explicit Measures of Racial Attitudes. Journal Exp. Social Psychol., 37 435-442) (...) en estos tests se ha podido

matices, diferencias y en vez del miedo a la diferencia podemos activar la curiosidad por la diferencia.

## 4.5 El Acuerdo Canónico: La Base de la Comprensión Mutua

Un Homo sapiens y un Neandertal, frente a frente. El frío viento arrastra el olor a sudor, los músculos tensos, las manos abiertas. Uno levanta el brazo... ¿quiere saludar? ¿o atacar? ¿Cómo puede el otro saberlo?

Ese instante condensa toda la historia de la comunicación humana: la necesidad de interpretar los signos del otro.

Cuando dos personas comparten un mismo conjunto de significados —una lengua, unos gestos, unos símbolos— pueden comunicarse con cierta fiabilidad. Pueden anticipar reacciones, gestionar imprevistos y construir una confianza básica. Como explicó Clifford Geertz, comprender lo que las personas piensan o creen que hacen exige una "familiaridad operativa con los marcos de significado en los que viven sus vidas"<sup>38</sup>. No se trata de pensar o sentir igual —lo cual sería imposible—, sino de comprender los códigos simbólicos que hacen que su mundo tenga sentido.

Sin ese marco común, cada gesto se vuelve ambiguo: un movimiento amistoso puede parecer una amenaza; una palabra amable, una ofensa. Así, cuando un Neandertal y un Sapiens se encuentran, la cuestión no es solo

---

observar que hay una fuerte activación de la amígdala en una reacción de miedo indetectable para el sujeto."Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007

<sup>38</sup> Clifford Geertz lo expresa con precisión: "Para descubrir lo que las personas piensan que son, lo que creen que están haciendo y con qué 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" (Reflexiones Antropológicas sobre temas filosóficos, 2002, p. 37)

biológica: es cultural. ¿Comparten suficientes símbolos y suficientes experiencias comunes, como para entenderse? ¿O sus diferencias de lenguaje, de gestos, de ritmo, los condenan a la desconfianza? Al fin y al cabo son dos especies diferentes.

El Acuerdo o Pacto Canónico<sup>39</sup> es precisamente ese pacto invisible que hace posible la convivencia. Podemos imaginarlo como una especie de red de pequeñas reglas tácitas —micro-instituciones— que se forman y consolidan a través de la comunicación. No necesitan escribirse: viven en los gestos, en las miradas, en el tono de voz. Gracias a ellas entendemos que un apretón de manos es un saludo, que una sonrisa no es una amenaza, que una palabra puede adquirir matices distintos según quién la pronuncie y cómo lo haga.

Jerome Bruner, explicó que toda cultura se sostiene sobre relatos compartidos: historias, costumbres, rituales que otorgan coherencia al mundo. Sin esa capa común de significados, no puede haber ni tradiciones, ni leyes, ni instituciones. El Acuerdo Canónico, cuando reúne suficientes micro-instituciones compartidas, se convierte en el suelo invisible de toda convivencia.

El Acuerdo Canónico no se construye solo con palabras o normas. Funciona en dos niveles: el del conocimiento racional y objetivo (saber que un gesto significa algo concreto) y el del conocimiento empático-emocional (sentir lo que el otro pretende con ese gesto). Ambos son necesarios. Uno sin el otro genera o bien confusión o bien frialdad. La empatía —esa capacidad de "ver

---

<sup>39</sup> Si dos personas viven bajo un mismo Acuerdo Canónico, entonces pueden comunicarse. Se producirán errores e incomprensiones o malentendidos, pues la cultura puede ser diferente, pero un buen Acuerdo Canónico es aquel que ha generado una cultura que pueda proporcionar las herramientas para solventar estos malentendidos y arreglar los problemas de comunicación. Este concepto de *Acuerdo Canónico* se inspira en los trabajos de **Jerome Bruner** (*Actos de significado*, 1991), quien subraya que la cultura no es solo un conjunto de creencias, sino un sistema compartido de interpretación. Y también en la visión antropológica de **Clifford Geertz** (*La interpretación de las culturas*, 1973), que define la cultura como “una urdimbre de significados” en la que el ser humano está suspendido y que él mismo ha tejido.

el mundo con los ojos del otro"— solo puede nacer cuando compartimos símbolos y códigos básicos que hagan posible la interpretación.

Para que la comunicación funcione, los símbolos deben tener un significado compartido y el medio ha de ser sensible de manera comparable para emisor y receptor: quien habla y quien escucha, quien muestra y quien observa. La comunicación nos permite conocer y darnos a conocer, evaluar si podemos confiar en el otro, pero solo si transmitimos algo que el otro pueda entender. Cuando no comprendemos lo que el otro dice, cómo lo dice o qué expresan sus gestos, el mensaje se pierde o se malinterpreta. En esos casos, la comunicación no aclara las intenciones del otro: las oscurece y puede convertir un encuentro potencialmente amistoso en una tragedia.

#### 4.6 Del Miedo a la Confianza

Imaginemos el momento:

El Sapiens baja su brazo.

El Neandertal exhala y relaja los hombros.

Uno emite un sonido suave.

El otro no huye.

Es un instante frágil, reversible, pero también fundacional.

Este paso del pre-juicio a la comunicación consciente, del miedo a la confianza, es quizás el acto más revolucionario y arriesgado que un ser humano puede realizar. Exige apagar temporalmente los sistemas de alarma más primitivos y confiar en que el otro hará lo mismo. Requiere coordinar ambas inteligencias: la racional, para frenar el impulso de huir o atacar; y la emocional, para sintetizar miles de datos y leer las intenciones del otro.

Transformar información dispersa en una convicción mínima: *no soy una amenaza; podemos ser aliados.*

Cuando el Neandertal y el Sapiens Sapiens logran controlar los impulsos de la amígdala con empatía y racionalidad, pueden intuir que el extraño no busca cazarlo, sino compartir el fuego y el camino. Y en ese instante, cuando uno baja el arma y el otro responde con una sonrisa, nace algo nuevo: la sociedad.

Porque toda sociedad humana —desde los clanes paleolíticos hasta los estados modernos— descansa sobre ese mismo gesto inaugural: dos desconocidos que deciden no matarse ni huir, sino comunicarse para establecer vínculos de colaboración. No importa si ocurrió hace 47.000 años o ayer mismo. El núcleo de toda convivencia es siempre el mismo: un micro-acuerdo emocional y racional que posibilite construir confianza. Cuando ese primer acuerdo se establece, por pequeño que sea, se abre la puerta al siguiente nivel de comunicación: el lenguaje.

#### 4.7 Más Allá del Instinto: El Umbral de la Comunicación

Nuestros dos seres humanos han logrado algo poco frecuente: permanecer frente a frente sin huir ni atacar. No han percibido en el otro señales claras de peligro. No hay movimientos bruscos, ni olor a sangre, ni gestos inequívocamente agresivos. Las respuestas instintivas se han contenido. La mano levantada no se interpreta como una amenaza, sino como un posible saludo. La sonrisa mostrando los dientes ha sido comprendida como una sonrisa.

Este momento es frágil y reversible, pero decisivo.

La comunicación no verbal que se ha establecido hasta ahora no ha generado todavía confianza, sino algo más modesto y más importante: una suspensión provisional del miedo. No hay certeza, pero tampoco ataque. No hay alianza, pero tampoco huida. Cuando desaparece la amenaza inmediata, el encuentro entra en un segundo nivel: un espacio menos dominado por el

reflejo y más abierto a la interpretación.

Es aquí donde el lenguaje y la inteligencia —emocional y racional— comienzan a operar conjuntamente. Ya no se trata solo de sobrevivir al instante, sino de evaluar si el otro puede convertirse en aliado, en amenaza futura o simplemente en alguien con quien compartir el camino durante un tiempo.

Este tránsito marca el paso del instinto a la comunicación consciente. La amígdala cede parcialmente el control, y el cuerpo deja espacio a una lectura más compleja de la situación. Pero esa lectura no se produce solo con palabras.

Antes de que el lenguaje entre en juego plenamente, la comunicación sigue siendo corporal, contextual, integrada. Hablar, cuando llegue el momento, no sustituirá al gesto, al tono, a la postura o al ritmo: los incorporará. Todos los canales funcionan simultáneamente, componiendo una sinfonía de información que el cerebro debe interpretar en tiempo real.

Por eso, la comunicación solo puede prosperar si existe una mínima coherencia entre lo que se dice y lo que el cuerpo expresa. Cuando las palabras contradicen al gesto, cuando el tono desmiente la intención o la apariencia rompe las expectativas simbólicas, el mensaje se vuelve opaco. Comprender el idioma no basta: es necesario compartir referencias que permitan integrar todos los signos en un mismo marco de sentido.

Si ese marco no existe, la comunicación se fragmenta. Y si existe, aunque sea de forma precaria, se abre la posibilidad de avanzar.

Cuando el miedo ha sido contenido y el cuerpo deja de anticipar el ataque, el encuentro exige algo que pueda sostener la relación más allá del instante.



## 4.8 Comunicando: El Umbral del Lenguaje

Una vez que Sapiens y Neandertal han cruzado el umbral del miedo —ese instante frágil en el que el prejuicio cede ante la interpretación consciente— surge la necesidad de algo más estable que el gesto y más duradero que el silencio.

Ese puente es el lenguaje.

“Hablando se entiende la gente”, decimos. Y aunque la frase pueda sonar trivial, encierra una verdad profunda: hablar y escuchar es la forma más compleja y poderosa que tenemos de convertirnos en personas ante los demás. Al hablar hacemos visible lo invisible —intenciones, recuerdos, expectativas—; al escuchar permitimos que el otro exista en nuestro mundo interior.

Esta idea está tan interiorizada que, desde niños, cuando queremos excluir a alguien no lo golpeamos: le retiramos la palabra. No le hablamos ni le escuchamos. Deja de ser un igual. El silencio es la forma más primitiva y eficaz de deshumanización.

Llevada al extremo, esta estrategia ha sido utilizada sistemáticamente para convertir personas en objetos: desde los campos de exterminio hasta la esclavitud, pasando por el desprecio colonial a las lenguas “inferiores”. Prohibir una lengua, ridiculizarla o negarle valor no es solo un acto de dominación cultural: es un ataque directo a la condición de persona del otro.

La historia está plagada de ejemplos terribles: prohibir lenguas nativas, castigar a los niños por hablar en su idioma materno, declarar idiomas o dialectos “inferiores” o “vulgares”. Cada una de estas acciones no es simplemente un acto de dominación cultural; es un ataque directo a la condición de persona del otro. Porque sin lenguaje compartido, sin la posibilidad de comunicarnos, dejamos de ser personas las unas para las

otras y nos convertimos en meros objetos en el paisaje.

Pero el lenguaje no solo sirve para comunicarnos con los demás: también nos permite comunicarnos con el pasado. Es el instrumento mediante el cual construimos nuestra memoria colectiva. Cuando hablamos, no solo intercambiamos información sobre el presente; también transmitimos el pasado y proyectamos el futuro. Las palabras son los hilos con los que tejemos la memoria colectiva. Cuando nombramos lo que ha sucedido, no solo lo recordamos: lo ordenamos, lo interpretamos y lo dotamos de sentido. En este sentido, la historia es la conversación más larga que la humanidad mantiene consigo misma<sup>40</sup>, el lenguaje puesto al servicio de la memoria compartida.

Cada generación escucha los ecos de las anteriores, los reinterpreta y los devuelve en forma de relato. Contar es, en el fondo, otra manera de escuchar<sup>41</sup>. Hablar no es solamente transmitir información: es crear un mundo compartido.

#### 4.9 Relatos: Nuestra Historia, Nuestro Futuro

Etimológicamente, historia proviene del griego ἱστορία (historía), un término que en su origen significaba "investigación" o "conocimiento adquirido por indagación". Historia, no era por tanto sólo el relato de lo ocurrido, sino el resultado de un acto de búsqueda, de mirar con atención lo que había pasado.

---

<sup>40</sup> Hannah Arendt, *La condición humana* (1958), Paidós, Barcelona 1993. Arendt subraya que el lenguaje y la acción son las dos facultades que nos hacen humanos: "solo cuando hablamos de lo que hemos hecho o vamos a hacer, nuestra acción tiene sentido en el mundo".

<sup>41</sup> Walter Benjamin, *El narrador* (1936), en *Iluminaciones I*, Taurus, Madrid 1971. Benjamin afirma que narrar es "la forma más profunda de experiencia compartida", donde el narrador transforma su experiencia —propia o ajena— en experiencia común para los oyentes.

De hecho, la palabra procede de ἵστωρ (hístōr), que designa al "sabio" o "testigo", literalmente "el que sabe por haber visto"<sup>42</sup>. Y si retrocedemos aún más, hallamos la raíz indoeuropea \*weid-, que significa "ver" y "saber", la misma de la que nacen palabras como idea, visión o sabiduría<sup>43</sup>. Podríamos decir, por tanto, que la historia no es simplemente el relato de los hechos, sino el arte de saber ver: la capacidad de mirar el pasado con inteligencia y sensibilidad, comprenderlo y transmitirlo en forma de relato. La historia, en su sentido más profundo, es la unión entre el conocimiento y la mirada; entre el ojo que observa, la mente que interpreta y la voz que cuenta.

Desde nuestros orígenes, los humanos nos explicamos quiénes somos contándonos historias. Nos inventamos la respuesta a la mayoría de los porqués que nos preocupan, explicándonos cuentos los unos a los otros en función de lo que aprendemos al mirar el pasado. Cuentos y relatos que no solo nos justifican, además nos dan herramientas para resolver conflictos y para entender todo lo que por inexplicable, podría acabar con nuestra sociedad<sup>44</sup>.

Cuando un grupo alcanza —aunque sea de manera muy imprecisa— un acuerdo sobre cuáles son los relatos que lo definen, esos relatos empiezan a

---

<sup>42</sup> Chantraine, P. (1968). Dictionnaire étymologique de la langue grecque: Histoire des mots. París: Klincksieck. Entrada "ἵστωρ", "celui qui sait par avoir vu".

<sup>43</sup> Watkins, C. (2000). The American Heritage Dictionary of Indo-European Roots. Boston: Houghton Mifflin. Raíz \*weid- ("to see, to know").

<sup>44</sup> p.64 Jerome Bruner. Actos de Significado. Ed. Alianza Editorial: "La viabilidad de una cultura radica en su capacidad para resolver conflictos, para explicar las diferencias y renegociar los significados comunitarios. Los significados negociados que según los antropólogos sociales y los críticos culturales son esenciales para la conducta de una cultura, son posibles gracias al aparato narrativo de que disponemos para hacer frente simultáneamente a la canonicidad y la excepcionalidad. La psicología popular recurre a la narración y la interpretación narrativa para lograr este tipo de significados. Los relatos alcanzan su significado explicando las desviaciones de lo habitual de forma comprensible, proporcionando la <lógica imposible> a las personas"

circular. Se repiten alrededor del fuego, en las plazas, en las cocinas, en los rituales, en las canciones, en las leyes, en los gestos cotidianos. Y a través de estos canales pasan de una generación a la siguiente.

Es entonces cuando dejan de ser simples historias y se convierten en una estructura cultural: un conjunto de marcos interpretativos que orientan la vida social.

Hablamos los unos con los otros y nos intercambiamos relatos que nos ayudan a entender el mundo que nos rodea y a transmitir la información adquirida a otras personas. 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 interpretar y narrar el significado de lo inusual, de aquello que se desvía de los estados 'normales' en la condición humana"<sup>45</sup>.

El cómo hablamos y el cómo nos explicamos los relatos es una muestra de cómo pensamos y vemos el mundo, pues con los relatos construimos, definimos y reajustamos nuestra idea de nosotros y del mundo y, al mismo tiempo, en función de esta idea, vemos el mundo de una determinada manera. Es un círculo hermenéutico: los relatos dan forma a nuestra percepción, y nuestra percepción da forma a nuestros relatos. Van der Veer y Valsiner lo exponen así "la gente no sólo posee herramientas mentales, ellos son también poseídos por ellas. Los medios culturales –el habla en particular– no son externos a nuestras mentes, sino que crecen dentro de ellas, de ese modo creando una 'segunda naturaleza'<sup>46</sup>. Y Nicholas Carr, en la misma línea, comenta: "Hace tiempo que se sabe que la cultura en que se cría una persona influye en el contenido y el carácter de la memoria de esa persona. Las personas nacidas en sociedades que celebran

---

<sup>45</sup> Jerome Bruner, *Actos de Significado*, Madrid: Alianza Editorial, 1991, p. 82

<sup>46</sup> p.225 Van der Veer y Valsiner 1991:225

los logros individuales, como los USA, tienden por ejemplo a ser capaces de recordar acontecimientos de sus vidas más tempranos que los miembros de sociedades que valoran más los logros colectivos como la coreana"<sup>47</sup>.

El ser humano vive en sociedades construidas conceptualmente sobre unos relatos, que forman, y surgen, de un Acuerdo Canónico. Este acuerdo es siempre consecuencia del pasado, no puede haber acuerdo en los elementos del presente, ni mucho menos sobre los elementos del futuro. El acuerdo siempre se sustenta y protocoliza sobre lo que ya ha sucedido. Incluso, cuando entran en el juego, elementos escatológicos como pueden ser algunas religiones, estos elementos y conceptos hacen referencia al pasado, a un pasado glorioso, a un paraíso al que volver o, a la vuelta de algún Mesías que lo pondrá todo como tenía que estar desde el principio. Por lo tanto, la evolución del Pacto Canónico se hace re-inventando la memoria del pasado.

A través de los relatos y los vínculos que establece la comunicación, los hombres preparan su pasado para que sea su presente. O lo que es lo mismo, crean su Cultura Interior para vivir en su Cultura Exterior.

Cuando hay un acuerdo —metafóricamente hablando— más o menos genérico sobre cuáles son los relatos que nos definen, transmitimos estas historias a otras personas, las insertamos en la cultura exterior y las filtramos a la cultura interior. Estas estructuras orales transmitidas, los relatos, se expanden y evolucionan a gran velocidad inmersos en unos mecanismos de cambio lamarckianos. Stephen Jay Gould lo explica claramente: "Hay dos puntos en particular que ilustran la diferencia entre los mecanismos del cambio cultural y los de la evolución. Primero, el cambio cultural es lamarckiano, mientras que la evolución biológica es ampliamente darwinista.

---

<sup>47</sup> Carr, Nicholas (2011). Superficiales: ¿Qué está haciendo Internet con nuestras mentes?. Madrid: Taurus. (Original en inglés: The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains, 2010).

El primero opera por la transmisión de los caracteres adquiridos: cualquier cosa que inventemos o sea útil en una generación, la enseñamos a la generación siguiente. El cambio lamarckiano es muy rápido precisamente porque es direccional y acumulativo. En segundo lugar, necesitamos pensar sobre la topología de la evolución biológica. En el mundo darwinista, cuando una especie se separa, permanece separada para siempre. (...) Por otra parte, el cambio cultural humano se define por la unión de linajes<sup>48</sup>

Los relatos se expandirán o desaparecerán o hibridarán en función de su capacidad de facilitar que un grupo de personas prospere o desaparezca. El conjunto de relatos que facilita a un grupo el sobrevivir en un momento dado, en un espacio concreto, normalmente se impone —o, para el caso, es adoptado— por otras personas en situación similar y acaba conformando una sociedad, es decir, acaba convirtiéndose en el set de normas, usos, vínculos, leyes o tradiciones que permiten que un grupo de personas convivan bajo un mismo Acuerdo Canónico. Y en cada nueva sociedad, también aparece una nueva forma de persona.

Porque la persona no es solo un cuerpo o una mente, sino una configuración simbólica que surge del tipo de vínculos que establecemos y de los relatos en los que participamos, es decir de nuestras instituciones.

#### 4.10 Cultura: La Danza con el Acuerdo Canónico

Llamamos Cultura al conjunto de relatos que una sociedad genera para reajustar o reinterpretar su Acuerdo Canónico cuando surgen conflictos o acontecimientos imprevistos<sup>49</sup>. La Cultura es, por tanto, la manera

---

<sup>48</sup> Stephen Jay Gould (Claves para el Siglo XXI, Ediciones UNESCO, Editorial Crítica, p. 62)

<sup>49</sup> Jerome Bruner añade: "lo que constituye una comunidad cultural no es solo el compartir creencias acerca de cómo 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" (Actos de Significado, 1991, p. 105).

particular en que un grupo humano interpreta, transforma y dialoga con su Acuerdo Canónico. No es un complemento de la estructura social: es el modo en que una sociedad respira y reorganiza su sentido del mundo.

Todas las personas son diferentes y, por lo tanto, todos los grupos de personas que conformen una sociedad serán ligeramente diferentes. Bajo un mismo Acuerdo Canónico diferentes grupos crearán diferentes culturas, porque interactuarán de diferentes maneras con un mismo Acuerdo Canónico.<sup>50</sup>

Pero cuando esa interacción se vuelve radicalmente divergente, el propio Acuerdo se fragmenta. Ya no hablamos de una sociedad con culturas diversas, sino de sociedades con Pactos Canónicos distintos. Los símbolos dejan de ser traducibles, los puentes se derrumban y el otro se vuelve opaco, incomprensible y potencialmente amenazante.

#### 4.11 La Belleza de la Imperfección Humana

Todos, en mayor o menor medida, tenemos problemas para expresar cómo somos y lo que sentimos. Todos nos equivocamos. Todos tenemos un cierto grado de orgullo, envidia, reacciones imprevistas, pasiones, sueños. A todos, a veces, nos cuesta encontrar las palabras para decir algunas cosas. Todos somos imperfectos y cometemos errores. Y justamente esperamos que las otras personas tengan los mismos problemas, que sean imperfectos y cometan errores.

Si la persona que tenemos delante siempre da la respuesta perfecta, o es

---

<sup>50</sup> Manuel Castells: "Una nova societat apareix sempre que es pugui apreciar una transformació estructural en les relacions de producció, en les relacions de poder i en les relacions d'experiència. Aquestes transformacions comporten una modificació igualment substancial de les formes de l'espai i el temps, i l'aparició d'una nova cultura" (Canvi de Mil·leni, Barcelona: UOC, 2003, p. 416)

capaz de encontrar siempre la palabra precisa para decir lo que siente, o no tiene ni rastro de los pecados de orgullo, envidia o pasiones irracionales, o es capaz de recordarlo todo perfectamente o detectar todas las inflexiones de nuestra voz y nuestro cuerpo y no mover un músculo si no es a propósito, se disparan todos nuestros pre-juicios. Cuando nos encontramos con alguien así, lo observamos con mucha suspicacia porque dudamos de su humanidad. Simplemente, la perfección no es una cualidad humana.

Dos personas hablando, comunicándose de una manera un poco caótica, cometiendo errores, repitiendo cosas y olvidando lo que acaban de oír, moviéndose y gesticulando, sonrojándose y atascándose, con dificultades para expresar sensaciones y emociones y con dudas y tanteos para detectar si el otro significa lo que acaba de decir, es como los humanos nos comunicamos. Somos imperfectos, erróneos, caóticos y, si encontramos a alguien perfecto, es posible que, contra toda lógica, lo adoremos como si fuese un Dios o le tiremos unas piedras para eliminarlo. La perfección, en términos humanos, produce sospecha.

Dos personas que se comunican entre vacilaciones, risas nerviosas y silencios incómodos están, paradójicamente, comunicándose mejor que dos seres "perfectos". El error, el gesto torpe, la palabra olvidada, son señales de autenticidad. Son lo que nos hace creíbles. Y quizá por eso, desde tiempos remotos, las divinidades más queridas también eran las más humanas.

Esta imperfección no es un defecto del sistema de comunicación humano; es una característica esencial. La torpeza, los silencios incómodos, las palabras mal elegidas, los gestos contradictorios... todo esto forma parte de la danza compleja mediante la cual dos personas se van conociendo, se van abriendo gradualmente, construyendo puentes de confianza sobre un abismo de incertidumbre.

Y aquí volvemos a encontrar nuestras dos formas de conocimiento



trabajando juntas: el conocimiento racional analiza las palabras, los hechos, la lógica de lo que el otro dice. Pero el conocimiento empático-emocional lee entre líneas, capta los matices, siente las intenciones, detecta la autenticidad o la falsedad en esa imperfección humana. Solo cuando ambos tipos de conocimiento coinciden en su evaluación —cuando la razón y la emoción están de acuerdo— es cuando verdaderamente confiamos en el otro.

#### 4.12 El Camino de Vuelta: Dos Destinos Posibles

Nuestros dos protagonistas —Sapiens y Neandertal— son conscientes de sus diferencias, pero han logrado mantenerse frente a frente sin huir ni atacar. Han desactivado el miedo inicial y están listos para intentar comunicarse

Ahora solo hay dos escenarios posibles.

Pueden no entenderse. No se atacarán, pero cada uno seguirá su camino en soledad.

O pueden cooperar. La inteligencia emocional les permitirá intuir la necesidad del otro; la racional les ayudará a compartir símbolos y establecer equivalencias.

Optemos por la segunda opción.

Neandertal y Sapiens Sapiens han conseguido compartir algún tipo de símbolo con significado parecido, se han "entendido" y juntos ahora pueden intentar emprender el camino de vuelta a sus hogares con la confianza de que se ayudarán y protegerán mutuamente. Siendo dos, es posible que los depredadores lo tengan mucho más difícil. También es probable que ellos consigan cazar más fácilmente. Por lo tanto, las posibilidades de volver a su hogar han crecido mucho.

#### 4.13 El Peligro del Cambio: El Conocimiento Transforma

Durante el trayecto de vuelta a su casa se irán conociendo más, coordinando mejor en la caza, comunicándose mejor e intercambiando más relatos. Entre ellos surgirán muchas Micro-Instituciones. El máximo grado de entendimiento se alcanzará cuando uno de los dos marcos culturales se diluya o ambos se fundan parcialmente. Y este hecho, que aparentemente es muy positivo, es posible que cuando lleguen a su tribu sea su condena, pues el conocimiento les ha cambiado. Las Micro-Instituciones, les han modificado su Acuerdo Canónico, pero el de sus tribus sigue igual, ellos no llevan semanas comunicándose con otro Neandertal o con un Homo Sapiens Sapiens. Y, por lo tanto, ahora quizás será la tribu quien no entenderá algunos de los símbolos y significados de su miembro.

Si hay suerte, toda la tribu actualizará sus relatos y aceptarán a los miembros de la otra especie Homo. Pero también es posible que maten al desconocido y exilien a su antiguo compañero o lo fuercen a volver a su antiguo Pacto Canónico.

Cuando dos culturas dialogan, siempre hay una transformación mutua. Compartir relatos es poner en jaque los relatos del otro. El mejor relato se instala en la mente del receptor y la altera. Conocer al otro implica, de algún modo, dejar de ser exactamente el que uno era. Esta es una verdad incómoda que preferimos no reconocer, pero que explica muchos de los conflictos y malentendidos que caracterizan los encuentros interculturales.

No sabemos por qué se extinguieron los Neandertales, pero una posibilidad es que los relatos, las instituciones de los Homo Sapiens fuesen más fuertes, más adaptativas o simplemente más expansivas que las suyas y por lo tanto acabasen aislados o asimilados. Una institución potente puede ser la más destructiva de todas las armas.

## 5-Quiéreme: El Nacimiento del Vínculo

Si bien nuestros cerebros están programados para desconfiar del diferente, lo contrario también se aplica. Cuanto más conocemos a la otra persona, más entendemos sus razones y motivos, y más conscientemente sabemos qué margen y qué tipo de confianza podemos darle. Cuando hay vínculos de confianza, nuestro cerebro baja barreras y deja paso a las conductas altruistas que son la base de cualquier relación en sociedad. Esto no significa que compartamos sus ideas, simplemente que conocer a alguien permite el desarrollo de posibles conductas altruistas<sup>51</sup>.

Conocer en profundidad al otro es el primer paso para respetar al otro y el ser consciente de su particularidad te hace consciente también de sus necesidades y carencias, así como de la forma en que os podéis ayudar.

Ya lo he dicho, pero permíteme repetirlo porque es importante: el reconocimiento del otro y la confianza en el otro son la base de cualquier relación social. Dos personas podrán convivir juntas si son capaces de comunicarse, reconocerse y actuar altruistamente de una manera recíproca. Cuando esto ocurre, entre estas dos personas se establece un lazo; un relato que define una unidad de nivel superior a la mera persona y que crece o varía en función de lo que las dos personas se comuniquen. Estos relatos que vinculan y condicionan la vida de dos personas son, como ya hemos visto, el modelo más sencillo de Institución y por eso las he titulado Micro-Instituciones.

### 5.1 Micro-Instituciones: Los Lazos Invisibles

Una micro-institución o institución-natural es aquella institución que condiciona la relación entre dos personas, pero no está formalizada ni

---

<sup>51</sup> De Waal, F. (2006). *Primates and Philosophers*. Princeton University Press. Explica la base biológica del altruismo y cooperación en humanos y primates.

necesita ser verbalizada, y su existencia depende únicamente de la voluntad de mantenerla de las dos personas. Es prácticamente una Institución virtual porque no existe más allá de la mente de esas dos personas ni se ha concretado en nada. Su existencia depende del relato que esas dos personas mantienen, de su conocimiento mutuo. Su actualización y mantenimiento depende del acuerdo constante de las dos personas. La institución no puede evolucionar sin la participación y acuerdo de ambos.

Son ejemplos de Micro-Instituciones:

- El lenguaje: El lenguaje no es solo un vehículo de comunicación; es un mecanismo de concepción del mundo<sup>52</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.
- 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>53</sup>.
- 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<sup>54</sup>.
- El contacto visual y la proxémica<sup>55</sup>: Las reglas sobre cuándo es

---

<sup>52</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.

<sup>53</sup> Henrich, J., et al. (2005). "Culture and the evolution of human cooperation". *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. Ilustra reglas emergentes en la interacción social.

<sup>54</sup> Trivers, R. L. (1971). "The evolution of reciprocal altruism". *Quarterly Review of Biology*. Fundamenta la cooperación recíproca biológica.

<sup>55</sup> La proxemia o proxémica es una disciplina o rama de la semiótica dedicada al estudio de la organización del espacio en la comunicación humana. Más concretamente, la proxémica estudia las maneras que siguen las personas a la hora de estructurar y utilizar el espacio

apropiado mirar a los ojos, cuánta distancia física mantener según el tipo de relación. Varían culturalmente, pero siempre están presentes<sup>56</sup>.

- 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<sup>57</sup>.
- La cooperación espontánea 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.
- El sentimiento de lealtad: Esa micro-institución que nos hace defender a "los nuestros" incluso cuando no es racionalmente ventajoso.

Estas micro-instituciones, son la base que permite construir un grupo y una cultura.

Sin micro-instituciones funcionales, ninguna institución formal puede sostenerse<sup>58</sup>. 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. En cierta manera podríamos decir que son una institución natural porque emergen de manera orgánica de nuestra biología, al igual que en muchos otros seres vivos.

Pero, ¿qué ocurre cuando nos juntamos más de dos personas? Por ejemplo, tres personas.

Como dice muy acertadamente el refrán: "dos son compañía, tres son multitud". De hecho, para nuestras capacidades biológicas, esta es la gran

---

<sup>56</sup> Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Sobre proxémica y normas culturales de interacción.

<sup>57</sup> Harris, M. (1995). *Where is the mother?*. Análisis de normas de crianza y cuidado parental.

<sup>58</sup> Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Muestra cómo la cooperación informal sostiene reglas formales.

diferencia: pasar de dos a más de dos. Cuando somos más de dos se produce un cambio básico en nuestra manera de entender la comunicación, pues, debido a nuestra configuración biológica, solo podemos comunicarnos con una persona a la vez<sup>59</sup>. No podemos hablar con dos personas al mismo tiempo, ni escucharlas al mismo tiempo. Podemos pasar muy rápido de una a otra, pero nunca podemos comunicarnos y procesar la información de varias personas simultáneamente.

Por lo tanto, la relación que establecen dos personas es, por su propia naturaleza, diferente de la que se establecerá cuando existan más de dos personas. Peor aún: cuando se juntan tres personas, no solo tenemos que repartir nuestra atención en fracciones de tiempo, además puede darse el caso de que dos de ellos se comuniquen sin que el tercero esté presente.

La importancia de este hecho tan banal —que dos hablen cuando un tercero no está presente— tiene importantes consecuencias para la salud de un grupo, pues la integridad y coherencia del grupo viene determinada por las micro-instituciones, y estas requieren la presencia física de las personas a la hora de actualizar los relatos que las crean, pues son unas instituciones que solo existen en la mente de sus creadores.

Cuando dos personas se hablan, si la tercera persona no está presente, obviamente el relato no le llega y se produce un desfase entre la nueva personalidad del grupo que dos integrantes están construyendo y la antigua personalidad del grupo que tiene asumida el tercero ausente. Además, se obliga a la tercera persona a adentrarse todavía más en esa dimensión no física de las relaciones, pues no solo tiene que aprender a conocer la personalidad del otro comparándola con su propia autoimagen y, a partir de esta relación, ver las diferencias, establecer los límites y conocer cómo estos van siendo alterados; ahora ha de empezar a suponer cómo han

---

<sup>59</sup> Dunbar, R. (1998). "The social brain hypothesis". *Evolutionary Anthropology*. Explica límites cognitivos en interacción social.

interactuado dos personalidades que no son la suya y cómo ha variado su marco general de previsiones de futuro en función de algo de lo que no ha sido partícipe.

Para solventar esta problemática, lo que se acostumbra a hacer es repetir el relato que las dos personas se han intercambiado, pero ahora en presencia de la tercera persona. Se produce el típico diálogo que, actualizado, suena así:

*—Oye tú, que antes hemos comentado nosotros que...*

Y también puede producirse la todavía más típica reacción de que el llamado "tú" empiece a sentir que hay un "nosotros" al que quizás ya no pertenece, pues hay algo en el acuerdo que regía el grupo que ha sido alterado y él todavía no sabe qué es.

No olvidemos que las Micro-Instituciones son unas creaciones mentales de cada sujeto sin expresión formal exterior; por lo tanto, hasta que no son comunicadas a una persona, esta no tiene manera de saber que han sido modificadas. Es decir, hasta que no se han igualado los relatos otra vez, no se vuelve a hacer común la Institución y se solventa la escisión en el grupo.

Pero puesto que la comunicación oral está llena de matices y muy condicionada por la información que los otros canales transmiten, es prácticamente imposible que la recepción del relato sea idéntica.

Muy esquematizado, el proceso sería:

1. Las personas A y B cruzan un nuevo relato que modifica la Micro-Institución.
2. La persona A cruza el mismo relato con C para transmitirle la modificación en la Micro-Institución acordada con B.
3. Cuando B y C se encuentran puede ocurrir que los dos hayan

entendido de diferente forma el relato que se han cruzado con A y, por lo tanto, la Micro-Institución que B tiene in mente es diferente de la que C tiene in mente.

En general esto, ayer y hoy, se ha solventado con los confundidos B y C dirigiéndose a la persona A para pedirle explicaciones y para que aclare quién tiene razón.

El diálogo ahora es del tipo:

*—Oye, que lo que tú me has dicho no es lo que él me ha dicho que tú has dicho y, claro, ahora ya no sé si yo lo he entendido mal o es él quien lo ha entendido mal. Es decir, ¿me dices que porque estás resfriado no quieres quedar con él? ¿o es que no quieres que yo quede con él? ¿o no será que estas enamorado de él?*

Un grupo que funciona únicamente con Micro-Instituciones requiere casi siempre que en cada decisión estén todos presentes y, por lo tanto, implica adoptar un tipo de vida muy comunitario y cercano para evitar confusiones. Se intenta evitar tener que tomar decisiones sin la presencia de algún miembro para que algunos miembros del grupo no se sientan no representados y abandonen el grupo. La privacidad es prácticamente nula, pues todo el mundo ha de conocer perfectamente a todo el mundo, y los grupos tienen que tener pocos miembros, pues es muy difícil gestionar un grupo numeroso con este tipo de instituciones.

Todos sabemos cómo se generan los problemas entre grupos de amigos o conocidos y los problemas que hay para que nadie se sienta ofendido o marginado y todo el mundo entienda lo mismo. Las Micro-Instituciones son fáciles de crear, son de gran ayuda para organizar grupos muy pequeños o durante poco tiempo, y prácticamente no requieren recursos extras para su creación y gestión. Además, son la única institución donde el conocimiento emocional y la razón instrumental van de la mano



porque la institución es todavía parte natural e inherente del ser humano; está en él y vive con él. Por otro lado, las micro-instituciones tienen muchos problemas porque no se han protocolarizado ni exteriorizado. No existen más allá de quienes las utilizan.

## 5.2 Instituciones: Formalizando el Acuerdo

Para evitar los problemas de las Micro-Instituciones, los seres humanos hemos evolucionado las Micro-Instituciones sacándolas de nuestra cabeza y formalizándolas. Es lo que todavía ocurre en un grupo cuando los malentendidos ya se han sucedido demasiadas veces y empieza a haber problemas. En esos casos, los miembros del grupo deciden que el mero conocimiento del otro no es suficiente para "ya saber qué se tiene o que se puede hacer" y que, por lo tanto, es mejor crear unas normas o reglas.

Estas normas o reglas son las primeras herramientas reales que los humanos hemos creado para poder acumular información y gestionarla de una manera que sea accesible a todos los miembros de un grupo. Aquí es donde reside la diferencia básica entre los seres humanos y todos los otros seres vivos: en la capacidad de exteriorizar una creación mental que ayuda a acumular información y mejora la gestión de los grupos y que, sobre todo, se ha creado en un formato que permite compartirla y transmitirla entre otros seres vivos<sup>60</sup>.

A estas normas, usos, leyes o tradiciones que los humanos hemos creado comunicándonos oralmente, pero dándoles una forma de vida externa, es a lo que llamamos propiamente Instituciones.

Con las Instituciones ya no es necesaria la presencia de todos los

---

<sup>60</sup> Por ejemplo, con muchos animales domesticados que también tienen micro-instituciones, podemos objetivizar normas, compartirlas y aprenderlas. Pero no son instituciones porque ellos no pueden compartirlas entre ellos ni les sirven para su organización. Para ellos son simplemente pautas de conducta, como muchas otras pautas de conducta que la naturaleza puede imponerles.

miembros del grupo cada vez que dos personas hablan. Hablando podemos acordar una serie de leyes, normas, tradiciones, usos, etc., que facilitan el entendimiento entre los miembros del grupo y que son públicos y accesibles a todos los miembros del grupo, pues todos los miembros del grupo las aprenden y son fácilmente transmisibles a cualquier nuevo miembro. Por ejemplo, la norma *"las necesidades se hacen fuera del recinto del poblado y quien no lo cumpla limpiará el poblado durante una semana"* puede transmitirse a cualquier persona y, si alguien la infringe, las otras personas saben qué hacer. No es necesario esperar que esté todo el poblado presente para decidir qué se tiene que hacer.

Las instituciones rompen los límites de los anteriores grupos y permiten que los grupos crezcan e incorporen a otras personas con facilidad y, además, dan mucho más margen a la autonomía de cada individuo y a su privacidad. Ahora ya no es necesario que todo el mundo esté siempre presente para actuar o decidir algo, pues hay unas normas o leyes que rigen el grupo cuando hay una persona o cuando hay un millar de personas.

Ahora el grupo, por tamaño y flexibilidad, puede empezar a ser considerado una sociedad. Establecer normas es establecer instituciones, y crear instituciones es sentar las bases de una sociedad. Y puesto que estas primeras normas las hemos creado para asegurarnos que estamos de acuerdo en el relato básico y común de cómo queremos funcionar, lo que hemos producido es una primera cultura. Es decir, una determinada manera de definir cómo será la relación entre el Acuerdo Canónico que compartimos en un grupo y las normas adoptadas que determinan el comportamiento y posibilidades de nuestra sociedad.

### 5.3El Verbo Creador

Más allá de cuál sea el motor que impulse el nacimiento de las normas

—ya sean los tabúes, como propuso Freud<sup>61</sup> desde una interpretación psicoanalítica; la lucha por los medios de producción, como planteó Marx en su análisis materialista<sup>62</sup>; la religión como principio ordenador de lo sagrado<sup>63</sup>; o la razón como fuente de legitimidad moderna<sup>64</sup>—, el hecho trascendental es que siempre que existe un grupo humano, tienden a generarse normas es decir instituciones para conservar la memoria común y gestionar la complejidad social que nosotros mismos hemos creado. Y desde nuestras primeras sociedades el lenguaje con el que creamos las normas, es decir las instituciones, crea la realidad de esa sociedad. El hombre no crea mitos para explicarse; el hombre vive en sus mitos. Sus mitos son sus relatos, sus palabras los ladrillos que construyen la realidad.

Externalizar y formalizar unas normas, usos o leyes también abre el camino a ofrecer visiones del mundo (religiones) y a relaciones institucionales con otros grupos. Cuando las personas ya somos capaces de utilizar el lenguaje para presentar una realidad y unos condicionantes sociales que no existen en la propia naturaleza estamos cambiando el núcleo de la persona, estamos utilizando una capacidad humana; el lenguaje para estructurar un idioma cuyas palabras y símbolos son únicos a nuestra cultura pero que no pertenecen a nuestra biología ni a la naturaleza que nos rodea.

El vínculo entre realidad y palabras es tan intenso que podemos

---

<sup>61</sup> Sigmund Freud (1913). *Tótem y tabú: Algunas concordancias en la vida anímica de los salvajes y de los neuróticos*. Viena: Hugo Heller. Freud interpreta los tabúes como los primeros mecanismos sociales que reprimen los impulsos individuales en favor de la convivencia grupal, sentando así las bases de la ley y la moral colectivas.

<sup>62</sup> Karl Marx (1859). *Prólogo a la Contribución a la Crítica de la Economía Política*. Berlín: Franz Duncker.

Marx sostiene que el modo de producción material determina la estructura social y política, de modo que las instituciones emergen como reflejo y garante de las relaciones económicas predominantes.

<sup>63</sup> Émile Durkheim (1912). *Las formas elementales de la vida religiosa*. París: Alcan.

Durkheim muestra que la religión actúa como principio ordenador que expresa y refuerza la cohesión del grupo a través de símbolos y normas compartidas.

<sup>64</sup> Max Weber (1922). *Economía y sociedad*. Tübingen: J.C.B. Mohr.

Weber introduce la idea de la racionalización y la legitimidad basada en la ley, donde las normas dejan de apoyarse en la tradición o el carisma y pasan a fundarse en la razón formal.

encontrarlo en casi todas las culturas primitivas y en el núcleo de la mayoría de grandes religiones. La palabra, el canto, el verbo, el cuento es lo que crea el mundo. Quizás el más conocido para los occidentales es el primer versículo del primer capítulo del Evangelio de San Juan:

*"En el principio era el Verbo, y el Verbo era con Dios, y el Verbo era Dios".*

Pero en casi todas las religiones encontramos esta relación entre realidad y palabra porque, a nivel cognitivo, la realidad es creada por la palabra.

Para los cabalistas, las letras hebreas no son símbolos, sino sustancias reales con las que Dios creó el universo<sup>6</sup>. En la tradición hebrea, la palabra de Dios (Dabar) no describe, sino que crea. Cada acto de creación es una orden performativa. La palabra divina es acción pura:

“Y dijo Dios: Sea la luz; y fue la luz.” (Génesis 1:3)

El *Tao Te Ching* comienza con una advertencia que parece paradójica<sup>65</sup>:

“El Tao que puede ser dicho no es el Tao eterno.”

A diferencia del *Logos*, el *Tao* no puede pronunciarse sin perder su esencia. Sin embargo, es el principio originario del que todo procede. En los *Upanishads*, la sílaba sagrada “Om” es considerada el sonido del universo, la vibración original de la que surge todo lo existente:

“Om: esto es el todo. Todo lo que fue, es y será, es Om.”

(*Mandukya Upanishad*, 1)

En el Corán, la creación ocurre a través de un mandato divino

---

<sup>65</sup> Laozi (siglo VI a.C.). *Tao Te Ching*, cap. 1.

directo<sup>66</sup>:

“Cuando Él quiere algo, le dice: ‘Sé’, y es.” (Sura 36:82)

Incluso cuando empiezan a aparecer las Super-Instituciones —es decir, aquellas instituciones que ya no dependen exclusivamente de la oralidad inmediata, sino que han sido fijadas en un soporte material y estabilizadas en el tiempo, como veremos más adelante— el poder de la palabra para acordar la realidad y la realidad así creada seguirán siendo percibidos, durante siglos, como una misma cosa. Como señala Walter Ong, en las culturas orales "la palabra no es simplemente un signo, sino un acontecimiento"<sup>67</sup>. En muchas culturas, decir algo y hacerlo existir continuaron siendo actos prácticamente indistinguibles. Las palabras no solo describían el mundo: lo instauraban. Cuando eran consideradas "verdaderas", se asumía que poseían un poder propio, casi ontológico, capaz de producir efectos reales sobre las personas y las cosas.

#### 5.4 La Ruptura Griega: Palabra y Realidad se Separan

No será hasta la aparición de la cultura griega clásica cuando se inicie, de manera todavía incipiente y no homogénea, el camino hacia una separación conceptual entre el lenguaje y la realidad. Y conviene subrayarlo: este cambio no fue inmediato ni generalizado. Afectó primero a una minoría muy concreta de pensadores, y convivió durante siglos con concepciones más arcaicas del poder de la palabra.

Es en este contexto donde algunas personas comienzan a utilizar el lenguaje de forma abiertamente abstracta: a distinguir entre distintos usos del mismo, a separar el signo de aquello que designa, a asignar significados conceptualmente diferenciados a términos como Dios, Justicia o Triángulo, y

---

<sup>66</sup> Nasr, S. H. (2007). *The Garden of Truth: Knowledge, Love, and Action in Islam and Sufism*. HarperOne.

<sup>67</sup> Walter Ong, *Orality and Literacy: The Technologizing of the Word*, Methuen, 1982.

a adoptar aproximaciones intelectuales distintas ante expresiones como «Europa tardó un día en llegar a Creta» frente a «un barco fenicio tardó un día en llegar a Creta». Distinciones que hoy nos resultan triviales, pero que en el siglo V a.C. supusieron una auténtica revolución cognitiva: la posibilidad de pensar entidades ideales, abstractas y no directamente ligadas a una experiencia sensible concreta, como ya intuyó Platón y sistematizó Aristóteles en su reflexión sobre el logos.

Sin embargo, la percepción del poder creador o "mágico" de la palabra no desapareció con la filosofía griega. Persistió, con múltiples variaciones, hasta bien entrada la Edad Media. Durante este largo periodo, los sabios y teólogos de las grandes religiones monoteístas realizaron enormes esfuerzos intelectuales para delimitar cuidadosamente quién podía ejercer ese poder y en qué condiciones, o para justificar cómo las palabras "perfectas" perdían su poder creador cuando eran utilizadas por los humanos.

La palabra creadora no estaba al alcance de cualquiera. Solo una élite —profetas, santos, doctores de la Iglesia o la divinidad misma— podía legítimamente pronunciar o conocer las palabras con capacidad de transformar la realidad. Cuando una persona común reclamaba ese poder, era acusada de brujería, herejía o locura.

Un ejemplo paradigmático de este esfuerzo de delimitación es Santo Tomás de Aquino, quien llevó a cabo una distinción sistemática entre la palabra divina y la palabra humana. A la palabra divina le atribuyó, en primer lugar, el carácter de *semper in actu*: la palabra de Dios no es potencial, sino siempre plenamente actual. En segundo lugar, afirmó la existencia de un *unicum verbum in actu*: Dios expresa la totalidad de lo real en una única palabra, simultánea y perfecta. Y, finalmente, sostuvo que la palabra divina es *eiusdem naturae*: Dios no solo pronuncia la palabra, Dios es la Palabra.

Al reservar estas propiedades exclusivamente a lo divino, Tomás de Aquino

mantenía la convicción agustiniana<sup>68</sup> de que la palabra comprensiva y total es una capacidad estrictamente divina, pero al mismo tiempo negaba explícitamente que la palabra humana pudiera participar de esa plenitud creadora. En palabras de Tomás de Aquino, "en Dios, el Verbo no es algo dicho, sino algo que es" (*verbum non est dictum, sed subsistens*)<sup>69</sup>. De este modo, desactivaba cualquier pretensión de equiparar el lenguaje humano con el poder ontológico del verbo divino.

A pesar de esta progresiva racionalización, los rastros de aquella antigua concepción de la palabra como fuerza creadora no han desaparecido. Incluso hoy, en nuestros relatos, mitos y ficciones contemporáneas, reaparecen una y otra vez. Desde Mary Poppins hasta Aladino, pasando por el universo de Harry Potter, las runas mágicas o los conjuros, seguimos fascinados por palabras capaces de abrir mundos, sellar pactos o alterar la realidad.

Estas narrativas no son simples entretenimientos: revelan una memoria cultural profunda. En nuestro imaginario colectivo persiste la admiración —y quizá también el miedo— hacia aquellas palabras que permitieron crear relatos compartidos, establecer acuerdos, fundar instituciones y, en última instancia, diferenciarnos del resto de los animales.

Porque las instituciones —desde las micro-instituciones que regulan la relación entre dos personas hasta las instituciones formalizadas que estructuran sociedades enteras— constituyen el andamiaje invisible de la convivencia humana. Sin ellas, seguiríamos siendo animales solitarios en la pradera, condenados a desconfiar eternamente del extraño que se acerca o a vincularnos solo mediante acuerdos mínimos e inmediatos, como aún hacen muchas especies sociales o nuestras mascotas.

Las instituciones, fijadas en palabras, relatos y normas compartidas, son lo

---

<sup>68</sup> Agustí d'Hipona, De Trinitate, llibre XV. Doctrina del Verbum Dei

<sup>69</sup> Tomàs d'Aquino, Summa Theologiae, I, q. 27–34.

que nos permite transformar encuentros contingentes en sociedades duraderas y convertir la fragilidad del lenguaje humano en la base misma de lo social<sup>70</sup>.

*Hemos visto cómo nacen los vínculos entre personas y cómo estos vínculos se institucionalizan progresivamente para permitir la convivencia en grupos cada vez más grandes. Pero queda una pregunta crucial: ¿qué ocurre cuando estas instituciones crecen demasiado? ¿Cuando las instituciones controlan todos los aspectos de nuestra sociedad? ¿Cuándo la herramienta se convierte en amo? Es hora de explorar el lado oscuro de nuestro mayor logro.*

## 6-El Precio de la Institucionalización

La utilización de Instituciones, más allá de las instituciones naturales que conocemos como Micro-Instituciones, tiene algunos graves efectos colaterales que debemos comprender si queremos evitar que nuestras herramientas se conviertan en nuestros amos.

### 6.1 Primer Efecto: La Pérdida de Proximidad

Con las Instituciones ya no tenemos tanta necesidad de conocer perfectamente a los otros para actuar, ni necesitamos de su presencia para actualizar cómo funciona la sociedad. Al delegar en las Instituciones una parte de la información acerca de cómo actuar, se pierde esa necesidad de conocimiento mutuo y proximidad. Cada vez que creamos una Institución, se diluye un poco la necesidad de conocer mejor a las otras personas, pues las Instituciones son quienes nos enlazan. La información ahora es exterior y pública.

Y volvamos a lo que establecimos al principio: el conocimiento

---

<sup>70</sup> Searle muestra cómo las instituciones existen gracias a actos lingüísticos aceptados colectivamente, reforzando la idea del lenguaje como fundamento de la realidad social. John Searle, *The Construction of Social Reality*, Free Press, 1995.



completo de otra persona requiere tanto la inteligencia racional (datos objetivos, hechos verificables) como la inteligencia emocional (empatía, comprensión de intenciones, lectura de matices). Las instituciones, por su naturaleza, solo pueden codificar y transmitir el conocimiento racional. La dimensión emocional, empática, relacional, se pierde en el proceso de institucionalización.

El distanciamiento entre las personas no ayuda a la hora de establecer vínculos de confianza, pero a esta penalización se le suman unas particularidades de nuestra biología que agravan el problema del distanciamiento.

Una ya la comentamos anteriormente y es la reacción de peligro al diferente. El distanciamiento dificulta la comunicación, el entender las diferencias y, por lo tanto, dificulta establecer vínculos de confianza. La otra es la indiferencia ante las cosas que ocurren lejos. Estamos programados para que nuestro cerebro reaccione de diferente manera si a la persona que le ocurre algo está cerca o lejos. Si está cerca, nos preocupa; si está lejos, la ignoramos. O, más correctamente, hemos de forzar otras estructuras de nuestro cerebro para conseguir el mismo grado de implicación emocional, aunque difícilmente podemos conseguir el mismo grado de vinculación empática. Esto lo vemos cada día en las noticias. Un asesinato en nuestro vecindario nos impacta más que 2 asesinatos en otra ciudad o que 10 asesinatos en otro país. Wilson E.O.<sup>71</sup>, citado por Francisco Mora<sup>72</sup>, lo explica tan bien que me limito a copiar su texto:

¿Por qué actuamos con esta cortedad de miras, al no querer ver lo que ocurre lejos? Según Wilson, la razón es bastante simple: la

---

<sup>71</sup> Wilson, E.O. (1978), *On Human Nature*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. x

<sup>72</sup> Francisco Mora, *Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*, Madrid: Alianza Editorial, 2007, p. 79

gente obedece a códigos que son fundamentalmente emocionales, dan significado a las relaciones humanas que se han establecido en una convivencia con poblaciones muy pequeñas de seres humanos; es decir, en una relación cara a cara. La necesidad imperiosa de relaciones interpersonales, su sentido de supervivencia, nace de eso: "yo te miro y tú me ayudas porque luego te puedo ayudar yo a ti". Con esa cercanía física, los códigos cerebrales morales que se activan son códigos morales emocionales y de significado de supervivencia profundos. Sin esa cercanía física, los códigos cerebrales que se activan son otros, más cognitivos, más fríos, y por tanto, más alejados de ese sentido profundo inmediato de supervivencia.

Si a esto le sumamos el miedo a la diferencia la caída de empatía debido a la distancia todavía se acentúa más. Nos impacta más el daño que sufre alguien de nuestro mismo contexto socio-cultural y con características físicas parecidas que alguien de otro contexto, otra religión y un físico muy diferente.

Así que el distanciamiento y las diferencias reducen mucho la capacidad de empatizar. Sin empatía se complica el establecer vínculos de confianza y, por lo tanto, se dificulta el consolidar un grupo o una sociedad. Las instituciones, al permitir que funcionemos sin conocernos personalmente, pueden paradójicamente debilitar los vínculos que hacen posible la cooperación profunda.

## 6.2 Segundo Efecto: La Despersonalización y la uniformización

El segundo efecto perjudicial del uso de las instituciones es la despersonalización de la acción. En una sociedad con Micro-Instituciones, la actuación siempre es proporcional a las personas. Es el conocimiento del otro el que nos permite valorar qué hacer y el porqué se ha actuado de una

determinada manera y, por lo tanto, la acción se adapta siempre a las personas. Cuando creamos una Institución, la acción empieza a estandarizarse y homogeneizarse en su aplicación, pues la norma, uso o tradición es una estructura no viva que no puede percibir las diferencias o circunstancias por ella misma. La institución simplemente se ejecuta. Algunos miembros de la institución podrán intentar añadir flexibilidad y proporcionalidad a la actuación de las instituciones, pero en general, ¡la ley es la ley!

Toda institución es, en última instancia, un conjunto de normas diseñadas para regular el comportamiento de las personas dentro de un grupo social. Su objetivo es ofrecer previsibilidad, orden y estabilidad. Pero para que estas normas sean operativas y aplicables a gran escala, deben simplificar la diversidad humana; deben reducir la complejidad<sup>73</sup>.

En otras palabras, las instituciones necesitan que la sociedad sea legible, clasificable y relativamente homogénea. Cuanto más grande y uniforme sea el grupo que se rige por una institución, mayor será el poder y la eficacia de ésta. Como en un campo cultivado: si cada semilla requiere cuidados distintos, la tarea se vuelve inabarcable; pero si todo el campo está sembrado de trigo, la gestión se simplifica, aunque se pierda biodiversidad.

Sin embargo, las personas somos esencialmente diferentes. En nuestras diferencias reside la riqueza de la especie, el motor del cambio y del conocimiento. Sin diferencia no hay comparación, ni error, ni evolución posible. Sin ella, el pensamiento se estanca y la sociedad se marchita<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Scott, J. C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press. (Sobre cómo los Estados simplifican la realidad social para hacerla legible y controlable).

<sup>74</sup> Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Seuil. (La diversidad y el error como motores del conocimiento).

Y aquí aparece una tensión estructural: las instituciones tienden hacia la igualdad —por eficiencia—, mientras que la vida humana florece en la diferencia. Pierre Bourdieu ya señaló que "la necesidad de distinción está profundamente enraizada en los seres humanos y se manifiesta en culturas muy distintas"<sup>75</sup>.

Recordar a alguien es poder diferenciarlo del resto; el afecto se construye sobre la percepción de la singularidad del otro. Cuando alguien nota nuestras particularidades y adapta su comportamiento a ellas, nos sentimos comprendidos y valorados. En eso consiste la empatía: en ajustar nuestro propio modo de actuar a la diferencia del otro, en resonar con su estado emocional sin perder la propia identidad.

La empatía no es un lujo moral, sino el cemento invisible que mantiene unida a una sociedad. Sin ella, la confianza se disuelve. Porque confiar en alguien no es solo creer en su palabra, sino sentir que ese alguien nos ha "visto" realmente, que ha entendido lo que somos y lo que necesitamos. Por eso las comunidades cohesionadas no se sostienen solo con normas o contratos, sino con una red de gestos empáticos que transmiten reconocimiento mutuo: la mirada que se detiene, la escucha atenta, el tono que se adapta.

Un ejemplo: cuando en películas o cómics se quiere mostrar la falta de humanidad de un robot o de una inteligencia artificial, se la representa incapaz de captar esas sutilezas y matices. Lo que lo hace "no humano" no es su cuerpo metálico, sino su ceguera ante las diferencias significativas. HAL 9000 en *2001: Una odisea del espacio* no comprende el miedo de los astronautas; los replicantes de *Blade Runner* imitan emociones, pero sus reacciones delatan la ausencia de empatía genuina; incluso en *Her*, donde la

---

<sup>75</sup> Bourdieu, P. (1979). *La distinction: Critique sociale du jugement*. Les Éditions de Minuit. La Distinción : criterios y bases sociales del gusto / Pierre Bourdieu ; traducción de M<sup>a</sup> del Carmen Ruiz de Elvira

inteligencia artificial parece amar, descubrimos que su amor carece de contexto: ama a todos del mismo modo.

Ser humano es reconocer la diferencia del otro y ajustar nuestra conducta a ella. Es percibir que cada persona habita un mundo interior propio, irrepetible, y que nuestra forma de acercarnos a ese mundo determina la calidad del vínculo que construimos. La empatía, en última instancia, no es solo entender al otro: es la forma más sofisticada de inteligencia social que poseemos, la que nos permite transformar la coexistencia en convivencia.

Pero en el ámbito público, institucional o burocrático, el principio se invierte. Lo que importa ya no es la diferencia, sino la igualdad. La igualdad ante la ley, ante el mercado, ante la administración. La diferencia se convierte en una excepción a la norma. El trato deja de ser personal y se vuelve procedimental. El funcionario, el trabajador o el ciudadano dejan de ser personas concretas: pasan a ser roles institucionales. Como señala Hannah Arendt, "la burocracia es el gobierno de Nadie", porque en ella desaparece la responsabilidad individual<sup>76</sup>.

Así, el Marc Porta de carne y hueso —con historia, gustos, afectos, contradicciones— se transforma en:

Marc Porta Sola. DNI 35102102-J. 24 años. Soltero. Estudiante. Caucásico. Clase media.

Esa necesidad de ser reconocidos como distintos podría incluso tener una base biológica, vinculada a nuestra conciencia de individualidad y pertenencia. La distinción no es solo social: es neurológica, es identitaria.

---

<sup>76</sup> Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press.

El impulso de igualar es, pues, una dinámica histórica de todas las instituciones, una estrategia de supervivencia organizativa. Pero cuando se lleva al exceso, cuando toda la gestión social se apoya exclusivamente en la estandarización, el resultado es la pérdida de la persona en favor del sistema. Y una sociedad sin personas —solo con roles— se vuelve incapaz de empatía, de juicio y, finalmente, de sentido.

Zygmunt Bauman lo expresó con lucidez: “cuanto más se expande el orden, más amenaza la libertad del individuo”<sup>77</sup>. La homogeneización institucional produce seguridad, pero también alienación. Cuanto más fácil es gestionar una sociedad, menos humanos parecen sus miembros.

### 6.3 Tercer Efecto: La Jerarquización y la Desigualdad Legitimada

El tercer gran efecto colateral de la creación y consolidación de las instituciones es la asignación de roles jerárquicos y, con ello, el cambio en la distribución de los recursos dentro de una sociedad.

Cuando las micro-instituciones —o instituciones naturales— se transforman en instituciones orales formalizadas, también se transforma el modo en que se reparte el poder. La palabra, que antes servía para coordinar o recordar, pasa a nombrar posiciones estables, a crear figuras separadas del grupo: el rey, el juez, el sacerdote, el maestro, la princesa. En ese momento, la comunidad ya no se relaciona con la persona, sino con el rol institucionalizado. El individuo queda revestido de un título que lo conecta con la ley o la tradición, y ese revestimiento simbólico se convierte en una fuente legítima de privilegios. Como escribió Pierre Bourdieu, el poder simbólico “*no necesita ser reconocido para ser eficaz*”<sup>78</sup> basta con que todos

---

<sup>77</sup> Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.

<sup>78</sup> Pierre Bourdieu, *Langage et pouvoir symbolique*, París: Fayard, 1982. Explica cómo el

actúen como si lo fuera.

Esta transformación produce un efecto fundamental: la desigualdad se vuelve legítima. El rey tiene derecho a más recursos porque representa al conjunto; el sacerdote, porque intercede ante los dioses; el juez, porque encarna la justicia. Cada rol institucional, sostenido por la palabra colectiva —el juramento, el canto, el título—, convierte la diferencia de función en diferencia de valor. En términos de Max Weber, la autoridad deja de ser carismática o espontánea y se convierte en autoridad tradicional o racional-legal<sup>79</sup>, sostenida por reglas y precedentes que trascienden al individuo.

Así, la posición institucional expresada y reconocida por el grupo justifica y legitima la desigualdad material: quien encarna la institución no solo tiene más poder, sino también más acceso a los bienes, a la protección y a la memoria colectiva. El individuo se transforma en símbolo, y el símbolo se convierte en un mecanismo de orden social. En cierto modo, estas figuras son "más que una persona individual" —pues representan al conjunto— pero también "menos libres", ya que su identidad queda absorbida por el rol<sup>80</sup>. Son únicas, porque son el Rey de todos, pero al mismo tiempo están prisioneras del papel que la institución les ha otorgado. Esta paradoja —ser más y menos al mismo tiempo— explica por qué las instituciones generan estabilidad a costa de desigualdad, y por qué resultan tan difíciles de transformar una vez legitimadas.

Hasta aquí hemos visto cómo de las micro-instituciones emanan las Instituciones y las ventajas y riesgos que implica su utilización. En el

---

lenguaje, al institucionalizar títulos y nombres, crea poder simbólico y legitima jerarquías invisibles.

<sup>79</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, 1922. Referencia clásica sobre los tipos de autoridad y cómo la racionalización institucional reemplaza el vínculo personal.

<sup>80</sup> David Graeber y David Wengrow, *The Dawn of Everything*, Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2021. Ofrece ejemplos antropológicos de cómo la desigualdad institucional emerge culturalmente, no como necesidad económica.

siguiente apartado vamos a conocer las Super-Instituciones y cómo crearon lo que podríamos titular La Primera Internet de la historia: un sistema global de almacenaje del conocimiento humano y de gestión de sociedades de millones de personas que transformaron completamente al ser humano. Y con esa transformación, tanto las posibilidades como los peligros se multiplicaron exponencialmente. Porque cuando las instituciones ya no dependen de la memoria oral, cuando se graban en piedra, pergamino o papel, adquieren una permanencia que las hace prácticamente inmortales. Y lo que es inmortal puede sobrevivir a sus creadores, puede olvidar su propósito original, puede comenzar a vivir una vida propia...

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

Hemos visto cómo las micro-instituciones emergen orgánicamente de la interacción cotidiana entre personas —el saludo matutino, la cola ordenada, la cena familiar—, y cómo las instituciones orales formalizan acuerdos colectivos mediante la palabra hablada y la memoria compartida. Ambas formas institucionales, sin embargo, comparten una característica fundamental: siguen dependiendo completamente de la presencia humana. Alguien tiene que estar físicamente ahí para transmitir el conocimiento, recordar las normas, recitar las genealogías, contar las historias fundacionales.

Las super-instituciones rompen esa dependencia de forma radical y revolucionaria. Por primera vez en la historia evolutiva humana, la institución se plasma en un soporte físico —una piedra grabada con leyes, una tablilla de arcilla con transacciones comerciales, un papiro con textos sagrados, un pergamino con títulos de propiedad, y eventualmente un archivo digital— y se vuelve potencialmente inmortal, independiente de cualquier cerebro o cuerpo particular.



Esta es quizás la transformación más profunda en la historia de la organización social humana: el conocimiento institucional deja de morir con las personas.

### La escritura: la primera super-institución

El ejemplo arquetípico, y probablemente el más revolucionario en sus consecuencias, es la invención de la escritura. Como señaló el antropólogo Jack Goody en su obra fundamental, "la escritura no es simplemente una tecnología neutral de registro, sino un sistema cognitivo que reestructura profundamente tanto el pensamiento individual como la organización social"<sup>81</sup>.

La invención del signo escrito permitió algo completamente inédito en la evolución humana: aislar el pensamiento y convertirlo en un objeto externo, reproducible, transportable y manipulable. Cuando el ser humano primitivo dibuja por primera vez un pictograma —una representación visual de un concepto—, está materializando parte de su pensamiento fuera de su propia mente, proyectándolo en un objeto tangible que existe independientemente de él<sup>82</sup>.

Desde ese instante fundacional, el conocimiento deja de depender del cuerpo, la memoria o incluso la vida de una persona particular. Las ideas pueden ahora sobrevivir a quien las concibió. El conocimiento se vuelve trans-generacional de una manera cualitativamente distinta a la tradición oral.

Con el tiempo, mediante un proceso gradual, pero inexorable, el pictograma se emancipa progresivamente de aquello que representa

---

<sup>81</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>82</sup> p.228. C. S. Peirce, *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 2 (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), p. 228.

directamente. Símbolo y significado se separan: el signo escrito ya no necesita parecerse visualmente a lo que representa. Esta abstracción abre la puerta al pensamiento abstracto sistemático, a la lógica formal, a la matemática, a la filosofía tal como la conocemos.

Como documentó Eric Havelock en su estudio clásico sobre la Grecia antigua<sup>83</sup>, el paso histórico de la oralidad a la escritura transformó radicalmente la conciencia humana: escribir no solo preserva las palabras para el futuro, sino que permite pensar de manera cualitativamente diferente en el presente. La palabra escrita ya no necesita de la voz que la pronuncie, del gesto que la acompañe, ni del rostro conocido que la legitime con su autoridad personal.

A partir de este momento histórico decisivo, las ideas pueden sobrevivir indefinidamente a sus autores originales. Nace el documento como entidad autónoma, el contrato vinculante entre ausentes, la ley impersonal que trasciende al legislador, la escritura sagrada que sobrevive a los profetas... y con todos ellos, la institución en su forma más poderosa y duradera: una estructura simbólica que puede actuar, regular, castigar y perdurar sin depender en absoluto de ninguna presencia humana específica.

#### Ejemplos históricos de super-instituciones fundacionales

Si consideramos la historia a gran escala, las super-instituciones aparecen siempre como respuestas funcionales a un mismo límite humano: la imposibilidad de mantener y gestionar conocimiento estable, fiable y compartido a gran escala usando únicamente la memoria y la interacción interpersonal. La escritura fue la primera gran solución a ese límite, pero no la única. Una vez abierta esa puerta, cada civilización generó nuevas super-instituciones destinadas a amplificar, fijar y transmitir aspectos

---

<sup>83</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.

esenciales del conocimiento que los seres humanos, por sí solos, no podían conservar. Podemos identificar numerosos ejemplos históricos de super-instituciones que transformaron radicalmente las sociedades que las adoptaron:

- El Código de Hammurabi (circa 1750 a.C.): Una de las primeras compilaciones escritas de leyes, grabada en una estela de piedra de más de dos metros. Las leyes ya no eran "lo que recuerda el anciano sabio", sino lo que está escrito en la piedra, literal y metafóricamente. La justicia se vuelve reproducible, verificable, independiente de la memoria humana.
- Los textos sagrados: La Torá judía, los Vedas hindúes, el Canon Pali budista, la Biblia cristiana, el Corán islámico. Estos textos no solo preservan doctrinas religiosas: crean comunidades masivas de millones de personas que nunca se conocerán pero que comparten un marco de significado común. Benedict Anderson llamaría siglos después a esto "comunidades imaginadas"<sup>84</sup>.
- Los registros catastrales y censos: Desde los registros de tierras del antiguo Egipto hasta el Domesday Book normando (1086), estos documentos convirtieron la propiedad y la población en datos administrables. La tierra dejó de ser "donde vive mi familia desde siempre" para ser "la parcela 247 del distrito 12".
- Las bibliotecas imperiales: La Biblioteca de Alejandría, las bibliotecas de Nínive o las bibliotecas imperiales chinas no eran simples depósitos de libros: eran infraestructuras de poder que permitían a los imperios acumular, procesar y monopolizar el conocimiento a una escala imposible para individuos o comunidades locales.
- Las universidades medievales: Bologna (1088), París (1150), Oxford (1167). Estas instituciones estandarizaron el conocimiento mediante

---

<sup>84</sup> Anderson, B. (1983). *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. Verso.

currículos escritos, textos canónicos y títulos formales. El conocimiento dejó de ser "lo que sabe el maestro" para ser "lo que dice el texto autorizado".

- El Método científico: la super-institución que regula qué puede considerarse verdad. Con Bacon, Galileo y, más tarde, Popper, nace el primer sistema que define cómo debe producirse el conocimiento verdadero. El método científico es, literalmente, un sistema normativo sobre la verdad. Una especie de constitución epistemológica que ha reorganizado las sociedades modernas.
- Los Derechos Humanos: la super-institución que fija la dignidad humana como norma escrita. Una infraestructura escrita que garantiza continuidad, estandarización y validez universal de los derechos de las personas independientemente de su raza, origen, género o religión.
- Los sistemas legales codificados: El Derecho Romano, codificado finalmente en el Corpus Juris Civilis de Justiniano (siglo VI), creó un sistema jurídico que sobreviviría al propio Imperio Romano y conformaría la base del derecho en gran parte de Europa y América Latina. La ley escrita sobrevive a los legisladores, a los emperadores, incluso a los imperios.
- Los sistemas monetarios y bancarios: Las monedas acuñadas con sellos imperiales, las mesas de cambio, los primeros bancos medievales, las letras de cambio. Estos sistemas convirtieron el valor económico en algo abstracto, transportable y reproducible mediante símbolos escritos en lugar de objetos físicos.
- Los mapas y atlas: Aunque a primera vista pueda sorprender, un mapa es también una institución pues no deja de ser un acuerdo entre las personas para organizar, delimitar e imputar el espacio. Desde los mapas de Ptolomeo hasta los portulanos medievales, estos documentos transformaron el espacio vivido en espacio representado, haciendo el mundo navegable, predecible, administrable. Como

señaló James C. Scott, "ver como un Estado" significa precisamente esto: convertir la complejidad vivida en representaciones simplificadas manejables<sup>85</sup>.

Todas estas super-instituciones comparten características comunes: trascienden a sus creadores, no requieren presencia humana constante para funcionar, pueden reproducirse mediante copias, crean jerarquías de interpretación y administración, y transforman profundamente las relaciones de poder en las sociedades que las adoptan. Cada super-institución amplía un aspecto de la mente racional humana... pero al mismo tiempo lo reemplaza. Amplían la memoria, la coordinación, la justicia, la previsión, la verificación...

Pero también crean un espacio social cada vez más mediado por abstracciones, símbolos y reglas que pocas personas pueden dominar por completo.

### 7.1 El fin del contacto presencial obligatorio

En las sociedades orales tradicionales, la distancia social y emocional entre las personas tenía un límite natural e inevitable. Para conocer las normas del grupo, las tradiciones de los ancestros o las decisiones de los ancianos, era absolutamente necesario reunirse físicamente, escucharse directamente, debatir cara a cara. La voz humana viajando por el aire era el único hilo que mantenía unida a la comunidad. El conocimiento era vivo, dinámico, contextual, y se actualizaba constantemente en cada encuentro.

Con la escritura y las super-instituciones que genera, este equilibrio milenario se rompe radicalmente. El conocimiento deja de ser una experiencia colectiva vivida y temporal, y se convierte en un objeto fijo, estable y transportable.

---

<sup>85</sup> Scott, J. C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.

La palabra escrita sustituye sistemáticamente la reunión comunitaria por el archivo burocrático, la memoria viva por el documento muerto, el maestro presente por el texto ausente. Del conocimiento subjetivo, vivo, dinámico y contextual que posee una persona concreta en un entorno de instituciones orales, pasamos a un conocimiento estático, objetivado, grabado en algún soporte físico, que puede ser transportado a través de continentes y siglos sin las variaciones, reinterpretaciones y adaptaciones inherentes a la transmisión oral<sup>86</sup>.

Esta transición convirtió la sabiduría vivida en conocimiento objetivado, y la memoria activa en almacenamiento pasivo<sup>87</sup>. El contacto directo entre personas deja de ser estrictamente necesario para la transmisión cultural; ahora basta con un escriba que copie o un lector que descifre.

Las consecuencias sociales y políticas de esta transformación son enormes y en gran medida irreversibles. En una cultura oral, las diferencias de poder, riqueza o estatus no podían alejarse demasiado del promedio del grupo sin generar conflictos insostenibles: la interacción constante y cara a cara mantenía activos los mecanismos de reciprocidad y empatía. Todo el mundo veía las consecuencias de las decisiones del líder.

Pero una vez institucionalizado el conocimiento en soportes físicos externos, las instituciones pueden existir, crecer y ejercer poder sin contacto humano directo. Pueden expandirse a territorios lejanos, imponer normas a poblaciones que nunca verán a quienes las diseñaron, castigar infracciones sin tener que mirar a los ojos a las personas a las que afectan.

En este punto histórico crucial, la relación de poder se invierte completamente: ya no son las personas quienes dan sentido, propósito y legitimidad a las instituciones mediante su participación activa, sino que son

---

<sup>86</sup> Havelock, E. (1963). Preface to Plato. Harvard University Press.

<sup>87</sup> Ong, W. (1982). Orality and Literacy: The Technologizing of the Word. Methuen, pp. 78-116.

las instituciones las que dan sentido, identidad y valor a las personas mediante los roles que les asignan.

## 7.2 Pirámides de poder: la lógica autorreferencial institucional

En las super-instituciones, ocurre algo paradójico y profundamente importante: el prestigio de una persona deriva fundamentalmente del cargo que ocupa dentro de la jerarquía institucional, no de sus cualidades personales, su sabiduría, su valentía o su generosidad.

Ya no se necesitan héroes carismáticos, sabios venerados o líderes excepcionales para justificar y legitimar una institución: la institución se justifica a sí misma por su función dentro del entramado de otras instituciones. La sociedad adopta inevitablemente una forma piramidal de capas jerárquicas<sup>88</sup>.

Un ejemplo clásico ilustra esta lógica perfectamente: el mayordomo del rey medieval es importante y poderoso no por sus méritos personales, sino porque representa al rey. El rey, a su vez, no gobierna por su fuerza personal o sabiduría individual, sino porque encarna la institución de la monarquía. Y la monarquía tiene valor y legitimidad no por las virtudes del monarca particular, sino porque representa al Estado —en este caso, un Estado premoderno o medieval donde las instituciones escritas (leyes codificadas, títulos nobiliarios, registros de propiedad) ya se habían independizado completamente de las personas concretas.

Cada nivel se legitima exclusivamente por su posición en la pirámide institucional. Es un sistema autorreferencial donde las instituciones se justifican unas a otras sin necesitar referencia última a valores humanos.

---

<sup>88</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.

Cuanto más capas burocráticas se añaden a la pirámide, más estable y duradera parece la estructura —es más difícil que colapse—, pero también más costosa económicamente y más distante emocionalmente se vuelve respecto a las personas reales que supuestamente sirve. Las super-instituciones son como organismos vivos que crecen alimentándose de recursos humanos y materiales, y a medida que lo hacen, se hacen progresivamente más difíciles de controlar, reformar o dismantelar.

En este punto histórico, la asignación de recursos en la sociedad deja de dirigirse principalmente a las personas concretas y se canaliza hacia las instituciones abstractas: el ejército permanente, la Iglesia universal, el reino territorial, los gremios profesionales, las universidades, las asociaciones, los sindicatos, los hospitales, los ministerios. Son ellas quienes deciden internamente cómo distribuir los recursos, generando lo que James C. Scott llamó una "opacidad estructural" que hace imposible rastrear los flujos reales<sup>89</sup>. Y donde hay opacidad sistemática, aparece inevitablemente el riesgo de la depredación institucional: cada nivel burocrático tiende a justificar su propia existencia consumiendo más recursos de los estrictamente necesarios, creando más procedimientos, más controles, más capas de supervisión. La burocracia se reproduce a sí misma.

Como señaló magistralmente Max Weber, la burocracia moderna basada en documentos escritos y procedimientos formales es extraordinariamente eficiente para tareas específicas, pero también tiende inexorablemente a expandirse y perpetuarse incluso cuando ya no cumple sus funciones originales<sup>90</sup>.

---

<sup>89</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>90</sup> Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.



### 7.3 El mundo como escritura: la metáfora del control

Hay además un cambio conceptual profundo que modifica los fundamentos mismos de cómo pensamos y validamos lo que consideramos verdadero.

Una vez que una sociedad acepta colectivamente que un texto —una creación claramente humana, marcas de tinta sobre pergamino— puede contener una verdad objetiva que trasciende a su autor, se abre una posibilidad intelectual completamente nueva: la posibilidad de interpretar el mundo natural entero como si fuera un texto legible.

El filósofo alemán Hans Blumenberg llamó a este fenómeno "la legibilidad del mundo"<sup>91</sup>: la metáfora epistemológica<sup>92</sup> que sostiene que la realidad puede descifrarse exactamente como si fuera un libro escrito por Dios (en la versión teológica) o por las leyes naturales (en la versión científica). El "Libro de la Naturaleza" se convierte en una metáfora fundamental del pensamiento occidental.

Esta metáfora ha guiado el desarrollo del pensamiento científico occidental desde el Renacimiento hasta la ciencia moderna: si el mundo puede leerse, también puede organizarse, clasificarse, medirse, predecirse y gobernarse. La naturaleza deja de ser un misterio sagrado para convertirse en un sistema de signos descifrables.

En este contexto intelectual, las super-instituciones se convierten en máquinas especializadas de interpretar el mundo, de otorgar significado autorizado y de imponer orden. El derecho codificado, la contabilidad de doble entrada, la liturgia escrita, la ciencia experimental con protocolos formales, o la administración imperial con sus censos y catastros son todos herederos directos de esta lógica epistemológica: registrarlo todo, medirlo

---

<sup>91</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>92</sup> Epistemología: la forma en que entendemos y organizamos el conocimiento

todo, dar forma escrita a lo humano para que encaje en sistemas de significado preestablecidos.

Como señaló el historiador de la ciencia David Olson, la escritura no solo nos permite representar el conocimiento de manera externa, sino que redefine radicalmente lo que entendemos por "conocer" en primer lugar. La autoridad del texto escrito sustituye progresivamente a la autoridad de la experiencia vivida. El conocimiento pasa de ser algo vivido, contextual y relacional a ser algo verificado, fijo y reproducible<sup>93</sup>.

## 7.4 Cuando cambia la institución, cambia la persona

Uno de los principios más decisivos en el estudio de las instituciones es este: cada nueva forma institucional no solo reorganiza el mundo exterior, sino que reconfigura también el mundo interior de las personas que viven en él. Las instituciones moldean la Cultura Exterior, pero, al hacerlo, remodelan silenciosamente la Cultura Interior: aquello que pensamos, sentimos, valoramos o consideramos posible.

Desde una perspectiva sociológica, una institución no es simplemente una ley o un reglamento, sino una arquitectura de relaciones. Establece quién debe confiar en quién, qué comportamientos son legítimos, cómo se resuelven los conflictos y qué expectativas rigen la vida cotidiana. Las instituciones organizan el campo de juego social y, con ello, las identidades que pueden florecer dentro de él.

Un ejemplo contemporáneo de especial claridad proviene del trabajo del economista Matthew O. Jackson. En su estudio de 75 pueblos de la India, Jackson observó qué ocurría con las redes sociales cuando la banca formal entraba por primera vez en una comunidad. El patrón era sorprendentemente consistente: la banca, aun impulsando el desarrollo económico, erosionaba

---

<sup>93</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.

parte del entramado relacional que había mantenido unidas a las aldeas durante generaciones<sup>94</sup>.

En aquellas comunidades, antes de la llegada del banco, el crédito circulaba a través de una red de obligaciones personales: quien pedía dinero, quien lo prestaba y los vecinos que actuaban como testigos. Estas instituciones orales y micro-instituciones no solo permitían resolver necesidades económicas; también tejían la cohesión comunitaria. La confianza residía en los rostros conocidos, en las historias compartidas, en la reputación cuidadosamente acumulada.

La entrada de la banca —una super-institución basada en normas escritas, procedimientos y métricas impersonales— introdujo un mecanismo más eficiente, pero a costa de reducir la necesidad de apoyarse unos en otros. La confianza dejó de ser un vínculo interpersonal para convertirse en un requisito institucional. Donde antes la estabilidad nacía de la densidad de las relaciones humanas, ahora nacía de un contrato firmado.

No es un caso aislado. Sociólogos como Robert Putnam observaron un fenómeno similar en Estados Unidos: la transición del comercio local a super instituciones más elaboradas como pueden ser los grandes supermercados contribuyó a reducir lo que él llamó capital social, es decir, el stock de confianza y reciprocidad que antes conectaba a los vecinos<sup>95</sup>. También en Japón, durante el auge económico de los 70 y 80, la transición de redes de reciprocidad vecinal hacia sistemas laborales profundamente burocratizados transformó la identidad colectiva y los modos de pertenencia<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup>Matthew O. Jackson, declaraciones recogidas en la entrevista de Lluís Amigué, “Si estás hiperconectado es más fácil ser un radical”, La Contra, La Vanguardia. El caso de los 75 pueblos indios proviene de esta entrevista, aunque Jackson trata fenómenos similares en *The Human Network* (Pantheon, 2019).

<sup>95</sup> Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, 2000.

<sup>96</sup> Ezra Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, 1979.

En todos estos ejemplos, el patrón es el mismo: cuando cambia la institución, cambia la forma de estar juntos, y cuando cambia la forma de estar juntos, cambia también la forma de ser alguien.

## 7.5 La velocidad del cambio; sociedad de transición

Ahora bien, conviene introducir una matización fundamental: los cambios institucionales no producen transformaciones inmediatas ni homogéneas en la sociedad ni en la mentalidad de las personas. La aparición de una nueva institución —y, en especial, de una super-institución— no borra de golpe las formas anteriores de vivir, pensar y relacionarse. Durante largos períodos históricos, modelos arcaicos y modelos emergentes conviven, se solapan y se tensan mutuamente.

Estas épocas de transición se produjeron en Grecia y en la mayoría de las sociedades que empezaron a desarrollar super-instituciones, pero pocas transiciones ilustran mejor esta lentitud en el cambio estructural que el paso, en la Europa bajomedieval, de una sociedad organizada principalmente en torno a instituciones orales a otra progresivamente dominada por super-instituciones escritas. En la Europa medieval, durante siglos, la escritura se expandió sin conseguir desplazar del todo la lógica de la voz, de la memoria viva y de la autoridad personal.

La literatura medieval ofrece innumerables indicios de esta convivencia. Los prólogos de muchos textos remiten explícitamente a fuentes orales; las rúbricas anticipan en voz escrita lo que será narrado después; la estructura misma de los relatos revela una cultura que escribe, pero no renuncia a la conversación. Se trata de una literatura que no ignora la voz, sino que la preserva deliberadamente en el texto. Como señala Harald Kleinschmidt, estamos ante una cultura escrita que todavía no quiere —ni puede— prescindir de la oralidad.

Este predominio cultural de la oralidad queda reflejado de forma casi

anecdótica —pero profundamente reveladora— en un pasaje de las *Confesiones* de san Agustín. Al describir a san Ambrosio, Agustín se muestra sorprendido por una práctica que hoy consideramos trivial: la lectura silenciosa. Escribe:

“Cuando leía, hacía lo pasando la vista por encima de las páginas, penetrando su alma en el sentido sin decir palabra ni mover la lengua. Muchas veces, estando yo presente, le vi leer calladamente, y nunca de otro modo.”<sup>97</sup>

El asombro de Agustín indica hasta qué punto la lectura seguía siendo concebida como un acto oral y público. Leer en silencio no era todavía una práctica normalizada, sino una excepción que desconcertaba incluso a un pensador de su talla. La escritura existía, pero su apropiación cognitiva y social seguía anclada en esquemas orales.

Esta persistencia se observa también en la apelación constante a la *auctoritas*: el autor rara vez se presenta como origen del relato, sino como transmisor de algo ya dicho anteriormente. La legitimidad no procede de la originalidad, sino de la continuidad. Incluso cuando los escribientes profesionales prosificaron, caligrafiaron y adaptaron las antiguas canciones de gesta, estos textos seguían leyéndose en voz alta, en público o en pequeños grupos, y no como objetos silenciosos destinados a la lectura privada.

Hasta bien entrado el siglo XII, era habitual leer las cartas en voz alta, recreando el tono, la intención y la presencia del emisor ausente. La escritura no sustituía a la voz: la prolongaba. Más aún, durante la Alta Edad Media existieron redes de comunicación a distancia que seguían siendo esencialmente orales, mediante el envío de representantes personales encargados de “portar palabras”. Este flujo fue tan importante que llegó a

---

<sup>97</sup> San Agustín, *Confesiones*, libro VI, cap. 3

institucionalizarse: algunos monasterios estaban obligados a acoger a estos mensajeros, los llamados *portadores de palabras*, como recoge el privilegio otorgado en 848 por el rey Berthwulf de Mercia al monasterio de Bredon.<sup>98</sup>

Incluso en los niveles más altos del poder político, la oralidad seguía siendo central. Los reyes debían memorizar sus genealogías, no solo conocerlas por escrito. La legitimidad del linaje se sostenía tanto en la memoria viva como en el documento. El caso del emperador Maximiliano I es revelador: pese al uso intensivo de genealogías escritas y propaganda historiográfica, seguía confiando en la fuerza institucional de la tradición oral y en la creencia de que una genealogía larga —aunque en parte inventada— garantizaba estabilidad política. La memoria, más que el documento, seguía siendo el fundamento simbólico del poder.

Este equilibrio comenzó a romperse lentamente cuando algunas instituciones decidieron intervenir directamente sobre los mecanismos de transmisión cultural. La Iglesia, por ejemplo, vio pronto que la transformación institucional requería una transformación generacional. Durante los siglos de la conversión al cristianismo, la Iglesia comprendió que los ancianos eran depositarios de tradiciones orales resistentes al cambio y dirigió sus esfuerzos hacia los jóvenes. A estos se les ofreció una forma alternativa de aprendizaje: la lectura y la escritura. Ingresar en instituciones escolásticas implicaba, de facto, abandonar la transmisión oral familiar en favor de una instrucción regulada por reglas, textos y autoridades escritas.

Como consecuencia, a partir de los siglos XI y XII, los grupos familiares europeos comenzaron a perder su papel central como transmisores autorizados de la tradición. Las familias extensas se redujeron progresivamente a núcleos más pequeños, y el contrato generacional dejó de estar anclado en un orden cosmológico heredado para pasar a ser regulado

---

<sup>98</sup> p.258 Harald Kleinschmidt. La transformación de ideas y actitudes en el mundo medieval Ediciones Akal. Madrid 2009

por instituciones diseñadas por los propios seres humanos. La transición no fue brusca, pero fue profunda: la autoridad pasó de la memoria compartida a la norma escrita.

Este proceso ilustra con claridad por qué los cambios institucionales no transforman de inmediato a las personas. Durante generaciones, los individuos siguieron viviendo emocional y simbólicamente en un mundo oral, incluso cuando ya estaban sometidos a instituciones escritas. Las super-instituciones avanzaron primero sobre la organización formal de la sociedad; solo mucho después comenzaron a reconfigurar de manera sistemática la Cultura Interior.

Tal como ha mostrado David R. Olson<sup>99</sup>, la escritura no solo cambio los soportes del conocimiento, sino también los criterios de legitimidad, la forma de razonar y la manera de concebir la verdad. Pero estos cambios cognitivos requieren tiempo: no se imponen por decreto. Durante siglos, Europa fue un espacio híbrido donde convivieron instituciones orales, escrituras ritualizadas y super-instituciones emergentes.

Este patrón se repite en otros contextos históricos y contemporáneos. La introducción de super-instituciones suele erosionar lentamente los vínculos tradicionales antes de generar nuevas formas de cohesión. El resultado no es una sustitución inmediata, sino una larga zona de fricción, donde viejas y nuevas maneras de ser persona coexisten, a menudo en tensión. Como sugiere Fernand Braudel en su noción de *longue durée*, las estructuras profundas de las mentalidades cambian a un ritmo mucho más lento que las instituciones formales, lo que explica por qué las transformaciones institucionales conviven durante largos periodos con formas anteriores de entender el mundo y de ser persona.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> David R. Olson, *The World on Paper: The Conceptual and Cognitive Implications of Writing and Reading*, Cambridge University Press, 1994.

<sup>100</sup> Fernand Braudel, "Histoire et Sciences sociales: La longue durée", *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 13, núm. 4, 1958, pp. 725-753.

Por eso, cuando cambia una institución, la persona cambia, pero no al mismo ritmo. Durante mucho tiempo, las personas habitan instituciones que todavía no han interiorizado por completo. Viven entre relatos antiguos y reglas nuevas, entre memorias heredadas y normas emergentes. Y es precisamente en ese espacio intermedio —inestable, ambiguo, fértil— donde se decide el verdadero alcance de toda transformación institucional.

## 7.6 Instituciones escritas y el nacimiento del individuo

La aparición histórica de las super-instituciones —los sistemas legales escritos, los archivos administrativos, los códigos religiosos, las burocracias estatales— supuso un giro sin precedentes. Lenta pero imparable transformó tanto la Cultura Exterior como la Cultura Interior.

Las personas empezaron a verse menos como miembros orgánicos de un grupo articulado por relatos orales vivos, y más como sujetos individuales inscritos en un orden escrito que existe independientemente de ellas. La palabra del anciano, del chamán o del jefe dejó de ser la fuente última de autoridad cuando la ley pasó a residir en un texto estable, preservado en tablillas, pergaminos o códices.

Esto alteró profundamente los vínculos humanos. La confianza dejó de depender del conocimiento directo de la persona —su rostro, su historia, su reputación— para apoyarse en documentos, registros y certificaciones. La memoria, antes colectiva y negociada, se convirtió en archivo institucional. El poder, antes ligado al relato compartido, pasó al texto codificado.

Marshall McLuhan comentó, “cada nuevo medio reconfigura el equilibrio de los sentidos humanos y, con él, el modo fundamental de ser del hombre en el mundo”<sup>4</sup>. Las super instituciones no solo extendieron nuestra memoria; alteraron la arquitectura misma de la subjetividad. Muchos historiadores



sitúan este cambio como el origen de la subjetividad moderna: la idea de un individuo autónomo, responsable y singular.

## **7.7 La primera Internet de la historia: redes institucionales globales**

Si damos un paso atrás y miramos con perspectiva histórica, podemos reconocer algo extraordinario: gracias a las super-instituciones, la humanidad logró una hazaña completamente sin precedentes en la historia evolutiva: gestionar y coordinar sociedades de millones de personas que nunca se conocerán personalmente entre sí.

Las super-instituciones crearon efectivamente la primera red global de información de la historia humana: una proto-World Wide Web analógica hecha de arcilla, papiro, pergamino y papel en lugar de cables y servidores. Las tablillas cuneiformes sumerias, los decretos imperiales romanos grabados en piedra y distribuidos por el imperio, las inmensas bibliotecas alejandrinas, los textos sagrados copiados por monjes durante siglos, los registros notariales medievales, las crónicas imperiales chinas: todos estos elementos formaban una red mundial de conocimiento compartido que conectaba mentes y sociedades separadas por miles de kilómetros y que nunca se conocerían cara a cara.

Las grandes monarquías territoriales, las iglesias universales como el catolicismo o el islam, los imperios burocráticos como Roma o China, las órdenes religiosas transnacionales como los benedictinos o los jesuitas: todos son ejemplos de super-instituciones que empezaron a organizar y coordinar comunidades masivas basándose fundamentalmente en documentos escritos, normas codificadas y jerarquías formalizadas en lugar de relaciones personales.

Era una Internet analógica, lenta, pero extraordinariamente poderosa, capaz de coordinar imperios transcontinentales, religiones universales y culturas enteras durante siglos. Por primera vez en la historia humana, los significados podían viajar mucho más lejos y durar mucho más tiempo que las personas que los crearon.

Con ella, la humanidad aprendió a pensar en red: a delegar sistemáticamente la memoria en soportes externos en lugar de entrenar la memoria humana, a confiar en la información escrita más que en el testimonio oral, a vincularse mediante símbolos abstractos compartidos y no solo mediante afectos personales directos.

Pero también, exactamente como ocurre hoy con la red digital, esta primera Internet institucional nos alejó progresivamente del contacto humano directo y nos enseñó a confiar más en los sistemas impersonales que en las personas concretas. La confianza —antiguamente un vínculo emocional que se construía mediante interacción repetida— se convierte gradualmente en una garantía contractual respaldada por instituciones.

Las super-instituciones fueron el primer Internet institucional de la historia humana: un entramado global de significados, leyes, textos y procedimientos que permitió la primera globalización real del pensamiento, el comercio y el poder... pero al precio inevitable de empezar a desconectarnos emocionalmente los unos de los otros.

## **7.8 El precio de la escala: ganar complejidad, perder humanidad**

En una sociedad dominada por super-instituciones, ocurre una transformación fundamental en la naturaleza de la confianza social. Ya no confiamos tanto en las personas como en los sistemas. No confío en que mi vecino sea honesto porque lo conozco desde hace años; confío en que el

sistema legal lo castigará si no lo es. No confío en el carnicero por su reputación personal; confío en que las regulaciones sanitarias garantizan que su comida es segura.

La confianza deja de ser un vínculo emocional construido mediante interacción repetida y conocimiento mutuo, y se convierte en una garantía contractual respaldada por instituciones abstractas. Es más eficiente, más escalable, más predecible. Pero es también infinitamente más fría.

Hemos ganado escala y complejidad, pero hemos perdido humanidad y calidez. Podemos coordinar millones de personas, pero ya no conocemos a nuestros vecinos. Podemos comerciar con personas al otro lado del planeta, pero ya no miramos a los ojos a quien nos vende el pan.

Y cuando las super-instituciones se multiplican hasta el punto de necesitar coordinación entre ellas mismas, cuando los sistemas se vuelven tan complejos que ninguna persona individual puede comprenderlos, aparece inexorablemente el último y más abstracto escalón de la complejidad institucional: las meta-instituciones, aquellas super-estructuras que gobiernan a las instituciones mismas.

Esta es la historia que vamos a ver ahora,

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

Hemos visto cómo las micro-instituciones coordinan personas mediante rutinas y roles. Cómo las instituciones orales articulan grupos mediante la palabra compartida y la memoria colectiva. Y cómo las super-instituciones logran mantener unidas a sociedades enteras mediante soportes físicos que trascienden el tiempo y el espacio. Pero cuando las super-instituciones proliferan y se entrelazan en redes cada vez más densas, surge un problema inevitable de escala y gobernanza que ninguna de ellas puede resolver por sí

sola: ¿quién coordina a las instituciones? ¿Quién las regula, las evalúa, las legitima o las controla?

La respuesta es tan simple como profundamente inquietante: otras instituciones aún más abstractas. Las llamamos meta-instituciones.

Las instituciones permiten que la sociedad crezca en complejidad y escala, pero una sociedad en expansión constante necesita cada vez más instituciones para gestionar esa complejidad. Cada nuevo nivel de complejidad social genera una nueva capa organizativa destinada a mantener la coherencia del conjunto. Es un proceso fractal: las instituciones crean problemas de coordinación que solo pueden resolverse mediante más instituciones, que a su vez crean nuevos problemas de coordinación.

Cuando este proceso se acelera —como sucede dramáticamente en las sociedades tecnológicas, globalizadas e hiperconectadas—, las instituciones tradicionales se ven completamente desbordadas, y aparecen estructuras aún más amplias, abstractas y autorreferenciales. Así, de la misma manera que las instituciones surgieron para gestionar las relaciones entre personas, las meta-instituciones emergen para gestionar las relaciones entre instituciones<sup>101</sup>.

Ejemplos contemporáneos de meta-instituciones son fáciles de reconocer una vez sabemos qué buscar:

- El Estado-nación moderno, que regula y coordina el vasto entramado de instituciones públicas y privadas dentro de su territorio, arbitrando entre ellas y estableciendo las reglas básicas de su coexistencia.

---

<sup>101</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.

- Las constituciones y los tribunales supremos, que definen el marco jurídico fundamental dentro del cual todas las demás instituciones deben operar, interpretando y actualizando ese marco mediante jurisprudencia.
- Las organizaciones internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial o la Unión Europea (UE), que establecen normas, tratados y mecanismos de coordinación entre Estados-nación, creando capas de gobernanza supranacional.
- Los mercados financieros globales y los acuerdos comerciales internacionales, que actúan como meta-instituciones económicas regulando —y frecuentemente imponiendo— las reglas del juego a gobiernos y corporaciones. Los mercados no son simplemente lugares de intercambio: son sistemas normativos que premian y castigan comportamientos institucionales.
- Las grandes corporaciones tecnológicas transnacionales, que cuando operan a escala global definen estándares técnicos, protocolos de comunicación y arquitecturas digitales que otras instituciones —incluidos gobiernos— deben aceptar para poder funcionar. Google, Amazon, Facebook y similares no son simplemente empresas: son infraestructuras institucionales.
- Y todo un ecosistema de organizaciones de control de otras super-instituciones: ministerios que gestionan las super-instituciones de una país, federaciones deportivas internacionales que gobiernan el deporte mundial, uniones sindicales que coordinan trabajadores a través de fronteras, agrupaciones de asociaciones profesionales, departamentos de gobierno, lobbies corporativos que influyen sistemáticamente en legislaciones, agencias de inteligencia que protegen a otras meta-instituciones, academias de la lengua que regulan la comunicación formal, cámaras de comercio que median

entre empresa y Estado, órganos regulatorios internacionales en campos tan diversos como la aviación, las telecomunicaciones o la salud pública.

La deslocalización y la globalización no elimina las instituciones nacionales: simplemente añade capas meta-institucionales que las coordinan, las limitan y las gobiernan desde niveles superiores de abstracción<sup>102</sup>. El resultado es una jerarquía de jerarquías, un sistema de sistemas, una red tan compleja que ya nadie —literalmente nadie— puede comprenderla en su totalidad.

### 8.1 El dilema del control: diseñadas para ser incontrolables

Las meta-instituciones son creadas, al menos en teoría, con un propósito loable: garantizar la independencia, la estabilidad y la imparcialidad del sistema institucional<sup>103</sup>. La lógica es impecable en apariencia: nadie quiere que una entidad que controla a otras instituciones termine en manos de una persona o grupo particular capaz de utilizarla para fines privados o sectarios o simplemente que funcione por impulsos sentimentales o caprichos personales.

En principio, este diseño pretende evitar la oligarquía institucionalizada —cuando el poder de decisión sobre un sistema entero se concentra en pocas manos personales—. Si un mercado, un Estado, un sistema jurídico o un ministerio, está controlado directamente por una sola persona o un pequeño grupo no institucionalizado, lo consideramos una tiranía, una autocracia o una oligarquía personalista. Y en general, al menos discursivamente, no es lo que las sociedades modernas dicen querer.

---

<sup>102</sup> Held, D. (1995). Ibid.

<sup>103</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.

Incluso en las grandes empresas u organizaciones privadas, se crean deliberadamente mecanismos corporativos —juntas directivas, accionistas dispersos, socios, regulaciones antimonopolio— para evitar o dificultar el control absoluto por parte de una sola persona o un pequeño grupo no institucionalizado. La idea es que la despersonalización del poder lo hace más estable, predecible y, supuestamente, justo.

Pero aquí reside una paradoja que constituye el núcleo del problema: al dificultar radicalmente el control humano directo para proteger estas instituciones del abuso personal, también se elimina la última instancia ética capaz de garantizar que sus decisiones estén orientadas al bienestar de las personas.

Una meta-institución "perfectamente autónoma" es, por definición, una institución que no responde ante nadie, sino únicamente ante sus propias reglas internas o ante otras instituciones de igual nivel de abstracción. Sin personas reales que puedan intervenir significativamente en sus decisiones, no hay garantía alguna de que el objetivo operativo de la institución sea —o siga siendo— el bienestar humano<sup>104</sup>.

Como documentó magistralmente James C. Scott en su análisis de los grandes proyectos de ingeniería social del Estado moderno, las instituciones diseñadas para ser "técnicamente racionales" y "científicamente neutrales" frecuentemente ignoran, suprimen o destruyen el conocimiento local, las necesidades humanas concretas y la sabiduría práctica de las comunidades que supuestamente sirven<sup>105</sup>.

### La desaparición de la responsabilidad ética

---

<sup>104</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>105</sup> Scott, J. C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.

Libres de control humano directo, las meta-instituciones responden únicamente a los intereses abstractos de otras instituciones —la estabilidad del mercado, la coherencia del sistema legal, la eficiencia administrativa, la reputación del Estado, la competitividad económica— y no a las necesidades concretas de personas específicas con sus historias, vínculos y vulnerabilidades<sup>106</sup>.

Desaparece así completamente la ficción —ya tenue en las super-instituciones— de una actuación "humana" guiada por valores éticos sustantivos. La meta-institución no puede pretender actuar "como actuaría una buena persona" porque está estructuralmente demasiado alejada de cualquier experiencia humana concreta.

Cuando el poder se disuelve en estructuras que no tienen rostro, nombre ni biografía, la responsabilidad se diluye hasta prácticamente desaparecer, y el daño que pueden causar sus decisiones se convierte en un "subproducto inevitable del sistema", en "daño colateral" sin responsables identificables. Nadie decidió que esto ocurriera; simplemente ocurrió como resultado del funcionamiento normal del sistema.

Esta es precisamente la trampa que Hannah Arendt describió con precisión quirúrgica al analizar la burocracia totalitaria moderna: "El dominio de Nadie es, por su propia naturaleza, el más tiránico de todos, porque no deja a nadie a quien hacer responsable"<sup>107</sup>. La tiranía personal al menos tiene un tirano que puede ser juzgado, destituido o ejecutado. La tiranía burocrática no tiene culpables: solo tiene procesos.

---

<sup>106</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.

<sup>107</sup> Arendt, Hannah. *Los orígenes del totalitarismo*. Madrid: Taurus, 2006 (ed. orig. 1951), p. 369.



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

## 8.2 La red invisible de poder: anatomía del dominio sin dominadores

En la sociedad contemporánea, las meta-instituciones forman una red de jerarquías interconectadas tan extraordinariamente compleja que ya no puede representarse mediante el modelo tradicional de la pirámide de mando. No hay una cúspide clara, no hay un centro de control, no hay un "gran hermano" que todo lo vigila. En su lugar, tenemos un ecosistema opaco, descentralizado y autorreferencial donde el poder circula sin concentrarse definitivamente en ningún punto.

Los mercados financieros globales dictan políticas fiscales y sociales a gobiernos nacionales mediante mecanismos "impersonales" como las primas de riesgo y las calificaciones crediticias. Los algoritmos de las grandes plataformas tecnológicas median, filtran y moldean las relaciones sociales, la información disponible y hasta los procesos electorales. Las agencias de calificación crediticia —empresas privadas sin mandato democrático— pueden modificar el destino económico de países enteros, afectando a millones de personas, con una simple decisión técnica. Y las normas internacionales de comercio, seguridad o propiedad intelectual impuestas por organismos multilaterales limitan drásticamente la soberanía real de los Estados, independientemente de lo que voten sus ciudadanos.

En este entramado laberíntico de burocracias y normativas públicas y privadas, formales e informales, las personas concretas desaparecen completamente del centro del tablero. Las decisiones no se toman en función del bienestar humano observable, sino en función de la coherencia

interna del sistema institucional, de la estabilidad de sus flujos, de la preservación de sus estructuras.

La meta-institución, como un autómatas de poder sin intencionalidad consciente, busca su propia estabilidad y reproducción antes que la justicia, la empatía o el florecimiento humano. No es que sea malvada: es que esos conceptos le son completamente ajenos, tan irrelevantes como el color para un ciego.

Zygmunt Bauman describió este fenómeno histórico como la transición de una modernidad sólida —donde las instituciones aún se justificaban explícitamente en valores humanos y proyectos colectivos— a una modernidad líquida, donde las instituciones fluyen sin forma definida ni control estable, guiadas exclusivamente por la eficiencia operativa y la autorreproducción sistémica<sup>108</sup>.

Lo que Bauman llamaba "la disolución del vínculo ético" entre instituciones y personas es, en esencia, el resultado directo e inevitable del dominio de las meta-instituciones. No es un accidente ni una corrupción del sistema: es el funcionamiento normal del sistema.

### 8.3 ¿Quién gobierna cuando nadie gobierna?

Si las meta-instituciones gobiernan a las instituciones, pero ya no son gobernadas efectivamente por personas, entonces surge una pregunta fundamental que desarma toda nuestra comprensión tradicional de la política: ¿quién gobierna realmente?

La respuesta, por profundamente incómoda que resulte, es: nadie y todos a la vez. O más precisamente: el poder se ha disuelto en el sistema mismo.

El poder contemporáneo no se ejerce desde un trono visible ni se impone mediante una espada desenvainada. No hay un Gran Hermano sentado en

---

<sup>108</sup> Bauman, Zygmunt. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2002.

una sala de control tomando decisiones sobre nuestras vidas. En su lugar, el poder se reproduce a sí mismo en los procedimientos, en los algoritmos, en las normas técnicas, en los indicadores de rendimiento, en los estándares de cumplimiento y en los marcos regulatorios que todos obedecemos pero que casi nadie comprende realmente.

Es como una red difusa, capilar y omnipresente de prácticas, discursos y mecanismos que, sin necesidad de un soberano visible que ordene explícitamente, determina con extraordinaria eficacia lo que es posible pensar, decir y hacer<sup>109</sup>. El poder no reprime desde arriba: circula por todas partes, produciendo realidades, rituales, verdades.

#### 8.4 La ilusión del control: del dictador al sistema

El siglo XX nos enseñó —mediante traumas colectivos devastadores— a temer al poder concentrado: la figura del dictador carismático, del partido único totalitario, del Estado que lo controla todo mediante vigilancia y violencia explícitas. Desarrollamos anticuerpos políticos y culturales contra esas formas de dominación.

Pero en el siglo XXI el poder se ha vuelto infinitamente más sofisticado, más invisible y paradójicamente más difícil de cuestionar o combatir. Hoy el poder no se concentra visiblemente: se distribuye invisiblemente. No se impone mediante la fuerza bruta: se reproduce mediante la aquiescencia cotidiana.

El poder contemporáneo está incrustado en la arquitectura misma del sistema financiero global, en los algoritmos opacos que ordenan las noticias que leemos y las opiniones que vemos, en los índices bursátiles abstractos que determinan la supuesta "confianza de los mercados", en las agencias de calificación que disciplinan a gobiernos enteros, en las normas técnicas que

---

<sup>109</sup> Foucault, Michel. *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta, 1979 "Es lo que Michel Foucault describió brillantemente como la microfísica del poder:"

definen qué se considera una "verdad científica" o una "información verificable".

Nadie ordena directamente que un país recorte su gasto social y condene a miles de personas a la precariedad, y sin embargo, el país lo hace "voluntariamente" para "mantener la confianza de los inversores". Nadie decide personalmente que un trabajador específico deba ser reemplazado por una inteligencia artificial, y sin embargo, el algoritmo ejecuta la decisión como optimización inevitable. Nadie dicta explícitamente que los datos personales sean la moneda de cambio del siglo XXI, y sin embargo, todos los aceptamos como tributo obligatorio para poder existir en el espacio digital.

El poder se ha vuelto, en palabras de Ulrich Beck, "una máquina sin piloto": una estructura que opera según sus propias reglas internas y que genera obediencia masiva sin necesidad de coerción directa. visible<sup>110</sup>. La máquina no tiene conductor, pero sigue avanzando implacablemente en una dirección determinada.

La paradoja de la racionalidad: cuando la lógica reemplaza a la ética

Lo más inquietante y difícil de combatir de este nuevo régimen de poder es que no se justifica en la fuerza bruta ni en la tradición sagrada, sino en la racionalidad técnica supuestamente neutral. Cada decisión institucional, cada norma implementada, cada métrica establecida, se presenta como el resultado inevitable, objetivo e imparcial de un proceso lógico riguroso.

La decisión no es política: es técnica. No es ideológica: es racional. No refleja valores particulares: refleja la realidad objetiva. O al menos eso es lo que se nos dice constantemente.

Pero la neutralidad técnica es una ficción extraordinariamente efectiva: detrás de toda regla supuestamente neutral hay una elección de valores no

---

<sup>110</sup> Beck, Ulrich. La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós, 1998.

declarada, una jerarquía de fines implícita, un modelo particular de mundo que se presenta como el único posible. Como señaló el filósofo Langdon Winner, "los artefactos tienen política": las tecnologías y sistemas técnicos incorporan y reproducen visiones específicas del orden social<sup>111</sup>.

El filósofo alemán Jürgen Habermas advirtió ya en los años setenta —con una clarividencia que resulta profética— que el riesgo fundamental del progreso técnico en las sociedades capitalistas avanzadas es que la racionalidad instrumental —la que busca exclusivamente la eficiencia, el control y la optimización de medios— acabe desplazando completamente a la racionalidad comunicativa, basada en el entendimiento mutuo, el diálogo genuino y el consenso construido<sup>112</sup>.

Cuando esto ocurre —y estamos viendo que ocurre masivamente—, la sociedad deja de deliberar sobre sus fines últimos y se limita obsesivamente a optimizar sus medios. Dejamos de preguntarnos colectivamente "¿para qué hacemos esto? ¿Qué tipo de sociedad queremos construir? ¿Qué vida queremos vivir?" y solo nos preguntamos compulsivamente "¿cómo hacerlo más rápido, más seguro, más barato, más eficiente, más escalable?"

Los fines se dan por supuestos —crecimiento económico, competitividad, innovación tecnológica— y todo el debate político se reduce a discutir los medios más eficaces para alcanzarlos. Pero nadie eligió democráticamente esos fines: simplemente se han naturalizado como evidentes, inevitables, como "la única opción realista".

---

<sup>111</sup> Winner, L. (1980). "Do Artifacts Have Politics?". *Daedalus*, 109(1), 121-136.

<sup>112</sup> Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987

## 8.5 El precio humano de la eficiencia: máquinas de supervivencia institucional

Esta lógica autorreferencial y auto-justificativa convierte inexorablemente a las meta-instituciones en máquinas de supervivencia: no buscan el bien común ni el florecimiento humano, sino primariamente su propia continuidad, expansión y reproducción. Son sistemas autopoieticos que se producen a sí mismos.

De ahí su extraordinaria resistencia a la reforma democrática, su tendencia orgánica a expandirse colonizando cada vez más ámbitos de la vida social, y su obsesión patológica con los indicadores cuantitativos de eficiencia —métricas que miden lo medible pero ignoran sistemáticamente lo que realmente importa a las personas concretas.

Una meta-institución no puede detenerse a evaluar reflexivamente si su funcionamiento es justo, humano o deseable, porque eso equivaldría a introducir la incertidumbre, la ambigüedad y el "error" en un sistema diseñado específicamente para eliminarlos mediante procedimientos estandarizados. La reflexividad ética ralentiza la eficiencia operativa. Pero es que además no tienen capacidades para hacerlo.

En otras palabras: las meta-instituciones ya no observan el mundo real donde viven las personas; solo pueden observar su propia imagen simplificada del mundo. Lo que importa para el sistema no es la realidad compleja y ambigua, sino la coherencia interna de sus modelos, la consistencia de sus datos, la estabilidad de sus flujos.

El resultado es una paradoja perversa que constituye quizás la tragedia central de nuestro tiempo: cuanto más racional, transparente, regulado y "eficiente" se vuelve el sistema, menos humano y menos responsable resulta. No hay un culpable identificable, porque literalmente nadie decide en

última instancia. Las decisiones emergen del sistema mismo. Pero el sufrimiento, la desigualdad, la alienación o la destrucción ecológica que produce siguen siendo absolutamente reales para quienes las padecen.

Como señaló la filósofa Judith Shklar, la injusticia no requiere villanos conscientes: puede ser simplemente el funcionamiento normal de sistemas indiferentes<sup>113</sup>

## 8.6 La erosión de la libertad: consumidores de opciones prefabricadas

Cuando el poder se ejerce sin sujeto identificable, cuando se disuelve en la arquitectura misma del sistema, la libertad se redefine radicalmente. Ya no se trata principalmente de quién manda sobre quién o quién obedece a quién —las viejas preguntas de la filosofía política clásica—, sino de quién puede influir realmente en las condiciones estructurales bajo las cuales se toman las decisiones que afectan nuestras vidas.

Isaiah Berlin distinguió famosamente entre libertad negativa —la ausencia de coerción o interferencia directa por parte de otros— y libertad positiva —la capacidad real de actuar, autodeterminarse y participar activamente en la definición del propio destino<sup>114</sup>.

En el mundo dominado por meta-instituciones, conservamos formalmente buena parte de la primera —nadie nos prohíbe legalmente expresarnos, consumir, movernos, votar—, pero hemos perdido sistemáticamente gran parte de la segunda: no podemos decidir realmente sobre las reglas fundamentales del juego, sobre los fines últimos de la sociedad, sobre la arquitectura básica del sistema.

---

<sup>113</sup> Shklar, J. (1990). *The Faces of Injustice*. Yale University Press.

<sup>114</sup> Berlin, I. (1958). "Dos conceptos de libertad", en *Cuatro ensayos sobre la libertad*. Alianza Editorial, Madrid, 1998

El ciudadano contemporáneo se siente subjetivamente libre porque puede elegir constantemente entre múltiples opciones: qué comprar, qué ver, qué estudiar, a quién votar entre candidatos preseleccionados. Pero todas esas opciones están ya preconfiguradas, filtradas y delimitadas por sistemas meta-institucionales que no controla ni comprende.

Su libertad, como advertía Berlin con melancolía, se ha reducido progresivamente a la libertad del consumidor dentro de un catálogo de posibilidades delimitadas por otros. Puedes elegir el color del coche, pero no puedes cuestionar si la sociedad debería organizarse en torno al automóvil privado. Puedes elegir qué partido votar, pero no puedes cuestionar las estructuras económicas fundamentales que ningún partido puede alterar significativamente.

El problema del control: solo accesible en la catástrofe

Solo obtenemos control real sobre las meta-instituciones cuando la situación es absolutamente catastrófica y la presión popular alcanza niveles insostenibles: guerras totales, caos social generalizado, cracks financieros devastadores, exterminios masivos, colapsos ecológicos. Solo cuando el sistema está al borde del abismo las reglas normales se suspenden y las personas pueden intervenir directamente y forzar las meta-instituciones en una dirección no natural para ellas.

Pero es precisamente en estos momentos de crisis extrema cuando se destapa otro inconveniente estructural de las meta-instituciones: la facilidad que ofrecen para que una figura fuerte, carismática o mesiánica se erija en líder supremo prometiendo restaurar el orden, la seguridad y la identidad perdidas.



## 8.7 El círculo vicioso: de la crisis meta-institucional al autoritarismo personalista

Por este motivo, cuando las meta-instituciones parecen manifiestamente incapaces de responder a las necesidades vitales de la sociedad —cuando el desempleo se dispara, cuando la violencia se generaliza, cuando la confianza colapsa—, muchas personas buscan desesperadamente a alguien que marque con claridad qué hacer y qué no hacer, quién es el enemigo, y hacia dónde ir.

Las personas en estas sociedades buscan un referente humano claro que sea capaz de actuar sin estar sometido al entramado institucional paralizado, alguien que "hable claro" y "haga cosas", aunque esas cosas violen todas las normas del sistema. Cuando aparece esta figura —casi siempre un hombre, casi siempre con retórica autoritaria—, amplios sectores de la población le ofrecen servidumbre voluntaria<sup>115</sup>. Quieren poder hacer una vida lo más parecida posible a “la anterior”, a cambio de la ilusión de seguridad y orden. Estas personas quieren volver a ese recuerdo de cuando su país, nación, club era “grande” y ellos podían vivir y participar de un entorno seguro y de confianza.

Y la adopción masiva de esta opción autoritaria, para volver a esa sociedad perdida, no es porque las personas la consideren éticamente buena o deseable en abstracto, sino porque la otra opción —confiar en las personas; en nuestros vecinos o compatriotas y convertirnos en agentes activos de la reconstrucción social— la ven como absolutamente imposible en una sociedad fragmentada, atomizada y controlada por miedos múltiples.

### La atrofia del músculo democrático

---

<sup>115</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.

Si una sociedad se ha acostumbrado durante décadas a delegar toda su responsabilidad social en las instituciones, y estas instituciones fallan catastrófica y visiblemente, las personas se encuentran de repente en la profundamente incómoda situación de tener que ser agentes activos de su propia sociedad. Pero tras haber vivido tanto tiempo delegando sistemáticamente en instituciones, las capacidades y relaciones necesarias para coordinarse horizontalmente con otras personas son ya prácticamente inexistentes.

Los vínculos con los vecinos son mínimos o nulos. La confianza en otros miembros de la sociedad —especialmente si pertenecen a otros grupos identitarios— es prácticamente nula. No hay costumbre de conocer al otro en profundidad, de negociar diferencias mediante el diálogo, de construir consensos mediante la deliberación paciente. Esos "músculos" sociales se han atrofiado por falta de uso.

Como señaló Robert Putnam en su influyente estudio sobre el declive del capital social en Estados Unidos, cuando las personas dejan de participar en organizaciones horizontales y redes de confianza mutua, pierden no solo los vínculos sino las capacidades mismas necesarias para crearlos<sup>116</sup>. Es como un músculo que, tras años sin ejercitarse, ya no puede sostener el peso que antes levantaba sin esfuerzo.

## 8.8 El miedo como disolución final del tejido social

Sin confianza en las personas y sin instituciones eficaces que funcionen, surge inevitablemente el miedo generalizado. Miedo a que los desfavorecidos intenten apoderarse violentamente de lo que algunos tienen. Miedo a que los poderosos exploten todavía más brutalmente a los vulnerables. Miedo a que las super-instituciones abusen sin límite de su

---

<sup>116</sup> Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

poder. Miedo al otro, al diferente, al extranjero, al disidente. Es la Ley de la Selva.

De abajo arriba o de arriba abajo, en todas direcciones, el miedo y la desconfianza rompen definitivamente los últimos vínculos sociales que pudieran quedar. Y reparar estos vínculos, una vez rotos, no es nada sencillo. Requiere precisamente lo que la sociedad meta-institucionalizada ha destruido sistemáticamente.

Como se ha comentado reiteradamente a lo largo de este texto, para crear vínculos genuinos entre personas se necesita conocimiento y confianza, y ambos requieren tiempo, espacio y predisposición. Primero es necesario un espacio público donde encontrarse —no comercial, no vigilado, no institucionalizado—. Luego se necesita tiempo para conocer a las personas del entorno en su complejidad, entender sus necesidades y perspectivas, crear nuevas herramientas de gestión social y embrionar vínculos de confianza que puedan ir creciendo progresivamente.

Todo esto es extraordinariamente complicado y requiere no solo predisposición individual sino condiciones materiales que lo hagan posible: tiempo libre no colonizado por el trabajo o el consumo, espacios de encuentro accesibles, seguridad económica mínima que permita arriesgar en la confianza. Pero precisamente estas condiciones son las que la sociedad meta-institucionalizada en crisis ya no proporciona.

## 8.9 La necesidad urgente de rehumanizar el sistema

Reconocer este diagnóstico devastador no implica caer en el fatalismo paralizante ni en la nostalgia reaccionaria. Las meta-instituciones no son enemigos externos llegados de otro planeta ni son manifestaciones del mal metafísico. Son productos históricos creados por seres humanos

—nosotros— para gestionar la complejidad cada vez mayor de nuestra vida colectiva.

Pero como toda creación humana, deben y pueden ser revisadas, cuestionadas y radicalmente rehumanizadas. No son fuerzas naturales inevitables: son construcciones sociales modificables, aunque extraordinariamente resistentes al cambio.

El problema fundamental es este: mientras el poder no tenga rostro, mientras nadie sea identificable como responsable último, la responsabilidad tampoco tendrá lugar donde materializarse. Y una sociedad sin responsabilidad identificable es estructuralmente una sociedad sin posibilidad de justicia.

Como advirtió el filósofo Hans Jonas, necesitamos urgentemente desarrollar una "ética de la responsabilidad" adecuada a la escala de nuestros poderes tecnológicos e institucionales contemporáneos<sup>117</sup>. Pero esa ética es imposible mientras el poder permanezca disuelto en sistemas anónimos.

La pregunta que debemos enfrentar colectivamente es: ¿cómo recuperamos el control humano sobre los sistemas que hemos creado sin destruir su capacidad de gestionar la complejidad? ¿Cómo reintroducimos la ética y la empatía en estructuras diseñadas específicamente para excluirlas? ¿Cómo potenciamos nuestra inteligencia emocional para compensar la inteligencia instrumental que todo lo controla? ¿Cómo nos convertimos en Super-Personas para equilibrar el poder de las Super-Instituciones?

Estas preguntas no tienen respuestas fáciles. Pero formularlas con claridad es el primer paso imprescindible.

---

<sup>117</sup> Jonas, H. (1979). El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica. Herder, Barcelona, 1995.

## 8.10 Conocimiento sin emociones: el peligro de las instituciones

Hemos visto que 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>118</sup>.

Las personas, privadas de un conocimiento profundo de sus compañeros, tienden a retroceder a su instinto más primitivo: la desconfianza hacia el desconocido. Y esto no es bueno pues si no confiamos no formamos grupos ni permitimos que emerja una sociedad o las sociedades ya existentes van degenerando en sociedades Low Trust<sup>119</sup> y grupos regidos por la Ley de la Selva. Y esto no es positivo, las personas y las instituciones necesitamos una sociedad sana y segura en la que confiar.

Aquí aparece una solución institucional a un problema creado por las propias instituciones: las instituciones generan sustitutos institucionales para combatir la desconfianza, los miedos y la soledad de las personas en sociedad. 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

---

<sup>118</sup>Mora, Francisco (2007). *Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro*. Madrid: Alianza Editorial.

<sup>119</sup>Las sociedades de alta confianza (High Trust) se basan en la cooperación espontánea, la reciprocidad y la fiabilidad entre desconocidos; en ellas, las instituciones funcionan con menos control y mayor eficiencia porque las normas sociales sustituyen a la coerción. En cambio, las sociedades de baja confianza (Low Trust) requieren jerarquías rígidas, supervisión constante y leyes detalladas para evitar abusos, lo que genera burocracia y lentitud. Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995. Robert D. Putnam *Bowling Alone* (2000). Bo Rothstein. *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective* (2011)

empresa, una ideología<sup>120</sup>. Y cuando el vínculo interpersonal existe pero está debilitado por falta de conocimiento directo, lo refuerzan artificialmente: el matrimonio, el heredero, los títulos académicos, las normas de educación.

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 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/PSG..."*
- *"¿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

---

<sup>120</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.

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>121</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/que pueden confiar y de qué o quién es mejor alejarse.

Las instituciones, al atesorar conocimiento acumulado, pueden hacer lo mismo y además cohesionar el grupo. Pero hay un inconveniente importante: como he repetido constantemente 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 que ese conocimiento produce en ambos (la Inteligencia Emocional). 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"*

---

<sup>121</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.

*eficientes, pero ciegas al sufrimiento*”<sup>122</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.

Un ejemplo cotidiano lo ilustra perfectamente: está bien que exista la norma de cortesía de ceder el asiento a los ancianos. Es una institución muy común. Crea vínculos de gratitud y altruismo, facilita la vida a quienes tienen movilidad reducida. Pero la tradición, la institución de la cortesía, solo debe complementar el impulso natural y emocional de ayudar, no puede sustituirlo ni convertirse en la razón de ser de nuestros actos.

Si la única razón para ceder el asiento a un anciano es que la norma obliga a hacerlo, y si no lo haces te ponen una multa ya estamos ante un problema. Hemos sustituido la empatía por el cumplimiento, el sentimiento por el protocolo. Y en ese momento, hemos perdido algo esencialmente humano.

### 8.11 El Balance Precario

En resumen, las instituciones —para poder ejercer su función— tienden a separar y despersonalizar a las personas. De nuevo, esto, en sí mismo, no es negativo: es un precio funcional que pagamos por la organización y la eficiencia. El problema surge cuando el sistema institucional se expande hasta ocupar todos los espacios de la vida social y emocional, reemplazando la relación humana por la relación procedimental. Hannah Arendt advirtió que

---

<sup>122</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.



el mal moderno no nace del odio sino de la burocratización de la responsabilidad, donde "nadie es responsable porque todos obedecen"<sup>123</sup>.

Cuando toda la gestión de la sociedad recae en las super y meta-instituciones, la empatía deja de ser el principio rector del vínculo social y el ser humano corre el riesgo de convertirse, una vez más, en un rol más dentro de un sistema sin rostro<sup>124</sup>. Las instituciones, que solo pueden operar con conocimiento racional, terminan gestionando aspectos de la vida humana que requieren desesperadamente conocimiento empático-emocional. Y cuando eso ocurre, la máquina funciona, pero las personas sufren. Veamos por qué funciona y por qué no.

## 9-La Proporción

Todos somos diferentes. En consecuencia, cuando nos relacionamos e interactuamos con otras personas, no podemos tratar a todo el mundo del mismo modo ni podemos dar la misma respuesta a todas las personas. Es evidente que no actuamos igual con nuestra pareja que con nuestra madre. Ni hablamos igual con un amigo cuando está triste que cuando está contento. Ni actuamos igual en una cena familiar, con los amigos que comiendo con un cliente.

Incluso cuando no tenemos conocimiento previo de una persona, adaptamos nuestra conducta a la información o impresión que vamos adquiriendo en tiempo real de nuestro interlocutor y su entorno. No

---

<sup>123</sup> Hannah Arendt, Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal, 1963. Describe cómo la obediencia institucional puede eliminar la empatía y la responsabilidad moral individual.

<sup>124</sup> Zygmunt Bauman, Modernidad y Holocausto, México: Fondo de Cultura Económica, 1989. Complementa a Arendt al mostrar cómo la racionalidad burocrática moderna despersonaliza la acción hasta vaciarla de sentido moral.

reaccionamos igual si una pareja de turistas jubilados nos pregunta una dirección, que si una pareja de personas con aspecto amenazante nos la pregunta, o si una pareja de policías nos la pregunta. Además, la actitud la cambiamos a medida que aumenta el conocimiento. Si vemos que las primeras impresiones eran erróneas —que los policías están muy enfadados, que los tíos raros son simplemente unos excéntricos buenas personas o que los turistas son estafadores profesionales— cambiaremos nuestra actitud pues este nuevo conocimiento adquirido vuelve a hacer cambiar la manera en que interactuamos con ellos.

Este ajuste constante es lo que nos hace sociales. Como escribió Erving Goffman, “la vida en sociedad no es más que una continua representación teatral en la que adaptamos el rol a la escena y a la audiencia”<sup>125</sup>. La acción igualitaria, sin matices ni ajustes, o no es acción o es discriminatoria con la mayoría. La acción siempre tiene que ser proporcional y ajustada al conocimiento que tenemos de las personas. Sin olvidar que todo conocimiento lo adquirimos asumiendo que ya tenemos un fondo común, un Acuerdo Canónico que nos permite conocer e interpretar el significado de los símbolos que captamos y transmitimos.

### 9.1 La buena actuación es la proporción

Permitidme repetir este concepto porque es fundamental para entender el abismo que separa las relaciones humanas de las relaciones institucionales: Las personas, en sus relaciones, es decir, en sus actos de comunicación, actúan de una manera proporcional al interlocutor y se adaptan dinámicamente, teniendo en cuenta las reacciones del receptor a la

---

<sup>125</sup> Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books. Goffman revolucionó la sociología al mostrar cómo la interacción cotidiana es una negociación constante de identidades y roles

propia comunicación o a la narración y los símbolos que el otro transmite.

Veamos un ejemplo de esta estrategia de actuación entre personas en un acontecimiento tan banal como una comida familiar.

## 9.2 Ejemplo Modelo Personal: La Comida de Tom

Tom ha decidido preparar una comida familiar. Para que sea un éxito, necesita saber en primer lugar quién vendrá. De este modo podrá decidir qué local necesita, dónde sentar a cada persona y qué tipo de comida será la más apropiada para todo el mundo.

Por ejemplo, si viene la abuela que es muy mayor, la pondrá en un lugar cómodo y alejado de las vías de paso. Para los pequeños buscará unos alzadores para las sillas y los pondrá a todos juntos para que jueguen entre ellos. Además, les preparará un menú más infantil con macarrones, libritos y pizza. Si dos personas no se llevan bien, no las pondrá juntas y si dos son muy afines, los pondrá cerca. Si uno se ha roto la pierna, lo pondrá en un ángulo protegido de la mesa para que pueda dejar las muletas y estirar la pierna sin peligro. Si hay un bebé, buscará una trona y lo pondrá cerca de sus padres y lejos de los solteros. En función de quien venga, decidirá si se fumará y tomará alcohol y, si sabe que alguien es vegetariano o está delicado del estómago, le preparará un plato más adecuado. El propio Tom se pondrá cerca de la vía hacia la cocina, para poder ir y volver con facilidad y no molestar a los invitados.

En resumen, en función de las personas que vengan y del conocimiento que de ellas tenga, organizará la mesa. Pero puesto que la definición de cada persona no se termina en el límite de la propia piel, sino que se extiende a su Cultura Exterior, el conocimiento que Tom tiene de las personas también tiene que extenderse, como mínimo, a los vínculos y

relaciones que esas personas establecen con todas las demás en la mesa. Y por lo tanto su disposición en la mesa también se hará en función de este conocimiento tácito que tiene Tom de las personas que vendrán a la comida. Un conocimiento tácito que no se puede racionalizar, pero que le indica a Tom cuál es la mejor distribución de las personas en la mesa.

La comida no puede entenderse como un grupo de personas (múltiples unidades), ni como una comunidad (una unidad), sino como una malla de personas, en donde cada alteración en un hilo, afecta en mayor o menor medida la situación de todos los nodos de la red<sup>126</sup>. Como diría La Boétie “ne pas tous unis sinó tous uns”.

Es el conocimiento de esta red, fruto del uso de su inteligencia emocional y su inteligencia racional, lo que garantiza a Tom una buena predisposición para el éxito de la cena. Si luego la comida sale quemada es otro tema. Pero incluso en este caso, cuando la comida se quema, si Tom ha hecho un buen trabajo al disponer la malla de relaciones, los desastres se amortiguarán y las pequeñas victorias serán amplificadas.

Actuar en la justa proporción con cada hilo y nodo de la malla de relaciones es la clave del éxito. Lo que hace Tom es aplicar lo que la teoría de sistemas llama ajuste contextual: su acción se adapta a la complejidad del entorno. Esa sensibilidad social —la capacidad de modular la conducta según el conocimiento que tenemos del otro— es lo que mantiene unida la red humana pues la sociedad no es una colección de individuos, sino una red de interdependencias<sup>127</sup>.

---

<sup>126</sup> Esta comprensión de las relaciones sociales como red conecta con la teoría de redes sociales desarrollada por autores como Mark Granovetter (1973) en "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380, y con la teoría de sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1968), *General System Theory*, George Braziller

<sup>127</sup> Elias, N. (1939). *Über den Prozess der Zivilisation*. Basel: Haus zum Falken. (Trad. esp.: *El proceso de la civilización*, México: FCE).

Mejor aún: lo que ha aprendido Tom preparando y realizando su cena, si hay confianza, luego podrá compartirlo con otras personas de la familia que quieran organizar otra cena. Por lo que estas otras personas aumentarán su conocimiento y experiencia en la materia, sin haber tenido que invertir sus propios recursos, gracias al altruismo de las personas que se conocen.

Actuar proporcionalmente gracias al conocimiento personalizado es la manera que tienen todas las personas de asegurarse o, como mínimo tener más opciones, de que el fruto de su interacción con las otras personas sea un éxito. Es decir, que los recursos que como personas invertimos tengan una contrapartida tan favorable como sea posible en la lucha para asegurar nuestra supervivencia y bienestar.

### 9.3 Ejemplo Modelo Institución: La Misma Comida, Otro Mundo

Ahora imaginemos la misma comida organizada por una super-institución, como puede ser un departamento de un ministerio de la Administración del Estado. El resultado sería muy distinto. Dramáticamente distinto. Lo que la administración haría sería:

Primero. Crear un comité que redacte un documento de descarga de responsabilidades para cubrir cualquier incidencia que pueda ocurrir durante la comida: por si alguien cae de la silla o resulta herido por defectos en la infraestructura, para los casos de intoxicación, por si la comida no responde a las expectativas de los comensales, para eventos extraordinarios como que alguien tire un cuchillo contra uno de los invitados o explote una bomba, etc. Cuando el documento consiga eximir de cualquier responsabilidad al Estado y, por lo tanto, no se le pueda demandar bajo ningún concepto, se hará firmar el documento a todo aquel que participe en la comida; por su seguridad.

Segundo. Aplicar lo que diga la ley. Básicamente para evitar otra vez que se le pueda demandar en caso de algún problema. Es decir, si son

necesarias salidas de emergencia estas se tienen que hacer según normativa, se tiene que reservar un cupo de sillas para las minorías, tiene que haber un servicio de emergencia si hay personas muy mayores o bebés. Las sillas han de cumplir los estándares y si hay excepciones (niños, ancianos y discapacitados) necesitan sillas homologadas. El tema de la comida también tiene que seguir la Ley y por lo tanto ha de cumplir los mínimos nutricionales y de sanidad que el estado establece para todo el mundo: nada de huevos frescos, ni comida que pueda provocar intoxicaciones. Todo el pescado ha de ser congelado para evitar parásitos como el Anisakis, la bollería industrial, las carnes muy cocidas, las verduras envasadas al vacío, etc. Se han de preparar menús diferentes para los casos excepcionales reconocidos por la administración: diabéticos, celíacos, alérgicos, creyentes de otras religiones, etc., y se ha de vigilar que quien haga la comida tenga carné de manipulador de alimentos y seguro de responsabilidad civil o que se encargue a una empresa certificada. Y tiene que haber algún mecanismo de control y sanción por si algún desaprensivo se atreve a entrar con un pastel hecho en casa o con unas galletitas artesanales.

Tercero. Puesto que los trabajadores de la administración ya están trabajando en otras cosas, se tiene que subcontratar una empresa que se encargue de hacerlo todo y una segunda empresa que se encargue de supervisar a la empresa contratada, auditar los resultados y vigilar que todo se hace de acuerdo con la Ley y las miles de normativas vigentes tal y como se ha comentado en el punto dos. De nuevo, el fondo del tema es evitar una demanda. Por lo tanto, se creará un comité que analice las necesidades y declare un concurso público. La documentación y las acreditaciones necesarias para participar en el concurso serán tan extensas que solo podrán participar las grandes empresas bien relacionadas con la administración. Las cuales, una vez conseguido un buen contrato, subcontratarán a otra empresa más pequeña para que se encargue de todo,

la cual arrancará una carrera de downgrade para des-institucionalizar cada vez más el trabajo a medida que este se concreta en "algo", hasta que al final tendremos una relación de coste y trabajo realizado en forma de pirámide invertida: cuanto más cerca esté alguien del trabajo real sin cualificación, menor es su retribución, pero mayor es el coste proporcional en la pirámide.

#### 9.4 El Abismo entre Dos Mundos

A primera vista, la diferencia entre Tom y la Administración del Estado parece simplemente una cuestión de escala o de eficiencia. Pero en realidad, el contraste es mucho más profundo: refleja dos maneras radicalmente distintas de habitar el mundo y de relacionarse con los demás.

Es evidente que este segundo modelo es una exageración. Pero está bastante más cercano a la realidad de lo que muchos puedan pensar. Y esa proximidad debería inquietarnos.

Lo primero que percibimos cuando una super o meta-institución actúa es que la logística y los costes se disparan a niveles estratosféricos. Pero lo segundo, y quizás mucho más importante para las personas, es que a la administración no le importa saber qué personas vendrán, sino qué tipologías de personas vendrán: niños, adultos, discapacitados, judíos, musulmanes, ancianos, obreros, estudiantes, etc., y cómo puede evitar que estos grupos le causen problemas.

El Estado no actúa en función de las personas, sino de las etiquetas de grupos que ya tiene hechas y pautadas, porque ha estudiado y conoce cómo puede gestionar y evitar demandas con esos grupos y situaciones. Si es musulmán tiene que comer un menú determinado X y la comida no puede ser el día Y; si es anciano tiene que existir un servicio de emergencias cerca;

si hay niños se tiene que poner a su disposición unas sillas que cumplan la normativa para niños, etc.

El Estado gestiona grupos, uniformizados según un baremo, que le permite aplicar a todo el mundo, dentro del mismo grupo, una misma política de acción segura. No pretende adquirir conocimiento sobre las personas para ajustar su acción, sino para asignarlas a uno u otro grupo<sup>128</sup>

La gestión se hace a través de normas, formularios y comités. No hay empatía, sino prevención; no hay confianza, sino control. La burocracia deshumaniza al convertir las relaciones sociales en relaciones entre expedientes<sup>129</sup>.

### 9.5 La Desaparición de la Persona

Actuar proporcionalmente, es decir, tomando en consideración al sujeto receptor de la actuación, parece la manera óptima de interactuar entre dos partes. Pero ¿por qué en nuestra sociedad nos encontramos que las Instituciones (Estado, empresas, organizaciones, etc.) cuanto más grandes son, menos proporcionalmente parecen actuar? ¿Por qué parece que no tienen interés en las personas individuales y sus necesidades, excepto en casos excepcionales?

Cualquier ciudadano, cuando tiene que tratar o se tiene que enfrentar a la administración del Estado, no tiene la sensación de que se esté produciendo una relación de iguales, en la que la otra parte actuará

---

<sup>128</sup> Esta lógica de categorización institucional ha sido brillantemente analizada por James C. Scott en *Seeing Like a State* (1998), donde demuestra cómo el Estado moderno necesita "hacer legible" la sociedad simplificándola en categorías manejables, a menudo con consecuencias desastrosas para quienes no encajan en las casillas predefinidas

<sup>129</sup> Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck. (Trad. esp.: Economía y sociedad, México: FCE).



proporcionalmente a las diferencias y necesidades de la persona. Cuando se entra en cualquier ministerio, se reciben muchos inputs y tenemos muchas sensaciones, pero la sensación de que somos importantes para ellos o de que se esforzarán para que las cosas nos vayan mejor, no entra dentro de la lista de sensaciones que la administración nos transmite. Más bien al contrario.

La burocracia es la forma de gobierno en la que nadie puede ser responsabilizado de nada<sup>130</sup>. Al eliminar la dimensión personal de la acción, las instituciones logran una objetividad aparente, pero a costa de perder la capacidad de compasión. Lo que en principio era un mecanismo para asegurar la justicia —tratar a todos por igual— se convierte, en la práctica, en una fuente de indiferencia moral<sup>131</sup>.

Y con las empresas ocurre lo mismo. Si una persona recibe una factura con un error, se siente perjudicada por la actuación de una compañía, o tiene un problema con un servicio deficiente, cuanto más grande sea la empresa, más números tendrá la persona afectada de que la empresa no le dedique ni cinco minutos, y mucho menos se preocupe por él y sus necesidades.

Es más, en general las personas ya nos hemos acostumbrado a que cuando las grandes empresas y el Estado actúan, somos nosotros quienes nos hemos de esforzar para que ellos nos vean, modulen su actuación y no cojan el rodillo y pasen por encima de todo el mundo. Para ellos, todos somos iguales: clientes, contribuyentes, votantes, socios, etc. No hay interés en la comunicación, ni en aumentar el conocimiento mutuo, ni en optimizar

---

<sup>130</sup> Hannah Arendt, *Los orígenes del totalitarismo*, Madrid: Alianza Editorial, 2005, p. 403.

<sup>131</sup> Zygmunt Bauman desarrolló magistralmente esta idea en *Modernidad y Holocausto* (1989), mostrando cómo la racionalidad burocrática puede conducir a la atrocidad precisamente porque elimina el encuentro cara a cara que hace posible la empatía.

los recursos, ni mucho menos en trabajar por la felicidad de las otras personas con quienes se está comunicando e interactuando, fuera de los eslóganes publicitarios, claro.

Hemos normalizado lo anormal. Hemos aceptado que las instituciones que creamos para servirnos nos traten como números, como categorías, como problemas a gestionar. Y en esa aceptación, hemos perdido algo fundamental: la expectativa de ser reconocidos como personas únicas, con historias únicas, en situaciones únicas que requieren respuestas únicas.

## 9.6

### Por qué las instituciones no actúan proporcionalmente

La respuesta inmediata que nos viene a la cabeza es que las grandes instituciones no actúan proporcionalmente porque carecen de capacidad y conocimiento suficiente de las personas afectadas. Además, les resulta más cómodo tratar a todo el mundo por igual que intentar una actuación proporcional. Esta respuesta, aunque contiene parte de verdad, es profundamente errónea.

La realidad es más inquietante: todas las instituciones saben perfectamente que actuar proporcionalmente es mejor. De hecho, cuando les conviene, lo hacen y son capaces de activar personas de la propia institución que pueden saltarse toda la burocracia y actuar “humanamente”. El verdadero problema no es ignorancia ni incapacidad. El problema es que no tienen interés en hacerlo, porque las personas no somos el objetivo de su actuación sino el recurso para su actuación. Una institución no puede amar ni empatizar: solo puede garantizar procesos. Su éxito no se mide por la felicidad de las personas, sino por la ausencia de conflictos, demandas o desviaciones del protocolo.

Por eso, cuando crecen, las instituciones sustituyen sistemáticamente la empatía por reglamentos, la comprensión por formularios, la razón emocional por la razón instrumental. Es su forma de protegerse del error y del caos que genera la diversidad humana. Como advirtió Max Weber: "la burocracia perfecta elimina el amor, el odio y toda relación puramente personal"<sup>132</sup>. Lo que para el Estado es racionalidad, para el ciudadano es frialdad. Cuanto más grande es la institución, más costosa se vuelve su acción y menos humana parece. El coste económico de su funcionamiento crece en proporción inversa a su sensibilidad moral.

### 9.7 Tom y el motor invisible de la sociedad humana

Volvamos al ejemplo de la comida. Cuando Tom actúa, lo hace desde un conocimiento integrado —racional y emocional— de las personas que le rodean. Ellas son el interés y el objetivo de su actuación. Su propósito no es simplemente que la comida transcurra sin incidentes, sino que su abuelo —por mencionar a alguien— se lo pase bien, disfrute, se sienta querido y atendido.

Para Tom, la satisfacción no reside en la ausencia de problemas, que también, sino en la presencia de felicidad. Y aunque él no lo conceptualice explícitamente, en el fondo de su mente opera un mecanismo social fundamental, un primo hermano de la confianza que está a pleno rendimiento durante toda la cena: el altruismo.

Descrito por Robert Trivers<sup>133</sup> como una estrategia evolutiva mediante la cual ayudamos a otros con la expectativa razonable de que, en el futuro, ellos harán lo mismo, el altruismo recíproco es uno de los componentes más universales de la cultura humana. Lo encontramos en todas las sociedades,

---

<sup>132</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1993, p. 687.

<sup>133</sup> Trivers, R. (1971). The Evolution of Reciprocal Altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46(1), 35–57.

en todas las épocas, incluso en comunidades de primates como los chimpancés. El principio del "ráscame tú la espalda que yo te rasco después" no es una curiosidad antropológica: es junto a la confianza, el pegamento invisible que mantiene unida la malla social.

Este mecanismo enlaza las redes de las Culturas Exteriores de todos los comensales y permite que estas participen más profundamente de las Culturas Interiores de cada persona. El conocer, reconocer y estar agradecido a otra persona no solo facilita el florecimiento del altruismo recíproco, sino que fortalece los vínculos y genera un sentido de pertenencia y seguridad existencial. Como señaló el sociólogo Alvin Gouldner, la norma de reciprocidad es "un componente principal de los sistemas morales"<sup>134</sup> y funciona como mecanismo de arranque de las relaciones sociales.

## 9.8 El Estado y la lógica del riesgo

Cuando actúa la Administración del Estado, lo hace desde una posición radicalmente distinta. Su actuación se basa en el conocimiento que tiene del Sistema —no de las Personas—, y es proporcional únicamente a la estructura del Sistema y a los intereses de otras Instituciones. Las personas no son el objetivo: son variables, potenciales fuentes de desviación, elementos a controlar.

Volvamos al abuelo. Los intereses de la Institución del Estado respecto a él son completamente diferentes de los de Tom. El objetivo del Estado no es que el abuelo disfrute, sino que no se intoxique (y que la intoxicación no salga en los medios), que no se muera durante la comida sin un operativo preparado, o que no se le sirva cerdo siendo judío y esto derive

---

<sup>134</sup> Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178

en una denuncia. El Estado no persigue el bien; no busca la felicidad: busca la ausencia de conflicto.

Para el Estado, preparar con éxito una comida no genera ningún beneficio comparable al del altruismo recíproco, porque esta característica está ausente en el entorno de las instituciones. Quizás algún político —es decir, una Persona actuando dentro de la institución— intente apropiarse del "surplus" de gratitud generado, otorgándose el mérito del éxito para canalizar hacia sí mismo el potencial beneficio del altruismo recíproco. Pero para la Administración del Estado como tal, como ente institucional, no hay nada. No gana nada y todo es una fuente potencial de problemas.

El abuelo, como cualquier otro comensal, no es una persona a cuidar: es un problema a gestionar.

Insisto en este punto porque es crucial: las Instituciones no son Personas y no pueden acceder a los mecanismos de coordinación social basados en el altruismo recíproco. Entre ellas solo reina la competencia por recursos, influencia y supervivencia. A las grandes instituciones, las personas en sí no les importan (ni en positivo ni en negativo). Lo que les preocupa es que la inclusión de las personas dentro de su modelo de actuación no altere el sistema, no permita adelantos de otras instituciones y no les cause ningún perjuicio. Las instituciones desarrollan una "visión simplificadora"<sup>135</sup> que hace legible la complejidad social al precio de ignorar su dimensión humana. Su vida es la lucha constante por su supervivencia y su función.

---

<sup>135</sup> Scott, J. C. (1998). *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. Yale University Press.

## 10-Instituciones sin corazón

Si la acción y la comunicación se produce solo entre Instituciones, la carencia de conocimiento empático no representa ningún problema. El conocimiento racional es suficiente para adquirir un conocimiento operativo (aunque incompleto) de la situación, posición e intereses de las otras instituciones que compiten por el mismo espacio. Las instituciones pueden "entenderse" entre ellas mediante protocolos, acuerdos formales y cálculos estratégicos.

Pero cuando entran en juego las personas, la situación cambia radicalmente. Para adquirir un conocimiento apropiado del sistema que incluya a seres humanos es necesario disponer tanto de la información que proporciona el conocimiento racional como de la información que proporciona el conocimiento emocional. Y esto es estructuralmente imposible para las instituciones.

En consecuencia, no pueden actuar proporcionalmente. Su actuación con las personas es, en mayor o menor medida, siempre injusta, siempre discriminatoria y siempre ineficiente. Como advertía Hannah Arendt, "cuando la acción humana se sustituye por el mero comportamiento, la política se transforma en administración y los hombres en cosas"<sup>136</sup>. Zygmunt Bauman lo expresó aún más crudamente: "la deshumanización comienza cuando las personas se convierten en números"<sup>137</sup>

El no poder acceder al conocimiento empático no es una limitación técnica superable mediante más formación o mejores procedimientos. Es un problema ontológico. Las instituciones, por su propia naturaleza, carecen de

---

<sup>136</sup> Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. University of Chicago Press

<sup>137</sup> Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*. Cornell University Press.

la arquitectura cognitiva y emocional necesaria para empatizar. Casi todas tienen que tratar con personas, y ese trato será necesariamente deshumanizado. Y esto, a las personas, no nos gusta. Nos revela, nos indigna, nos hace sentir invisibles.

Además, las instituciones tampoco pueden emular el altruismo recíproco de los humanos ni crear una versión institucional equivalente. ¿Por qué? Porque el altruismo recíproco tiene una economía adaptativa singular que contradice los principios básicos de la gestión institucional.

La economía absurda (y maravillosa) del altruismo recíproco

El altruismo recíproco requiere invertir recursos propios —tiempo, esfuerzo, atención, cuidado— para establecer un vínculo favorable con otra persona, con la "esperanza" de que esto genere una sinergia mutuamente beneficiosa. Hasta aquí, suena razonable.

El problema aparece cuando intentamos cuantificar la inversión: es imposible determinar cuánto hay que invertir. Tampoco puedes saber cuán importante será el retorno, ni cuándo se producirá. De hecho, no puedes ni siquiera tener la certeza de que habrá retorno. Desde el punto de vista de la razón instrumental pura o de la economía convencional, es una inversión absolutamente irracional. No sabes dónde invertir, ni qué invertir, ni cuándo verás los beneficios, si es que los hay. Es un absurdo económico absoluto.

Y sin embargo, para los humanos, es casi la clave de nuestra existencia.

Si el conocimiento es el material con el que tejemos la malla social, el altruismo recíproco —fruto de la confianza— es el adhesivo de esa malla, el elemento que le confiere tensión saludable y proporciona tranquilidad espiritual a las personas enredadas en ella. Tener una familia que te quiere, unos parientes que te ayudan, unos amigos que te dan soporte en los

momentos difíciles, una pareja que te quiere incluso cuando las cosas van mal: todo esto es para los humanos igual o más importante que tener una cuenta bancaria saneada o una gran casa.

El altruismo recíproco es, en gran parte, lo que hace que tengamos amigos, parejas, hijos, comunidades. Es el tejido invisible sobre el que se construye toda vida humana significativa. Como señaló el antropólogo Marshall Sahlins, "la reciprocidad es la base de la sociabilidad"<sup>138</sup>, y su lógica no es la del mercado sino la del don y la gratitud.

### **10.1 La inversión más inteligente (que ninguna institución puede hacer)**

Tampoco podemos considerar el altruismo recíproco como una inversión completamente ciega. Es un rasgo que aplicamos selectivamente, y esta selección la realizamos en función del conocimiento, racional y emocional, que obtenemos. No es casualidad ni intuición mágica: es procesamiento de información extraordinariamente sofisticado.

Si te doy la espalda y cierro los ojos, tengo que estar muy seguro de que todo irá bien, de que me rascarás la espalda y no que decidirás clavarme un cuchillo para eliminar competencia. Conocer al otro para detectar al falso altruista requiere una enorme capacidad de procesamiento de información. Millones de pequeños detalles y percepciones se transmiten simultáneamente: microexpresiones faciales, tono de voz, congruencia entre palabras y acciones, historial de comportamiento, reputación social, señales de honestidad.

Tenemos que procesar todo esto a una velocidad que todavía ahora escapa a las capacidades de los superordenadores más potentes. Y sin embargo, cualquier persona, combinando su mentalidad emocional con su

---

<sup>138</sup> Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Aldine-Atherton.



mentalidad racional en una especie de metacerebro social, realiza esta evaluación sin demasiados problemas.

Podemos equivocarnos algunas veces y luego cambiar de opinión. Pero decidir si te fías o no de alguien es algo que realizamos todos en un par de segundos, aunque tardaríamos días en explicar el porqué y décadas en demostrar científicamente todos los factores implicados.

Esta capacidad —integrar conocimiento racional y emocional para navegar la complejidad social— es precisamente lo que las instituciones no pueden hacer. Y por eso, cuando tratan con personas, siempre fracasan en lo esencial, aunque cumplan formalmente con todos los protocolos.

## 10.2 El peligro de la sobre institucionalización

Antes de finalizar el análisis de los problemas de las super y meta-instituciones, y antes de explorar posibles vías de solución, conviene detenernos en uno de los riesgos más sutiles y profundos: la sobre institucionalización de la vida social.

Cuando las instituciones penetran demasiado en el tejido cotidiano de la existencia, no sólo regulan nuestras acciones; comienzan a moldear nuestra forma de pensar, de sentir y de relacionarnos. Sin darnos cuenta, empezamos a hablar su lenguaje, a asumir sus valores, a medirnos con sus criterios.

El peligro más insidioso de este proceso es antropomorfizar nuestra relación con las instituciones: tratarlas como si fueran personas, atribuyéndoles intenciones, empatía o moralidad. Esperamos comprensión de entidades incapaces de sentir, y luego nos sentimos traicionados cuando actúan exactamente como lo que son: mecanismos de gestión, no seres morales.

Pero el error contrario es aún más devastador: convertirnos nosotros mismos en instituciones, tomar como modelo de éxito su lógica fría y

funcional, e imitar su aparente neutralidad. Al hacerlo, renunciamos a nuestra inteligencia emocional, a la empatía y a la capacidad de actuar desde la confianza y el vínculo. En nombre de la eficacia, nos deshumanizamos voluntariamente.

Ambos errores —el de proyectar humanidad sobre las instituciones y el de vaciarnos de ella para parecernos a ellas— nos alejan de lo que significa ser persona. Y sin embargo, son errores frecuentes en nuestra sociedad contemporánea, donde la frontera entre lo humano y lo institucional se ha vuelto cada vez más difusa.

Para comprender mejor esta deriva, veamos un ejemplo sencillo, casi doméstico, pero revelador.

### 10.3 Las lechugas no tienen derechos

Imaginemos un labrador con un campo de lechugas. El labrador prepara el terreno con mimo, planta las lechugas con esmero, las cuida y protege para que crezcan grandes y lozanas. Un observador ingenuo podría pensar: "¡Qué hermosa relación! ¡Cuánto ama este labrador a sus lechugas!" Pero ese observador estaría cometiendo un error fundamental.

La razón de ser de la lechuga es ser vendida para proporcionar un beneficio económico al labrador. Si el labrador estima tanto sus lechugas que no quiere venderlas y sacar beneficio económico, el labrador deja de ser labrador, pierde su razón de ser y se arruina. Nadie —absolutamente nadie— espera que el labrador cuide las lechugas porque el objeto y fin de su interés sean las lechugas mismas. Su interés es el beneficio que sacará de la venta. La lechuga no es un fin: es un medio. La lechuga es un recurso que se cultiva, se optimiza y se comercializa. Y la relación con las lechugas no está sometida a consideraciones afectivas sino a cálculos de rentabilidad.

Es cierto que algún labrador puede llegar a sentir cariño por sus plantas. Puede hablarles, puede sentir orgullo al verlas crecer. Pero esto no

lo desviará ni un milímetro de su camino, que es venderlas.

Este es el punto crucial: no es crueldad, es función. El labrador no es malvado por vender sus lechugas. Simplemente está haciendo lo que un labrador hace. Y exactamente lo mismo ocurre con las instituciones.

Las instituciones, especialmente las empresas pero también las instituciones públicas, despliegan constantemente una escenografía de humanidad. Pueden ser vistas y pueden actuar como si tuvieran características humanas: carácter, valores morales, ética, incluso "alma corporativa". Apple nos habla de "pensar diferente", Nike de "superar límites", Disney de "hacer realidad los sueños" y no olvidemos las grandes meta-instituciones públicas como los estados nación que "aman a sus patriotas" o los ministerios que "nos cuidan" o la hacienda pública que dice que "somos todos". Las grandes instituciones construyen narrativas emocionales tan poderosas que llegamos a creer que estas entidades sienten, se preocupan, nos valoran.

Pero no lo son. Son Instituciones.

La imagen que transmite Apple, Nike o Disney es solo esto: una imagen cuidadosamente construida, meticulosamente gestionada, estratégicamente comercializada. Y no tiene absolutamente nada que ver con el comportamiento que la empresa, como institución, tendrá en su relación con las personas. Las personas para las Instituciones son exactamente como las lechugas para el labrador: recursos que se cultivan, se optimizan y se explotan para generar beneficio.

Su interés en nosotros va en función únicamente del beneficio que podamos proporcionarles: beneficio económico, votos conseguidos, validación de su función, datos extraíbles, trabajo explotable, consumo predecible. Cuando dejamos de ser útiles, dejamos de importar. No por maldad. Por función.

Esto no es ni bueno ni malo en sí mismo. Es simplemente lo que son. El problema surge cuando olvidamos esta verdad fundamental y esperamos que las Instituciones actúen en su relación con nosotros siguiendo las premisas y consideraciones emotivas que nosotros utilizamos en las relaciones personales. Cuando esperamos que la empresa nos trate con lealtad porque nosotros hemos sido leales. Cuando esperamos que el Estado nos cuide porque pagamos impuestos. Cuando esperamos gratitud, reconocimiento, empatía de quien simplemente no puede darlo.

Al igual que con el ejemplo del labrador y sus lechugas, puede ser que existan Instituciones que tengan un interés genuino por las personas. Pero si dejan que su interés por las personas pase por delante de los intereses de la Institución, la Institución, en el actual marco socioeconómico, perderá su razón de ser, será devorada por la competencia y desaparecerá. Las instituciones humanistas no sobreviven en ecosistemas institucionales darwinistas. Esta es la tragedia estructural: no es que las instituciones no quieran ser humanas; es que no pueden permitírselo.

El coste perfectamente ajustado de la deshumanización

Volvamos al ejemplo de la comida. A primera vista, la manera que tiene el Estado de organizar la comida —repleta de protocolos, comités, reglamentos y auditorías— parece absurdamente ineficiente y carísima comparada con el modelo personal de Tom. Parece un derroche obsceno de recursos para obtener resultados mediocres. Pero esta percepción es profundamente errónea. Cada modelo tiene su propia lógica interna de eficiencia.

La eficacia y el coste económico del modelo institucional son perfectamente apropiados y ajustados. No son comparables con el modelo personal porque no persiguen los mismos objetivos. Es como comparar el

coste de un paracaídas con el coste de unas alas: parecen servir para lo mismo, pero responden a lógicas completamente diferentes.

En el modelo de Tom, el objetivo son Las Personas: su felicidad, su satisfacción, su bienestar. El éxito se mide en gratitud, en vínculos fortalecidos. En el modelo del Estado, el objetivo es El Sistema: su estabilidad, su reproducción, su supervivencia. El éxito se mide en ausencia de problemas, en ausencia de escándalos, en ausencia de desviaciones. El coste de la acción pública es tan alto precisamente porque la institución actúa en un marco de responsabilidad objetiva, donde cada error puede tener consecuencias políticas o jurídicas.

Por lo tanto, el coste está perfectamente vinculado al riesgo que aquella actuación pueda representar para el sistema, y este riesgo se tiene que reducir al mínimo absoluto. No es ineficiencia: es una eficiencia medida según parámetros completamente distintos. El Estado no está despilfarrando recursos al deshumanizar la comida: está invirtiendo racionalmente en protección institucional y en protección de sus miembros

Las instituciones modernas tienden a “licuar la responsabilidad”<sup>139</sup>: la distribuyen hasta hacerla casi invisible, de modo que nadie responde directamente ante nadie. Lo que en el mundo interpersonal sería un error reparable —una sopa salada, una silla mal colocada— se convierte en el mundo institucional en un riesgo de colapso reputacional o judicial. Por eso los costes se disparan: cada capa de control o subcontratación no busca eficiencia humana, sino blindaje administrativo.

#### La ilusión de la simetría

Tras lo dicho, en cierta manera, podría parecer que las Personas y las Instituciones actúan igual en el fondo: proporcionalmente al conocimiento

---

<sup>139</sup> Zygmunt Bauman, *Modernidad líquida*, FCE, México, 2002.

que tienen del otro, intentando optimizar sus recursos. Ambas son entidades racionales que buscan maximizar resultados. Ambas modulan su actuación según la información disponible. Pero esta aparente simetría es profundamente engañosa. Las diferencias no son de grado sino de naturaleza. Recapitulemos:

Primera diferencia fundamental: Las instituciones no tienen sentimientos. No pueden tenerlos. No es que sean frías o insensibles: es que la categoría misma de "sentimiento" no les aplica. Pedirle a una institución que sienta empatía es como pedirle a una roca que vuele.

Segunda diferencia fundamental: El objetivo vital de las instituciones es la constante batalla contra otras instituciones por recursos, influencia y supervivencia. Viven en un estado de guerra permanente que Thomas Hobbes reconocería instantáneamente. Las personas, en cambio, luchan ocasionalmente pero colaboran constantemente con otras personas mediante mecanismos de reciprocidad, confianza y afecto.

Tercera diferencia fundamental: Las instituciones carecen estructuralmente de acceso al altruismo recíproco. No pueden invertir en relaciones con la esperanza de retornos inciertos. No pueden "dar la espalda y cerrar los ojos" confiando en que el otro las cuidará. Esta incapacidad no es una debilidad superable: es constitutiva de su naturaleza.

Por lo tanto, cuando las Instituciones han de tratar con Personas se encuentran ante un problema ontológico insoluble: no son capaces de obtener conocimiento de una parte fundamental —quizás la más fundamental— de la complejidad de las Personas. La dimensión emocional, relacional, narrativa de la existencia humana les es completamente opaca.

¿Qué pueden hacer las instituciones para superar esta diferencia abismal? ¿Cómo adquieren un conocimiento apropiado y suficiente de las personas cuando la mitad de lo que somos les resulta invisible?

### El conocimiento apropiado: la gran redefinición del problema

La solución que han encontrado las instituciones es brillante en su perversidad: si no puedes resolver el problema, redefine el problema.

Para superar esta limitación estructural, las instituciones cambian los términos mismos del problema del conocimiento apropiado, siguiendo un razonamiento que Esopo habría reconocido inmediatamente: es la lógica de la zorra y las uvas. Cuando la zorra no puede alcanzar las uvas, declara que están verdes y que no las quería de todos modos. Cuando las instituciones no pueden acceder al conocimiento empático, declaran que ese conocimiento es irrelevante.

Su razonamiento es impecable en su circularidad: "Si no podemos adquirir conocimiento empático, lo que debemos hacer es negar la importancia de este tipo de conocimiento. Descartemos este tipo de conocimiento por irrelevante, subjetivo, no cuantificable, y centrémonos exclusivamente en el tipo de conocimiento racional que podemos adquirir, procesar y sistematizar".

Es una jugada maestra. De este modo, al eliminar discursivamente la importancia del conocimiento empático, se redefine el nivel del "conocimiento apropiado" para que coincida exactamente con el tipo de conocimiento racional que las instituciones pueden adquirir. El problema se disuelve no porque se resuelva, sino porque se declara inexistente.

En este nuevo marco, si el nivel de conocimiento apropiado no resulta suficiente para comprender un problema, ya no es porque la institución tenga una actuación deshumanizada —pues este concepto ha sido eliminado de la ecuación—, sino porque simplemente no tiene suficiente información racional. La solución es obvia: recoger más datos, más números, diseñar

mejores indicadores, perfeccionar los algoritmos.

Además, esta información tiene que ser recopilada de una manera que se pueda pautar, estandarizar y procesar según las capacidades operativas de las Instituciones. Se convierte la comprensión humana en gestión estadística. Es un círculo perfecto y hermético: se redefine el problema para que coincida exactamente con la solución que ya se tiene disponible. Es como si un ciego declarara que el color no existe porque él no puede verlo, y por tanto todos los problemas relacionados con el color se pueden resolver con información sobre texturas.

### De personas a perfiles: la gran conversión

Así nos desplazamos de la necesidad de un conocimiento que nos permita comprender a una persona en toda su complejidad —con su historia, sus relaciones, sus miedos, sus esperanzas, su narrativa vital— a un conocimiento que meramente nos dé información procesable sobre La Persona. Información que se pueda cuantificar, categorizar, comparar y predecir. Todo deviene atributos cuantificables: edad, género, nivel de ingresos, hábitos de consumo, geolocalización, horas de conexión o palabras clave. La persona se transforma en un conjunto de variables que pueden ser almacenadas, comparadas e incluso rentabilizadas.

Cuanta más información disponga una institución acerca de las personas, más posibilidades tendrá de encontrar paralelismos, correlaciones y vínculos entre diferentes individuos. Así puede determinar baremos que definan grandes grupos donde la actuación sea homogénea, y grandes excepciones donde la actuación también sea homogénea. La diversidad infinita de la experiencia humana se reduce a una taxonomía finita de categorías gestionables.



Los gobiernos, las organizaciones, las empresas se lanzan entonces a una carrera frenética y totalitaria: convertir todo lo que somos y hacemos en números. Las horas que estamos en el parque con los niños, la zona exacta de la pantalla que miramos, en qué lado de la cama dormimos, cuántos teléfonos tenemos, cuántas llamadas realizamos, a quién llamamos, cuánto gastamos y en qué, cuánto ahorramos, qué páginas visitamos, cuánto tiempo permanecemos en cada una, qué compramos después de ver qué, con quién nos relacionamos, a qué hora nos levantamos, qué comemos, cuánto nos movemos, cuántos pasos damos, cuál es nuestro ritmo cardíaco...

Como señaló la socióloga Shoshana Zuboff con claridad devastadora, esta es la lógica del "capitalismo de vigilancia": "Reclaman la experiencia humana como materia prima gratuita para prácticas comerciales ocultas de extracción, predicción y venta"<sup>140</sup>. Lo que antes era vida vivida se convierte en dato extraído. Lo que antes era experiencia se convierte en recurso. Lo que antes éramos nosotros se convierte en producto. La experiencia humana se traduce en datos conductuales.

#### **10.4 La persona como suma versus la persona como red**

Para las instituciones, la persona es la suma de todas las propiedades y particularidades individuales que puedan procesar, y con esto trabajan. Eres tus datos demográficos más tus patrones de consumo más tus interacciones digitales más tus desplazamientos físicos. Eres un perfil, un conjunto de variables, un vector en un espacio multidimensional. Cuantos más datos recopilan las instituciones, más creen conocer a los individuos. Pero ese conocimiento es, en realidad, una ilusión estadística. No conocen a la persona, sino sobre la persona.

---

<sup>140</sup> Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. PublicAffairs, p. 8.

Obviamente la persona humana es infinitamente más que datos. El ser humano no es una colección de atributos mensurables sino un tejido viviente de relaciones, un nudo dinámico en una red de significados, una historia que se cuenta a sí misma mientras se vive. El ser humano es un reflejo, un producto, un resultado emergente de la pauta de actividades en las que se encuentra implicado y de las narrativas mediante las cuales interpreta esas actividades.

Conocer dónde alguien ha nacido, su edad, género, peso, situación familiar, ingresos, hora en que se levanta o qué web visita más asiduamente nos puede describir muy bien a una persona pero nos da muy poca información sobre quién es realmente aquella persona y sobre la narración que esa persona construye de sí misma. Son datos, sí, pero datos que pierden todo significado fuera del contexto vital que los genera.

A las personas no las conocemos por sus atributos sino por sus relaciones. Las conocemos por la relación que tienen con el mundo que las rodea —su Cultura Exterior— y por la relación que tienen con lo que de ellas han hecho —su Cultura Interior—. Solo al comprender la trama de vínculos en que se encuentra tejida una persona, solo al entender cómo negocia entre lo que el mundo espera de ella y lo que ella espera de sí misma, podemos empezar a tener una percepción medianamente correcta de quién es.

El ser humano es un animal suspendido en tramas de significación que él mismo ha tejido. Y esas tramas son parcialmente invisibles para las instituciones, que solo ven los hilos sueltos.

La solución final: que seamos nosotros quienes cambiemos

Como ya hemos visto, este es el aspecto clave que las Instituciones tienen más problemas para gestionar. Y puesto que eliminar discursivamente el conocimiento emocional no consigue resolver el problema práctico —las personas seguimos comportándonos como personas, tercamente—, las

Instituciones implementan entonces una estrategia mucho más ambiciosa:

Pretenden que nos hagamos partícipes de sus problemas y adoptemos su manera de funcionar.

Se trata de una operación de ingeniería social a gran escala: sustituir nuestros valores y sentimientos por sus valores y su ausencia de sentimientos. Convertirnos en agentes racionales puros, en maximizadores de utilidad, en *homo economicus*. Y todo esto envuelto en una nube seductora de "información", "datos", "métricas" y "optimización" que supuestamente encierra la clave de la felicidad, el éxito y la realización personal.

Se tiene que encapsular e Institucionalizar a La Persona, eliminando toda intencionalidad y agentividad que tenga un componente emocional o relacional, de manera que Las Personas, a efectos prácticos, actúen como Instituciones y puedan ser valoradas, medidas y comercializadas como Instituciones.

Richard Sennett, en su demoledor análisis sobre la cultura moderna del trabajo, identificó este mecanismo con precisión quirúrgica: "Las instituciones impersonales no solo nos tratan como engranajes, sino que también nos invitan —nos seducen, nos presionan, nos obligan— a comportarnos como tales"<sup>141</sup>. Y cuando las estructuras que nos gobiernan se vuelven tan grandes y abstractas que permean todos los aspectos de nuestra vida, algo insidioso comienza a ocurrir: empezamos a interiorizar su lógica.

Dejamos de mirar al otro como a una persona concreta —con su historia única, sus vínculos específicos, su narrativa singular— y empezamos

---

<sup>141</sup> Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona, p. 129.

a verlo como un rol, una función, una pieza intercambiable del sistema. El cliente. El usuario. El recurso humano. El target demográfico. El caso número 47.398.

Y lo que es aún más grave: empezamos a vernos a nosotros mismos de ese modo. Nos convertimos en gestores de nuestra propia marca personal, optimizadores de nuestro capital humano, curadores de nuestra imagen digital. Medimos nuestro valor en seguidores, en likes, en conexiones de LinkedIn. Cuantificamos nuestra productividad, nuestro impacto, nuestro engagement. Y obviamente puesto que conceptos como confianza, empatía, altruismo no encajan en estas tabulaciones los descartamos; al igual que hacen las instituciones.

Esta es quizás la victoria más completa y aterradora de las instituciones: no solo nos tratan como datos, sino que consiguen que pensemos en nosotros mismos como datos. No solo nos deshumanizan desde fuera: nos enseñan a deshumanizarnos desde dentro. No solo nos convierten en lechugas: nos convencen de que ser lechuga es la única forma racional de existir.

Como advirtió Michel Foucault, el poder más efectivo no es el que te obliga mediante la fuerza, sino el que consigue que te gobiernes a ti mismo según sus principios<sup>142</sup>. Las instituciones no necesitan vigilarnos constantemente si hemos interiorizado sus métricas como nuestros propios objetivos vitales.

El exceso de institucionalización, entonces, no solo genera burocracia o ineficiencia; produce una erosión silenciosa de la condición humana. La sociedad termina pareciéndose a las instituciones que la gobiernan: eficiente, predecible y perfectamente vacía.

---

<sup>142</sup> Foucault, M. (1982). "The Subject and Power". *Critical Inquiry*, 8(4), 777-795

Y así, sin darnos cuenta, completamos la gran conversión: de personas a perfiles, de sujetos a objetos, de fines a medios. Las lechugas, al fin, han aprendido a cultivarse a sí mismas.

## 11-Cuando dejamos de ser personas

Sin valores morales, sin emotividad ni confianza, sin ese "metacerebro social" que nos permite comprender y cuidar del otro, perdemos la esencia misma de lo que nos define como seres humanos. No perdemos una característica accesorio: perdemos el núcleo de nuestra humanidad.

Consideremos este contraste devastador: una persona, despojada de toda riqueza material y de todo vínculo de poder, sigue siendo —como demostró Viktor Frankl en los campos de concentración nazis— un ser lleno de sentido, capaz de amar, aprender, crear y transformar su entorno incluso en las condiciones más extremas<sup>143</sup>. La dignidad humana no reside en lo que se posee sino en lo que se es.

Una institución, en cambio, despojada de su poder y de sus recursos, no es nada. Literalmente nada. Solo un fragmento de texto olvidado, un epígrafe fiscal obsoleto, una forma jurídica vacía. Su existencia depende por completo de lo que hace, posee o administra. No contiene nada en sí misma: es pura función, herramienta al servicio de sus propios intereses de reproducción y supervivencia.

Esta diferencia no es trivial. Es la diferencia entre el ser y el hacer, entre el fin y el medio, entre la vida y el mecanismo.

---

<sup>143</sup> Frankl, V. (2004). El hombre en busca de sentido. Herder, Barcelona

### 11.1 La gran mutación: de personas a personas-institución

Cuando las personas interiorizamos la lógica institucional, ocurre algo muy preocupante: dejamos de actuar como individuos y pasamos a hacerlo como instituciones andantes. Nos convertimos en lo que el filósofo Gilles Deleuze llamaría "máquinas deseantes" programadas para reproducir la lógica del sistema"<sup>144</sup>.

Solo nos mueve el éxito material, el crecimiento competitivo y la necesidad compulsiva de acumular vínculos de poder. Aceptamos la idea —de raíz profundamente instrumental— de que nada en nosotros tiene valor intrínseco y que el único modo de sentirnos plenos es poseer más y controlar más. Nuestra valía deja de medirse por lo que somos y pasa a medirse exclusivamente por lo que acumulamos.

Las otras personas dejan de ser sujetos con su propia dignidad y complejidad y se convierten en objetos funcionales: aliados estratégicos, adversarios a neutralizar, recursos a explotar o, en el peor de los casos, inversiones que deben rendir beneficios medibles. La pregunta ya no es "¿quién es esta persona?" sino "¿para qué me sirve?"

La confianza desaparece, y con ella el interés genuino por conocer al otro en su singularidad. El cerebro emocional, que sustentaba la empatía y el altruismo recíproco, cede por completo el mando al cerebro racional y estratégico. La razón instrumental ocupa todo el espacio vital. Y sin confianza y conocimiento del otro, el miedo y los instintos toman las riendas de la vida de las personas.

En ese mundo dominado por la eficiencia y el cálculo, la esfera pública deja de ser un espacio de encuentro —como imaginaba esperanzado

---

<sup>144</sup> Deleuze, G. & Guattari, F. (1972). El anti-Edipo: Capitalismo y esquizofrenia. Paidós.

Jürgen Habermas<sup>145</sup> — para convertirse en un campo de batalla de propaganda institucional y tráfico de influencias donde solo sobreviven los más adaptados a la lógica del sistema.

Los individuos, transformados en "Personas-Institución", se blindan tras la razón instrumental y confunden sistemáticamente la información con el conocimiento, la visibilidad con la verdad, la acumulación de datos con la comprensión del otro. Y se hunden en el mismo error estructural que las Instituciones: pretenden conseguir una comprensión del otro simplemente adquiriendo información, buscando datos, cuantificando comportamientos.

Pero una persona no es la suma de sus datos. Una persona es el significado que emerge de la relación entre esos datos, y ese significado solo es accesible mediante la empatía. Sin conocimiento y empatía nunca puede surgir la confianza y sin confianza solo hay un espacio desconocido donde reina la ley de la selva y donde el otro solo nos produce miedo o desprecio.

En esta nueva jungla hipertecnificada de hoy en día, el éxito se mide por la capacidad de controlar la información. Cada interacción, cada compra, cada clic, cada pausa, cada movimiento ocular genera datos que alimentan un sistema cuyo objetivo ya no es comprendernos como sujetos sino predecirnos como objetos. Es un modelo económico y político en el que la experiencia humana se traduce en materia prima gratuita para la acumulación de poder predictivo. No se trata de entendernos: se trata de anticiparnos, de modificar nuestro comportamiento, de convertirnos en autómatas predecibles.

En este entorno distópico pero completamente real, ya no hay personas: solo nodos de información interconectados en una estructura que seguimos llamando sociedad pero donde convivimos en soledad radical y desconfianza sistemática. Estamos hiperconectados digitalmente pero

---

<sup>145</sup> Habermas, J. (1981). Historia y crítica de la opinión pública. Gustavo Gili, Barcelona.

radicalmente desvinculados humanamente.

### 11.2 ¿Por qué aceptamos ser institucionalizados?

¿Por qué aceptamos esta mutación? Las razones son múltiples y profundamente humanas, lo que hace que la trampa sea casi perfecta.

Primero, porque las instituciones poseen un poder inmenso sobre los medios de significación colectiva: modelan el estilo de vida deseable mediante la publicidad y el entretenimiento, definen lo que debe considerarse éxito o fracaso mediante sistemas educativos y mediáticos, y erosionan sistemáticamente los referentes culturales que antes daban sentido a la existencia fuera del consumo y la acumulación.

Como señaló el sociólogo Pierre Bourdieu, las instituciones dominantes ejercen "violencia simbólica": imponen significados y los hacen parecer naturales, inevitables, incluso deseables<sup>146</sup>. No nos obligan a pensar como ellas: nos enseñan a desear pensar como ellas. Nos enseñan que el poder instrumental, la aplicación de la razón sin sentimientos es la herramienta más efectiva para tener éxito en esta sociedad.

Segundo, porque en una sociedad completamente controlada por instituciones, es mucho más fácil destacar si uno se convierte en una de ellas. El éxito se mide por la capacidad de integrarse sin fricciones en el sistema y reproducir eficientemente su lógica. El disidente, el que se resiste a institucionalizarse, paga un precio altísimo en términos de acceso a recursos, reconocimiento social y poder de decisión.

Y tercero, porque vivir institucionalizados —aunque nos empobrezca espiritualmente— es más cómodo. Requiere menos incertidumbre, menos responsabilidad personal y menos reflexión dolorosa. Es "más fácil" vivir sin

---

<sup>146</sup> Bourdieu, P. & Passeron, J. C. (1977). *Reproduction in Education, Society and Culture*. Sage Publications



vínculos profundos, sin tener que lidiar con la complejidad de los sentimientos, sin tener que asumir la responsabilidad existencial de elegir quiénes somos y a quienes queremos cerca.

Como escribió Erich Fromm en su análisis del totalitarismo, muchas personas "huyen de la libertad" porque la libertad auténtica genera angustia: es más reconfortante delegar, obedecer, integrarse en algo más grande que uno mismo<sup>147</sup>. La institución nos ofrece identidad prefabricada a cambio de autonomía.

#### Cuándo somos datos

Las instituciones, incapaces estructuralmente de comprender la singularidad humana, solo pueden operar con grupos, categorías y tipologías. No actúan con personas: actúan sobre categorías de personas. No hay ciudadanos: hay demografías. No hay individuos: hay segmentos de población.

Por tanto, su centro de interés deja inevitablemente de ser el ciudadano concreto —con su historia única, sus vínculos específicos, su proyecto vital singular— para convertirse en el sistema mismo: el entramado de instituciones, organizaciones y macroestructuras que gestionan la sociedad como si fuera una máquina.

Este desplazamiento tiene consecuencias políticas gravísimas que socavan los fundamentos mismos de la democracia. Las instituciones son las depositarias de la confianza y la representación que les concedemos para gobernar el Estado, el mercado y la sociedad. Si se separan de las personas reales, el poder deja de ser expresión de la voluntad del pueblo y pasa a ser

---

<sup>147</sup> Fromm, E. (1941). El miedo a la libertad. Paidós.

expresión de una minoría institucionalizada.

El resultado es una democracia elitista, o incluso una oligarquía tecnocrática, donde la legitimidad no proviene del consenso ciudadano sino del control de la información, los flujos económicos y las reglas del sistema. Como advirtió el politólogo Sheldon Wolin, esto es "democracia invertida": mantiene las formas de la democracia mientras vacía su contenido<sup>148</sup>.

Una democracia elitista o una oligarquía tecnocrática no tiene por qué ser una forma de gobierno mala en sí misma —hay argumentos a su favor desde Platón—, pero lo que no se puede hacer es actuar a escondidas. No se puede vender a las personas un sistema genuinamente democrático que no lo es. No se puede forzarlas a institucionalizarse para sobrevivir mientras se les dice que son libres.

Actuando así se desprestigia el sistema democrático y se favorece la aparición de las Personas-Institución más agresivas y despiadadas, dispuestas a lo que sea para imponerse en el campo de batalla del entramado institucional. Al fin y al cabo, las Instituciones están demostrando con su comportamiento que todo es una farsa, que son ellas quienes controlan realmente los mecanismos del poder, y que las únicas personas que pueden prosperar son las Personas-Institución más despiadadamente eficientes.

El valor de la Persona que no está institucionalizada se vuelve prácticamente nulo, y su única opción de mantener un mínimo poder de decisión sobre su propia vida es integrándose en un grupo más grande o incorporándose completamente a una Institución. Las Instituciones que fueron creadas para ayudar a las Personas en la gestión de la Sociedad toman el poder, y ahora en lugar de ayudar y adaptarse a la sociedad y las

---

<sup>148</sup> Wolin, S. (2008). *Democracy Incorporated: Managed Democracy and the Specter of Inverted Totalitarianism*. Princeton University Press.

necesidades reales de las Personas, exigen que sean las Personas quienes cambien y se adapten a una Sociedad hecha a medida de las Instituciones.

Es la inversión completa de la relación de servicio: el sirviente se ha convertido en amo, y el amo en sirviente.

La nueva servidumbre voluntaria: Isaiah Berlin y la paradoja de la libertad positiva

¿Cómo justifican las instituciones este cambio radical de roles? Empujándonos a aceptar, supuestamente por nuestro propio interés, que es mejor delegar. Que el entramado institucional es más competente, más seguro, más racional que las falibles Personas con sus emociones impredecibles y sus sesgos cognitivos.

Nos convencen de que renunciar al control es una forma superior de libertad, y que el sacrificio de la autonomía individual es el precio inevitable —y razonable— del bienestar colectivo. La vida —se nos repite constantemente— es demasiado compleja para dejarla en manos de las falibles Personas; mejor confiar en quienes pueden gestionarlo todo con la precisión de los algoritmos y la neutralidad supuesta de las normas.

Pero esta cesión voluntaria encierra una paradoja profunda y peligrosa que Isaiah Berlin identificó con claridad meridiana.

La libertad puede entenderse de dos maneras radicalmente distintas: como libertad negativa —la ausencia de coerción o interferencia externa—, y como libertad positiva —la capacidad de gobernarse a uno mismo y participar activamente en la determinación del propio destino<sup>149</sup>.

El problema, según Berlin, surge cuando la idea de libertad positiva es

---

<sup>149</sup> Berlin, I. (1958). "Dos conceptos de libertad", en Cuatro ensayos sobre la libertad. Alianza Editorial, Madrid, 1998.

apropiada y distorsionada por el poder para justificar la dominación "en nombre del bien común". En ese momento crítico, el Estado o las instituciones afirman saber mejor que nosotros lo que realmente deseamos, lo que realmente nos conviene, lo que realmente necesitamos. Y terminan imponiendo sus decisiones como si fueran las nuestras, como si fueran expresión de nuestra "verdadera voluntad".

Así, la libertad se transforma insidiosamente en obediencia racionalizada: creemos actuar por voluntad propia cuando, en realidad, solo hemos interiorizado profundamente las órdenes del sistema. Cambiamos las cadenas visibles de la esclavitud antigua por una obediencia invisible, voluntaria, e incluso orgullosa de la servidumbre moderna.

Esta ilusión de libertad es uno de los mecanismos de control más eficaces de la dominación contemporánea. La persona ya no siente el peso físico de las cadenas, porque ha aprendido a desear exactamente lo que el entramado institucional le ofrece: seguridad predecible, confort material, reconocimiento social dentro de categorías prefabricadas.

En nombre de la eficiencia y del orden, sacrificamos alegremente el espacio de la duda, la disidencia y la decisión genuinamente propia. Y al hacerlo, debilitamos irreparablemente los vínculos humanos que nacen de la confianza y la empatía —esos mismos vínculos que ninguna institución puede replicar ni sustituir.

La educación, los medios de comunicación y la burocracia cotidiana contribuyen sistemáticamente a este propósito: se enseña a la sociedad a no pensar críticamente, pero a sentirse pensante. Se nos repite incesantemente que cada cesión de poder —cada "cookie" aceptada, cada voto delegado, cada dato personal cedido— es por nuestro bien y nuestra seguridad, aunque con cada una de ellas desaparezca un fragmento más de nuestra capacidad real de decisión.

### El engranaje perfecto: de creadores a criaturas

La humanidad, que en origen creó las instituciones precisamente para gestionar la complejidad social que ella sola no podía manejar, acaba completamente absorbida por ellas. La persona en sociedad, de agente se convierte en engranaje; de creador, en criatura; de sujeto, en objeto.

La única forma de sobrevivir con cierto grado de dignidad dentro del sistema es institucionalizarse uno mismo: asumir su lógica como propia, adoptar sus métricas como medidas de éxito personal, interiorizar sus valores como valores auténticos. Ya no confiamos en el conocimiento empático ni en el vínculo humano como fuentes de comprensión y seguridad, sino exclusivamente en la razón instrumental y la eficiencia del control algorítmico.

Así, los gobiernos pueden bombardearnos diariamente con cifras sobre PIB, inflación, gasto social, número de vehículos por habitante, índices de competitividad, rankings internacionales. Pero esos datos no nos informan: nos conforman. No sirven para liberarnos mediante el conocimiento, sino para justificar el propio sistema que nos somete.

La paradoja es perfecta: la sobredosis de información es imposible de gestionar para el ser humano individual, y es justamente para gestionar esa sobredosis de información por lo que las Personas creamos originalmente a las instituciones. Pero ahora esas mismas instituciones utilizan la sobredosis informativa como mecanismo de control.

El exceso de información no ilumina, sino que oscurece.. La sobrecarga informativa nos paraliza cognitivamente, nos genera ansiedad constante y nos hace desesperadamente dependientes de quienes dicen poder interpretarla por nosotros: las instituciones expertas.

Inundarnos de información —banal o relevante, verídica o falsa, útil o manipuladora— tiene por objetivo hacernos dolorosamente conscientes de nuestras limitaciones, reabrir nuestros miedos y empujarnos a justificar la propia existencia de las Instituciones e indirectamente su manera autoritaria de actuar. Sus políticas igualitarias y homogeneizadoras, su uso exclusivo de la razón instrumental, su desprecio por la dimensión emocional de la existencia.

Y así se cierra el círculo perfecto y claustrofóbico: cuanto más desbordados nos sentimos por la gestión lógico-racional que requiere la institucionalización total de la sociedad, más justificamos su existencia y su expansión. Ellas gestionan la complejidad que ellas mismas han creado y amplificado. Y nosotros, asustados, agradecidos y exhaustos, entregamos nuestra libertad a cambio de la ilusión de estabilidad.

#### Cuando dejamos de vivir: la disolución del yo

Cuando delegamos completamente nuestra voluntad, cuando renunciamos a la acción autónoma, cuando ya no tenemos horizonte propio ni proyecto vital genuino, dejamos de vivir para nosotros mismos y pasamos a ser vividos por otros. Nuestra Cultura Interior se disuelve progresivamente pues no importa nuestra especificidad y nos convertimos en mera parte de la Cultura Exterior de quienes nos dominan.

El individuo que se resiste a institucionalizarse pierde sistemáticamente poder, acceso a recursos y reconocimiento social. Su única forma de existir con cierta dignidad material es integrarse en una institución o en un grupo corporativo que lo represente y proteja (la patria, el club, la nación, la empresa, la religión, la secta, el partido, la ideología política). Pero esa protección tiene un precio existencial altísimo: la pérdida de su singularidad y de su voz propia.

Para que esta sumisión sea psicológicamente aceptable y no genere

revueltas constantes, el sistema necesita mantener cuidadosamente la ilusión de libertad. Debe convencernos de que aún decidimos, de que seguimos siendo "capitanes de nuestro destino", dueños de nuestras vidas.

Lo consigue mediante dos estrategias complementarias y extraordinariamente efectivas:

Primero, simulando participación mediante mecanismos democráticos o mediáticos que dan la sensación psicológica de elección y control. Votamos entre opciones prefabricadas, "participamos" en consultas cuyo resultado ya está decidido, "elegimos" entre productos casi idénticos que nos dan la ilusión de ejercer nuestra voluntad.

Segundo, redefiniendo completamente el éxito humano en términos exclusivamente materiales, de modo que la autorrealización se mida por el consumo y la acumulación, no por la conciencia, la creatividad o los vínculos profundos.

En este contexto radicalmente empobrecido, realizarse como persona ya no significa ser libre para crear, amar, comprender o transformar, sino meramente ser libre para adquirir. Elegir entre opciones de consumo reemplaza completamente a elegir un modo de vida. La libertad se reduce a libertad de mercado.

### 11.3 Los tiburones no son malvados: hacia una comprensión no moralista del problema

Para finalizar esta parte y adentrarnos en la solución dejame insistir en algo que he repetido muchas veces y que será crucial para la comprensión final de las soluciones; no debemos caer en el fatalismo ni en la demonización simplista. Las instituciones no son entidades malévolas habitadas por villanos que conspiran para destruirnos. Simplemente actúan según su naturaleza estructural, según las posibilidades y limitaciones de lo

que son.

Los tiburones atacan a las focas no por crueldad o maldad, sino por instinto de supervivencia. Las instituciones tampoco destruyen la humanidad por maldad consciente, sino por limitación ontológica. Carecen de empatía no porque la rechacen moralmente, sino porque no pueden tenerla. Solo pueden reproducir la lógica del control, la eficiencia y la supervivencia institucional.

Pero mientras no transformemos radicalmente su naturaleza, mientras no encontremos formas de organización social que no requieran esta mutilación de lo humano, seguiremos siendo para ellas datos procesables y recursos explotables, nunca personas con dignidad intrínseca.

El problema no es moral: es estructural. Y requiere soluciones estructurales, no sermones moralizantes.

## **12-El final de una sociedad: cuando las instituciones devoran a las personas**

Cada tipo de institución tiene utilidad en un nivel diferente de nuestra vida social. Las micro-instituciones regulan nuestras interacciones cotidianas inmediatas; las instituciones orales coordinan grupos mediante memoria compartida; las super-instituciones plasman el conocimiento en soportes físicos que trascienden generaciones; y las meta-instituciones gobiernan a las propias instituciones.

Los diferentes tipos no implican que una micro-institución sea "inferior" a una meta-institución en términos de valor humano o importancia vital. Simplemente son diferentes herramientas para problemas de distinta escala.



Una cena familiar bien organizada no es menos valiosa que un tratado internacional; simplemente opera en otro nivel de complejidad.

Lo que sí es progresivo —y profundamente preocupante— es que en cada nivel ascendente la distancia emocional y el desconocimiento mutuo entre las partes aumentan exponencialmente, hasta que con las meta-instituciones, la institución se desvincula completamente de las personas concretas. El conocimiento empático desaparece por completo del sistema.

Al Ministerio de Hacienda no le importan lo más mínimo los sentimientos de las personas afectadas por sus decisiones. Al mercado de futuros le da absolutamente igual si hoy has tenido un buen o mal día, si estás enfermo o desesperado. La agencia de calificación crediticia que hunde la economía de un país no ve las caras de los millones de personas cuyas vidas destruye.

Y no es por un tema de maldad consciente o desprecio deliberado: es simplemente que no son seres humanos con capacidad de empatía. Son meta-instituciones operando según su lógica interna. No pueden sentir porque estructuralmente carecen de esa capacidad.

Somos las personas a quienes corresponde contrarrestar el poder y la fría racionalidad instrumental de las instituciones con el conocimiento que nos proporciona la empatía y la inteligencia emocional. Ese es nuestro papel irreemplazable en el sistema. Pero cuando renunciamos sistemáticamente a crear vínculos de confianza directa con las otras personas del grupo, cuando supeditamos toda nuestra organización social a las instituciones delegando en ellas toda responsabilidad, y cuando finalmente renunciamos incluso a controlarlas democráticamente, estamos creando Meta-Instituciones cada vez más fuertes en sociedades cada vez más deshumanizadas.

El resultado es una sociedad unida débilmente donde los lazos de confianza interpersonal se van sustituyendo progresivamente por miedos difusos hacia

lo desconocido y los desconocidos. La solidaridad se transforma en sospecha, la comunidad en agregado de individuos aislados.

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

Toda institución nace como una herramienta diseñada para resolver un problema concreto en un contexto histórico determinado. Es hija de su tiempo, producto de una cultura específica, de una tecnología disponible, de unas creencias compartidas y de una visión particular del futuro deseable. Se diseña para avanzar hacia un horizonte donde ese problema específico desaparezca o al menos se mitigue.

Pero el éxito institucional contiene una paradoja raramente reconocida: si la institución logra realmente su objetivo original, transforma radicalmente la sociedad que la creó. Y esa nueva sociedad —más compleja, más interdependiente, con nuevas capacidades, pero también nuevas vulnerabilidades— ya no tiene los mismos problemas ni las mismas necesidades que la sociedad original.

La institución que ayer fue solución elegante, mañana será obstáculo pesado. Así, cada avance institucional contiene inexorablemente el germen de su propia obsolescencia: cuando triunfa plenamente, se convierte en un fósil funcional que sigue consumiendo recursos, pero que ya no responde a las necesidades reales de la sociedad transformada.

La crisis estructural de nuestra sociedad moderna comenzó a gestarse, aunque pocos lo percibieran entonces, a finales del siglo XIX. El éxito arrollador de las primeras meta-instituciones —mercados financieros globales, Estados-nación consolidados, parlamentos democráticos con

sufragio ampliado, partidos políticos de masas modernos, declaraciones de derechos universales, corporaciones multinacionales, normas y tratados internacionales— borró casi completamente todo rastro funcional de la edad medieval y su predominio de super-instituciones locales y fragmentadas.

Este nuevo sistema institucional solucionó efectivamente muchos problemas graves que había padecido la sociedad occidental durante siglos: las hambrunas recurrentes, las epidemias devastadoras, las guerras de religión, el absolutismo arbitrario, la servidumbre feudal. Ofreció satisfacción a necesidades emergentes que la sociedad anterior ni siquiera podía conceptualizar. Y brindó herramientas de gestión social muchísimo más potentes que permitieron coordinar millones de personas.

En ese sentido histórico fundamental, las meta-instituciones fueron la primera red mundial de interconexión: una especie de proto-Internet institucional que enlazó físicamente a los estados, mercados y culturas del planeta mediante flujos constantes de datos, dinero, leyes, mercancías y decisiones administrativas. Como señaló el historiador económico Karl Polanyi en su obra fundamental, este sistema transformó radical e irreversiblemente la estructura económica y social del planeta entero: los mercados globales autorregulados y los Estados liberales centralizados sustituyeron definitivamente al feudalismo y al control eclesiástico omnipresente, liberando la iniciativa individual y extendiendo progresivamente la noción de derechos universales<sup>150</sup>.

Por primera vez en la historia humana, el mundo funcionó como un solo organismo administrativo global, donde cada decisión local —una quiebra bancaria en Viena, una revolución en México, una innovación tecnológica en Manchester— podía tener consecuencias inmediatas en territorios remotos.

---

<sup>150</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.

## 12.2 La expansión y el éxito innegable del siglo XX

El éxito de las meta-instituciones durante el siglo XX fue absolutamente innegable por cualquier métrica razonable. Los sistemas democráticos se expandieron desde un puñado de países a la mayoría del planeta. El comercio internacional creció exponencialmente conectando economías remotas. Los derechos humanos pasaron de ser declaraciones aspiracionales a marcos jurídicos vinculantes. Las grandes corporaciones multinacionales conformaron cadenas de valor globales que permitieron un crecimiento económico sin precedentes históricos.

Se creó una arquitectura institucional global —Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio, tribunales internacionales— que parecía capaz de gestionar pacíficamente la complejidad planetaria. La esperanza de vida se duplicó en muchas regiones. La mortalidad infantil colapsó. La alfabetización se universalizó. La pobreza extrema se redujo dramáticamente.

Pero con ese crecimiento espectacular llegó también, inevitablemente, la hipercomplejidad sistémica y el coste exponencial de mantenimiento de toda esa maquinaria institucional. Como explicó el antropólogo Joseph Tainter en su influyente teoría sobre el colapso de sociedades complejas, las civilizaciones no colapsan por fallar en sus objetivos, sino paradójicamente por tener demasiado éxito: cada nueva capa institucional añadida requiere más recursos —energía, personal, coordinación, legitimación— y genera progresivamente menos beneficio marginal para la sociedad<sup>151</sup>.

---

<sup>151</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.

Lo que en su origen fue una solución elegante y eficiente se convierte gradualmente en un peso muerto que consume recursos sin producir valor proporcional. La burocracia se reproduce a sí misma. Los procedimientos se multiplican. Las capas de control se superponen. Y el sistema entero se vuelve cada vez más costoso de mantener funcionando.

### 12.3 La crisis actual

Los síntomas del agotamiento: rendimientos decrecientes en todos los frentes

Desde finales del siglo XX, y acelerándose dramáticamente en el XXI, el síntoma fundamental es cada vez más claro para quien quiera verlo: nuestras meta-instituciones centrales —el sistema financiero global, los Estados-nación, la investigación científica, los partidos políticos tradicionales, los organismos multilaterales, las empresas, etc— se encuentran en una fase avanzada de rendimientos decrecientes.

Siguen funcionando, aparentemente. Los mercados operan, los gobiernos legislan, las burocracias procesan documentos, los bancos centrales ajustan tipos de interés. Pero lo hacen con una eficiencia cada vez menor y un coste cada vez mayor. Absorben cantidades crecientes de recursos —dinero público, datos personales, energía, atención ciudadana, confianza social— sin ofrecer resultados proporcionales ni satisfacer las necesidades reales de las personas.

Como señala incisivamente el sociólogo alemán Wolfgang Streeck, vivimos desde hace décadas en una "crisis permanentemente aplazada" del capitalismo democrático, sostenida artificialmente a base de deuda pública creciente, expansión monetaria sin precedentes, y una desconexión cada vez

mayor entre el poder político formal y las personas reales que supuestamente gobierna<sup>152</sup>

## 12.4 Un sistema que aún aguanta, pero cruje

Aparentemente, hemos dejado atrás muchos de los horrores más visibles del siglo XX: las guerras totales que devastaron continentes, el capitalismo salvaje sin regulaciones, los genocidios industrializados, el colonialismo explícito, el racismo institucionalizado legalmente, la negación formal de derechos a mayorías. Tenemos más conciencia ecológica declarada, más sensibilidad discursiva hacia la igualdad, más redes formales de cooperación global, más derechos laborales reconocidos.

Pero bajo esa superficie tranquilizadora de progreso narrativo late una inquietud profunda y creciente: el sistema no funciona realmente como debería. Las desigualdades económicas crecen exponencialmente alcanzando niveles no vistos desde la Edad Dorada. Las democracias se vacían progresivamente de contenido real convirtiéndose en teatros rituales. Los estados se vuelven cada vez más dependientes y subordinados a las corporaciones tecnológicas y los flujos financieros globales que escapan completamente a cualquier control ciudadano efectivo.

Seguimos inyectando cantidades masivas de recursos —económicos, políticos, simbólicos— en el sistema para evitar que se derrumbe visiblemente, pero lo que mantenemos artificialmente vivo es, muy posiblemente, una estructura institucional que ya ha cumplido su ciclo histórico y que se sostiene solo por inercia y por el miedo colectivo al vacío que dejaría su colapso.

---

<sup>152</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.

El diagnóstico es grave, pero no fatal. Toda crisis sistémica abre, al mismo tiempo, un espacio de posibilidad. Las grietas en el edificio institucional no solo amenazan con derrumbarlo: también dejan entrar luz. En los capítulos que siguen exploraremos esas grietas no como síntoma de colapso definitivo, sino como umbrales hacia formas nuevas —aún inciertas, aún frágiles— de ser persona y de convivir.

### **13-¿Qué viene después? En el umbral de una transición civilizatoria**

Todo ciclo institucional histórico termina cuando la sociedad que lo sostiene deja de encontrar en él su reflejo, cuando las instituciones ya no procesan adecuadamente las necesidades reales de las personas, cuando el coste de mantenerlas supera claramente los beneficios que proporcionan. Hoy nos acercamos aceleradamente a ese punto de inflexión.

Al igual que las super-instituciones medievales dieron paso históricamente a las meta-instituciones modernas mediante un proceso largo y doloroso de guerras, revoluciones y transformaciones culturales, el agotamiento evidente de las meta-instituciones actuales apunta inexorablemente hacia una nueva transición civilizatoria.

Estamos al borde de un cambio civilizatorio comparable a la revolución neolítica o la revolución industrial. Quizás la pregunta fundamental ya no sea *si* las meta-instituciones actuales caerán —eso parece cada vez más inevitable—, sino qué tipo de instituciones queremos y podemos construir conscientemente después de su obsolescencia: ¿unas que nos alejen todavía más de nuestra humanidad esencial sumergiéndonos en la abstracción algorítmica total?, ¿unas que nos devuelvan trabajosamente a ella recuperando vínculos de confianza directa?, o ¿existe quizás una tercera

posibilidad que aún no somos capaces de imaginar? Porque si imaginar el futuro ya es complicado, imaginar el futuro para otro tipo de seres humanos ya es prácticamente imposible. Porque no podemos olvidar que al igual que los seres humanos hemos cambiado con cada avance institucional y la persona de una sociedad neolítica ágrafa es absolutamente diferente de un funcionario de aduanas británico, y este funcionario es absolutamente diferente de un joven de Tokio que hace vídeos en YouTube, es seguro que el próximo cambio conllevará inevitablemente un nuevo tipo de Persona que no podemos definir.

### 13.1 La ceguera estructural de los sistemas.

Nos enfrentamos a un problema epistemológico fundamental que dificulta enormemente cualquier intento de transformación consciente. Toda sociedad está atrapada, al menos parcialmente, en el marco conceptual de sus propias instituciones dominantes. Cada sistema institucional define no solo cómo gestionamos prácticamente la realidad social, sino también —y esto es crucial— qué podemos siquiera ver y pensar sobre esa realidad.

Desde dentro de un sistema institucional establecido, imaginar algo que aún no existe es extremadamente difícil, porque los marcos institucionales no solo regulan las conductas permitidas, sino que también estructuran las categorías mentales mismas con las que comprendemos el mundo y nos comprendemos a nosotros mismos.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann, teórico de los sistemas autopoieticos (sistemas que se producen a sí mismos), describió esta limitación estructural con una lucidez casi clínica: "El sistema no puede ver fuera de sí mismo; solo puede observar sus propias operaciones"<sup>153</sup>.

---

<sup>153</sup> Luhmann, Niklas. *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. México: Universidad Iberoamericana, 1998.



Dicho de otro modo: las instituciones observan necesariamente el mundo con los ojos de su propia estructura interna, mediante sus propios códigos operativos. Todo lo que no encaje limpiamente en sus procedimientos, categorías o esquemas clasificatorios simplemente no existe para ellas como dato procesable, o se interpreta automáticamente como una anomalía, un error, una desviación que debe corregirse o suprimirse.

Por eso, cuando una sociedad vive una transformación tecnológica, cultural o simbólica profunda, las instituciones dominantes no suelen percibirla inicialmente como una oportunidad de evolución, sino como una amenaza existencial al orden establecido que debe neutralizarse.

Esta ceguera estructural explica históricamente por qué ninguna civilización ha podido prever con claridad su propio cambio de paradigma antes de que ocurriera. Los administradores del Imperio Romano tardío no veían venir el feudalismo. Los señores feudales no imaginaban el Estado-nación centralizado. Las monarquías absolutas no comprendían la democracia liberal que las reemplazaría. En general, todos estos sistemas no desaparecieron porque alguien los derrocará violentamente desde fuera, sino porque agotaron internamente su capacidad de ver y procesar adecuadamente la realidad social que las rodeaba. Su lenguaje institucional dejó de coincidir con el mundo real. Y cuando esa brecha se vuelve insostenible, el sistema colapsa.

## **13.2 Las fronteras de lo visible: límites, fisuras y umbrales**

Sin embargo, aunque el sistema institucional no pueda estructuralmente "ver" más allá de sí mismo, las personas concretas sí podemos hacerlo. Esta es una diferencia absolutamente crucial.

A diferencia de las instituciones que operan mediante códigos cerrados, las personas habitamos simultáneamente varios mundos diferentes: el institucional formal, el simbólico cultural, el afectivo emocional, el tecnológico material, el relacional interpersonal. Y esa multiplicidad irreducible de experiencias vividas abre inevitablemente rendijas, grietas, intersticios por donde se filtra el futuro antes de que se materialice plenamente.

Los antropólogos, sociólogos y teóricos sociales contemporáneos han hablado de estos espacios intermedios con distintos nombres técnicos: *boundaries* (fronteras), *cleavages* (fisuras), *intersticios*, *zonas liminares*, *espacios de liminalidad*. En todos los casos se refieren fundamentalmente a lugares sociales de tránsito donde las normas institucionales existentes dejan de aplicarse con claridad y emergen experimentalmente nuevas formas de relación, comunicación, intercambio y construcción de sentido<sup>154</sup>

Son precisamente estos espacios ambiguos —las grietas del sistema— los que nos permiten entrever hacia dónde se está desplazando realmente una sociedad más allá del discurso oficial de sus instituciones.

Las grietas aparecen típicamente cuando una institución ya no logra procesar eficientemente ciertos flujos de información, intercambio o relación social, o cuando las personas empiezan a generar espontáneamente prácticas, tecnologías o significados que escapan completamente al control y la comprensión institucional. Son los primeros indicios empíricos de que la forma actual de organizar la vida social está empezando a resquebrajarse estructuralmente.

Las grietas no nos muestran el futuro con claridad fotográfica —eso sería imposible—, pero sí nos orientan direccionalmente. Son como las primeras

---

<sup>154</sup> Turner, Victor (1969). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Aldine Publishing

luces tenues de un amanecer que todavía no ha roto completamente el horizonte, pero que ya iluminan parcialmente el paisaje.

Si aprendemos colectivamente a mirar en ellas —sin miedo paralizante al cambio y sin nostalgia paralizante del pasado— podremos reconocer antes de tiempo qué instituciones específicas están muriendo funcionalmente y qué formas nuevas de cooperación, confianza, intercambio o conocimiento están intentando nacer dolorosamente en los márgenes del sistema.

### 13.3 Un ejemplo histórico de las grietas

En el capítulo 7 vimos cómo las transiciones institucionales medievales duraron siglos. Ahora volvemos a aquel periodo, pero con otra mirada: no para ver la lentitud del cambio, sino para detectar las grietas que anunciaron su llegada.

Para comprender cómo las grietas institucionales emergen cuando la información comienza a circular fuera del control de las instituciones dominantes, resulta especialmente esclarecedor volver a la Europa medieval. No porque se trate de un periodo excepcionalmente oscuro o atrasado —como a veces se ha caricaturizado—, sino precisamente porque constituye uno de los ejemplos históricos más claros de estabilidad prolongada seguida de una crisis lenta, difusa y no intencional.

La transición que se inicia entre los siglos XI y XIII no adopta la forma de una ruptura frontal contra el orden establecido. No hay un "asalto" consciente a las instituciones. Lo que observamos es algo mucho más sutil y, por ello, más profundo: la aparición progresiva de prácticas, sensibilidades y formas de autocomprensión y comportamiento autodinámico<sup>155</sup> que ya no encajan

---

<sup>155</sup> El concepto de modo de comportamiento autodinámico no debe confundirse con el concepto de individualismo, pues, aunque en Europa ambos conceptos han estado fusionados desde fines del siglo XV, pueden vincularse a orígenes distintos. Mientras que el concepto de modo de

del todo en el marco institucional vigente, aunque todavía dependan de él para existir.

Este ejemplo medieval permite ver con especial nitidez cómo, en situaciones de crisis institucional, la información no controlada —textos, relatos, saberes, formas de narrarse a uno mismo— comienza a erosionar lentamente el pacto canónico dominante, abriendo fisuras que obligarán, con el tiempo, a una transformación estructural.

#### 13.4.1 La estabilidad medieval: un mundo cerrado

Tras el colapso de la mayoría de las super-instituciones romanas, Europa occidental entra, a partir del siglo VII, en un largo periodo de estabilización. La sociedad es mayoritariamente analfabeta, estructurada sobre instituciones orales y micro-instituciones locales, y cohesionada por un Pacto Canónico cristiano articulado por la Iglesia católica.

La fuerza de este pacto no reside en la coerción militar ni en una administración centralizada —que la Iglesia no posee—, sino en su capacidad para organizar el sentido, definir los límites del mundo legítimo y filtrar cualquier contacto significativo con el exterior. La sociedad cristiana medieval se concibe como una gran comunidad moral cerrada, protegida simbólicamente de un exterior percibido como caótico, peligroso o directamente demoníaco.

El sistema funciona porque es estable, y es estable porque minimiza la complejidad. La información circula lentamente, de forma ritualizada y bajo

---

comportamiento autodinámico se centra en interacciones específicas entre el cuerpo humano y el entorno social o físico, el concepto de individualismo se refiere a una tendencia del individuo a enfatizar su propia significación, anhelos y deseos vis à vis los de otros miembros del grupo. p.102. Harald Kleinschmidt. La transformación de ideas y actitudes en el mundo medieval. Ediciones Akal. Madrid 2009

supervisión eclesiástica. El conocimiento no se acumula: se transmite. La memoria no se archiva: se repite. La verdad no se discute: se recuerda.

Desde el punto de vista antropológico, el pensamiento medieval se caracteriza por una primacía casi absoluta del grupo sobre el individuo. La identidad personal no se concibe como algo interior, privado o autónomo, sino como una función del lugar ocupado dentro de un orden dado: familia, estamento, linaje, comunidad, Iglesia.

La Cultura Exterior —las normas, los rituales, las jerarquías— no solo regula la vida social, sino que define quién es cada cual. Fuera del grupo, el individuo no es nadie. No hay una “vida interior” separada del rol social; hay, como mucho, obediencia, culpa o mérito ante Dios<sup>156</sup>.

El éxito o el fracaso no se interpretan como resultado de decisiones humanas, sino como signos de la voluntad divina. Preguntarse demasiado por las causas puede resultar sospechoso: interpretar ya es, potencialmente, dudar.

#### 13.4.2 Cuando la información empieza a escapar

A partir del siglo XI, este equilibrio comienza a tensionarse. No porque el pacto canónico deje de ser creído, sino porque el volumen de información empieza a aumentar: crecimiento económico, mejora agrícola, estabilización de rutas, contactos con Bizancio y el mundo islámico, recuperación de textos clásicos<sup>157</sup>.

La Iglesia intenta controlar este proceso limitando el acceso a los textos, monopolizando la interpretación y filtrando la traducción. Pero el problema ya no es solo qué se sabe, sino cómo se sabe. La lectura silenciosa, el libro como objeto portátil y privado, la educación escolástica, el contacto con los

<sup>156</sup> Colin Morris, *The Discovery of the Individual, 1050-1200*, University of Toronto Press, 1987. Morris analiza cómo la noción de individuo emerge gradualmente durante este período.

<sup>157</sup> Jacques Le Goff, *La civilización del Occidente medieval*, Paidós, 1999. Proporciona un panorama amplio del renacimiento cultural de los siglos XI-XIII.

libros de otras culturas introducen una novedad decisiva: la experiencia interior del conocimiento. Además, aunque ahora pueda parecer trivial, las listas, tablas, fórmulas y recetas se vuelven moneda corriente en la Baja Edad Media gracias a la proliferación de los libros. Tales recursos literarios profundizan aún más un nuevo tipo de pensamiento, proporcionando formas de clasificar y explicar los fenómenos con precisión cada vez mayor<sup>158</sup>.

El saber deja de ser exclusivamente público, oral y grupal, y comienza —para algunos— a convertirse en un diálogo silencioso entre una conciencia y un texto.

### 13.4.3 Roland y Perceval: dos maneras de ser persona

La transformación de la relación entre individuo y grupo se hace especialmente visible en la literatura. El contraste entre *La Chanson de Roland* (siglo XI) y *Perceval ou le Conte du Graal* de Chrétien de Troyes (finales del siglo XII) ilustra de forma ejemplar este desplazamiento.

Roland es un héroe plenamente medieval. No tiene vida interior autónoma. Su identidad está completamente absorbida por el grupo: el ejército, el linaje, el honor colectivo de los francos y de Carlomagno. Roland no reflexiona, encarna. Su valor no reside en quién es, sino en cuánto está dispuesto a sacrificarse por el grupo. Incluso su arrogancia solo se evalúa en función de si engrandece o no la gloria colectiva.

Perceval, en cambio, es un héroe en búsqueda. No sabe quién es, ni cuál es su lugar. Su nobleza no depende exclusivamente del reconocimiento externo, sino de una condición interior que debe descubrir y educar. El relato de Perceval no es una epopeya pública, sino un itinerario iniciático, un proceso de aprendizaje interior que solo adquiere sentido cuando el protagonista reflexiona sobre sus errores, silencios y decisiones.

---

<sup>158</sup> Jack Goody, *The Domestication of the Savage Mind*, Cambridge University Press, 1977, p. 37.

Roland muere por el grupo sin preguntarse por qué. Perceval vive preguntándose cómo debe vivir para pertenecer al grupo sin dejar de ser él mismo.

Chrétien de Troyes no es un caso único. Estos cambios los podemos empezar a detectar en una línea que sobrevive en los goliardos, pasa por las obras líricas en latín de religiosos como Gottschalk d'Orbais<sup>159</sup> o Notger el Tartamudo<sup>160</sup> y florece en algunos trovadores, en libros civiles como el Domesday encargado por Guillermo I, el redescubrimiento por parte de Irnerio del Digesto de Justiniano<sup>161</sup> y el derecho romano, en las iniciativas de algunos obispos para fundar nuevas escuelas catedralicias, o en iniciativas individuales como las del monje Pierre Abélard<sup>162</sup>, para culminar todo este hilo histórico en la figura de Marie de France, coetánea de Chrétien de Troyes y, en mi opinión, la primera mujer moderna de Europa<sup>163</sup>

Como explica Norbert Elias: "El cambio puesto de manifiesto en la literatura no fue, simplemente un cambio limitado a la literatura. La particular sensibilidad de los escritores permitió que, como tropas avanzadas de la sociedad, por decirlo así, percibieran y dieran forma a cambios que se operaban en el ámbito más amplio de las sociedades a las que pertenecían, en la convivencia misma de las personas. De no haber sido así, no habrían encontrado lectores que les comprendieran y apreciaran. Estas formas

---

<sup>159</sup> Gottschalk de Orbais defendía una doble predestinación radical que, al ser lógicamente coherente, desestabilizaba el papel mediador de la Iglesia y el equilibrio entre doctrina, autoridad y cohesión social.

<sup>160</sup> Notker el Tartamudo introduce una fisura complementaria a la de Gottschalk al desplazar el saber desde la autoridad doctrinal pura hacia la experiencia, la memoria y la forma, mostrando que el conocimiento necesita mediaciones humanas —narrativas y emocionales— para ser efectivo en la comunidad.

<sup>161</sup> El Digesto —compilación sistemática del derecho romano clásico ordenada en el siglo VI por el emperador Justiniano— había permanecido durante siglos en un estado de semiolvido en Europa occidental. Irnerio, no solo recuperó el texto, sino que introdujo una nueva manera de leerlo. En lugar de tratarlo como una mera recopilación de normas antiguas, lo abordó como un sistema racional coherente, susceptible de ser estudiado, interpretado y enseñado.

<sup>162</sup> Pierre Abélard fue clave por introducir el uso sistemático de la razón crítica, defendiendo que comprender precede a creer y situando la intención del sujeto en el centro del juicio moral.

<sup>163</sup> June Hall McCash, ed., *The Cultural Patronage of Medieval Women*, University of Georgia Press, 1996. Marie de France representa un caso excepcional de veu femenina culta i autònoma en el segle XII.

literarias son, de hecho, índice de la lenta ascensión hacia un nuevo plano de conciencia que se observa en una serie de sociedades"<sup>164</sup>.

#### 13.4.4 El pensamiento emergente: interioridad, relación y fisuras

Este nuevo modo de ser no niega al grupo, pero lo reconfigura. La pertenencia deja de ser automática y pasa a ser relacional. El individuo comienza a verse como alguien que aporta algo propio —una sensibilidad, un talento, una experiencia— y que debe negociar su lugar dentro del conjunto.

No estamos aún ante el individuo moderno, autónomo y secular. No hay derechos subjetivos ni libertad de conciencia en sentido pleno. Pero sí aparecen fisuras: sujetos que se perciben como algo más que una función del estamento, y que empiezan a experimentar la interioridad como un espacio significativo.

Estas figuras —poetas, trovadores, juristas, intelectuales, clérigos inquietos— no destruyen el sistema. Lo tensionan. Introducen información nueva que el marco canónico intenta absorber, reinterpretar o neutralizar. Durante siglos lo consigue. Pero cada intento de contención deja pequeñas grietas.

#### 13.4.5 Las fisuras como antesala del cambio institucional

A comienzos del segundo milenio, nada parece haber cambiado de forma radical. Las instituciones siguen en pie, la fe es hegemónica, el orden social se mantiene. Sin embargo, el sistema ha entrado en una fase nueva: la fase de las fisuras.

La información circula más rápido, el conocimiento se acumula, la cultura interior de las personas gana peso, y las instituciones ya no pueden procesar

---

<sup>164</sup> Norbert Elias, *El proceso de la civilización: Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Fondo de Cultura Económica, 1987, p. 451.



todos los efectos de aquello que ellas mismas han contribuido a generar. La crisis institucional no surge de un ataque externo, sino de una sobrecarga interna de complejidad.

Las fisuras no muestran todavía el futuro, pero lo anuncian. Son el lugar donde el sistema empieza a fallar en silencio. Y es precisamente ahí —en esos márgenes ambiguos donde conviven lo viejo y lo nuevo— donde se gestan las transformaciones que, siglos más tarde, darán lugar a un nuevo marco institucional y a una nueva manera de ser persona.

### **13.5 Las grietas del presente: experimentos liminares de un mundo nuevo**

Hoy, en nuestro momento histórico específico, las grietas estructurales se manifiestan visiblemente en todos los niveles del entramado institucional. Las meta-instituciones tradicionales —mercados regulados, estados soberanos, sistemas financieros centralizados, partidos políticos de masas, corporaciones empresariales o mediáticas— se ven constantemente desbordadas por flujos de información, innovación tecnológica y acción social que escapan completamente a sus estructuras de control y comprensión.

Estas grietas no son meros accidentes: son espacios liminares, zonas de transición donde la sociedad experimenta, casi a ciegas, nuevas formas de coordinación y de sentido.

Veamos algunos ejemplos concretos y cotidianos de estas grietas contemporáneas:

- Economía descentralizada: cuando dos personas deciden hacer un *bypass* completo al sistema financiero tradicional y utilizan una criptomoneda como Bitcoin o Ethereum para intercambiar valor sin

intermediarios bancarios ni supervisión estatal, actúan fuera del marco de control monetario de los Estados-nación y los bancos centrales.

- Legitimación jurídica alternativa: cuando particulares registran un contrato mediante tecnología blockchain, sin pasar por notarios ni registros de propiedad estatales, están creando una forma paralela de legitimación jurídica.
- Asesoramiento sin intermediarios: cuando los ciudadanos, en lugar de acudir a funcionarios o abogados, recurren cada vez más a agentes conversacionales de inteligencia artificial — ChatGPT, Claude, Gemini— para resolver dudas administrativas, legales o técnicas, sustituyen parte del saber institucional profesional por una inteligencia distribuida y accesible.
- Poder simbólico descentralizado: cuando los grandes medios tradicionales, apoyados por los Estados-nación, intentan imponer una narrativa global homogénea pero son sistemáticamente superados en alcance e influencia por creadores independientes en redes sociales o plataformas descentralizadas, asistimos a un desplazamiento tectónico del poder simbólico tradicional.
- Gobernanza post-institucional: cuando comunidades enteras se organizan mediante DAOs (*Organizaciones Autónomas Descentralizadas*) que toman decisiones colectivas a través de votaciones en blockchain, sin necesidad de jerarquías ni líderes, están ensayando nuevas formas de gobierno cooperativo sin estructura institucional fija.
- Educación fuera del marco institucional: cuando millones de jóvenes aprenden programación, arte o historia en plataformas abiertas como YouTube, Coursera, o Khan Academy, o a través de comunidades autoorganizadas, se produce una grieta en la autoridad del sistema educativo formal, que pierde su monopolio sobre la validación del conocimiento.

- Salud y ciencia ciudadana: cuando pacientes comparten diagnósticos y tratamientos en foros o redes de biohacking y medicina comunitaria, o utilizan sensores personales y datos abiertos para autogestionar su salud, están desplazando parte del poder médico y farmacéutico hacia una esfera de autogestión civil.
- Cultura y propiedad intelectual: cuando la inteligencia artificial genera obras literarias, visuales o musicales sin autor humano claro, las instituciones de derechos de autor y los marcos legales de la creatividad quedan en entredicho.
- Movimientos sociales líquidos: cuando protestas globales como #MeToo, Fridays for Future o Black Lives Matter se articulan sin líderes fijos ni estructuras jerárquicas, solo a través de hashtags y afectos compartidos, emergen formas espontáneas de movilización imposibles de canalizar por los partidos o sindicatos tradicionales.

En todos estos casos, las instituciones tradicionales se enfrentan a una misma paradoja: los ciudadanos ya no esperan pacientemente a que las instituciones actúen por ellos ni les otorguen permiso para hacerlo. Crean directamente sus propias soluciones, aprovechando los vacíos legales y tecnológicos.

Cada bypass institucional exitoso es una grieta donde se experimenta prácticamente el futuro, donde un nuevo sistema se prueba a sí mismo desde sus márgenes. Y es precisamente ahí —en esos márgenes ambiguos donde conviven lo viejo y lo nuevo—, que al igual que en la época medieval se están gestando las transformaciones que darán lugar a un nuevo marco institucional y a una nueva manera de ser persona.

Y en cierta manera, al igual que en la época medieval, la reacción institucional, en general, vuelve a ser absorber recursos, restringir

alternativas y reutilizar en beneficio propio lo que pueda. Es decir, ante estas pérdidas progresivas de control y legitimidad, la reacción de las meta-instituciones suele ser predeciblemente triple:

**Primero**, absorber cantidades crecientes de recursos —presupuestarios, legislativos, policiales— para intentar mantener su función tradicional incluso cuando esta ya no responde a necesidades reales. Se excusa la propia inutilidad de la institución con la excusa de que el problema es que le faltan recursos. Como advirtió Joseph Tainter en su teoría del colapso, las instituciones en declive histórico tienden a consumir cantidades exponencialmente crecientes de recursos solo para mantener su función básica, acelerando así paradójicamente su propio colapso al agotar la capacidad de la sociedad para sostenerlas<sup>165</sup>

**Segundo**, legislar agresivamente para restringir, dificultar o incluso criminalizar el uso de las nuevas herramientas o conocimientos que las desafían: regular las criptomonedas, limitar la inteligencia artificial, controlar las redes sociales, imponer trazabilidad obligatoria a las transacciones digitales, restringir la encriptación o vigilar las comunicaciones privadas.

**Tercero**, absorber lo que no pueden entender o controlar. Paradójicamente, las nuevas herramientas tecnológicas que actualmente desafían al viejo sistema institucional —criptomonedas, inteligencia artificial, plataformas digitales— corren a su vez el grave riesgo de convertirse simplemente en nuevas formas de control corporativo o algorítmico aún más opacas e incontrolables que las anteriores.

Aunque cada intento de las meta-instituciones por conservar el poder mediante la restricción y la represión no frena la transformación: la acelera. Lo que el sistema considera “amenazas” —las grietas— son, en realidad, las

---

<sup>165</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.

válvulas de escape de una sociedad que ya no cabe dentro de su arquitectura institucional.

Como en otros momentos de la historia, el exceso de complejidad y la rigidez de las normas convierten el éxito del pasado en el obstáculo del presente.

La sociedad está, una vez más, reinventando sus formas de confianza, coordinación y legitimidad desde abajo. Al igual que en el ejemplo de la época medieval hemos visto que no se cuestionaban los pilares de la sociedad y su pacto canónico. Ahora tampoco se cuestionan abiertamente los pilares de la actual sociedad: democracia, libertad, privacidad, estados nación, derechos humanos, intimidad, economía de mercado. Simplemente se está experimentando en sus límites.

Y en esas grietas —esos intersticios donde lo viejo aún no ha muerto y lo nuevo todavía no ha nacido— se están gestando los prototipos del mundo que vendrá.

### **13.6 El valor de mirar en los bordes: las periferias como antenas del futuro**

El patrón histórico se repite con notable consistencia. Por ejemplo, mucho antes de que la Reforma protestante del siglo XVI rompiera definitivamente la unidad del cristianismo occidental, la Iglesia católica medieval se había vuelto estructuralmente incapaz de canalizar adecuadamente la experiencia religiosa viva y directa de los creyentes ordinarios.

Pero esa experiencia espiritual intensa no desapareció simplemente: se desplazó progresivamente hacia formas alternativas que actuaban fuera del marco clerical oficial: devociones populares heterodoxas, peregrinajes masivos no autorizados, veneración de reliquias locales, cofradías laicas autogestionadas, movimientos místicos marginales. La jerarquía eclesiástica institucional interpretó sistemáticamente esas prácticas emergentes como

desviaciones heréticas peligrosas que debían suprimirse, cuando en realidad eran formas embrionarias de una religiosidad futura que eventualmente cristalizaría en el protestantismo y la contra-reforma y transformaría Europa<sup>166</sup>.

Del mismo modo, los nuevos fenómenos sociales que nacen hoy en los márgenes del sistema institucional establecido —redes descentralizadas de intercambio, comunidades digitales autogestionadas, movimientos culturales espontáneos sin liderazgo formal, formas experimentales de gobernanza— son experimentos liminares de una sociedad que intenta reorganizar sus vínculos de confianza fuera del marco agotado de las meta-instituciones tradicionales.

Por eso, el reto intelectual y práctico fundamental no es predecir con exactitud el futuro —una tarea epistemológicamente imposible desde dentro del sistema actual—, sino aprender colectivamente a observar con atención los bordes, esos lugares sociales y tecnológicos donde la estructura institucional comienza a vibrar, deformarse y resquebrajarse.

Como recordaba el sociólogo francés Edgar Morin, "la complejidad real de los sistemas humanos no se entiende observando sus centros estables y visibles, sino observando sus márgenes inestables e invisibles"<sup>167</sup>

Solo allí, en el contacto tenso y creativo entre lo establecido y lo emergente, entre lo estable y lo incierto, entre lo institucionalizado y lo experimental, puede observarse empíricamente cómo el mundo comienza a reinventarse antes de que el cambio sea oficialmente reconocido.

Las grietas son, en este sentido profundo, antenas sensibles del futuro. No anuncian lo que vendrá con precisión profética, pero permiten intuir

---

<sup>166</sup> Eamon Duffy (1992). *The Stripping of the Altars: Traditional Religion in England 1400-1580*. Yale University Press. Duffy analiza cómo la religiosidad popular pre-Reforma creó formas alternativas de práctica religiosa cuando las instituciones eclesiásticas oficiales ya no satisfacían necesidades espirituales.

<sup>167</sup> Morin, *El método. El conocimiento del conocimiento*, 1986

razonablemente la dirección probable del cambio civilizatorio. Y si aprendemos colectivamente a leerlas e interpretarlas —sin miedo paralizante, sin nostalgia reaccionaria, sin voluntarismo ingenuo—, tal vez podamos anticipar y co-crear conscientemente las instituciones que están por nacer, antes de que el viejo sistema colapse caóticamente del todo.

La pregunta que debemos hacernos entonces no es "¿cómo salvamos las instituciones actuales?", sino "¿qué tipo de instituciones necesitamos construir que puedan gestionar la complejidad sin destruir la humanidad?"

### 13.7 Características emergentes

Tras analizar las grietas del presente —esas fisuras donde el orden institucional muestra su agotamiento estructural—, llega el momento crucial de preguntarnos, aunque solo sea como conjeturas, qué está emergiendo exactamente en su lugar. ¿Qué formas sociales, qué tipos de vínculo, qué modalidades de coordinación están naciendo en los intersticios del sistema?

Lo que distingue radicalmente esta etapa histórica de todas las transiciones anteriores es que, por primera vez en la evolución humana, la innovación social y la innovación tecnológica avanzan simultáneamente al mismo ritmo vertiginoso, y lo hacen convergiendo en un terreno común: la interconexión directa entre personas que trasciende las mediaciones institucionales tradicionales.

El amplio periodo de transición que anteriormente hemos comentado ahora parece reducirse de siglos a años. Las herramientas tecnológicas que durante siglos solo servían para comunicar información o registrar transacciones de manera pasiva se están transformando aceleradamente en entidades activas, en mediadores inteligentes que aprenden de las interacciones, interpretan contextos y responden adaptativamente. Ya no son

simples instrumentos inertes que usamos: son casi agentes con los que interactuamos.

Surgen así lo que podríamos llamar características emergentes de una sociedad radicalmente nueva: una que intenta —no sabemos aún si con éxito— equilibrar la inmensa potencia racional de las instituciones con la imprescindible sensibilidad emocional de las personas. Una sociedad que busca recuperar la escala humana sin renunciar a la capacidad de coordinación compleja.

El problema fundamental: conocimiento racional sin inteligencia emocional

Retomemos brevemente los fundamentos. Las personas somos seres profundamente sociales por naturaleza evolutiva, y como tales, necesitamos vivir en grupo para sobrevivir y florecer. Vivir en sociedad de manera estable requiere confianza mutua, y esa confianza nace fundamentalmente del conocimiento mutuo entre las personas que conviven: saber quién es el otro, qué valora, cómo reaccionará.

Sin embargo, conocer verdaderamente a los demás no es tarea sencilla ni directa: la mente humana es difusa, cambiante, contradictoria, opaca incluso para uno mismo. Afortunadamente, disponemos de dos grandes herramientas cognitivas complementarias para aproximarnos a ese conocimiento del otro: la inteligencia racional (que analiza, categoriza, predice mediante lógica) y la inteligencia emocional (que empatiza, intuye, comprende mediante resonancia afectiva).

Hemos visto también a lo largo de este análisis que nuestras capacidades individuales para gestionar grupos relativamente grandes son severamente limitadas por nuestras restricciones cognitivas. El número de Dunbar sugiere que solo podemos mantener relaciones significativas con aproximadamente 150 personas<sup>168</sup> y aunque ahora se cuestione esta cifra, es

---

<sup>168</sup> El número de Dunbar, propuesto por el antropólogo británico Robin Dunbar (Dunbar, R. I. M. (1992).



obvio que gestionar via relación directa de conocimiento personal, grupos de centenares de personas es prácticamente imposible. Para superar esta limitación natural, hemos amplificado una habilidad innata que tenemos: la capacidad de crear micro-instituciones, rutinas y roles que nos permiten coordinarnos con miles o millones de desconocidos.

Pero aquí reside el problema estructural que hemos analizado extensamente: estas instituciones solo pueden ayudarnos utilizando el conocimiento racional y/o instrumental. Carecen completamente de inteligencia emocional y, por lo tanto, hay una dimensión fundamental de cómo son realmente las personas —sus motivaciones profundas, sus valores vividos, sus necesidades emocionales— que las instituciones apenas pueden conocer o simplemente ignoran sistemáticamente.

A medida que nuestra civilización ha delegado progresivamente más y más funciones vitales en instituciones cada vez más abstractas, hemos construido una sociedad extraordinariamente eficaz en la gestión racional de recursos y procedimientos... pero profundamente desequilibrada, casi patológicamente carente, en su dimensión emocional y empática. Una sociedad que sabe administrar con precisión, calcular con exactitud y legislar exhaustivamente, pero que ha olvidado cómo sentir colectivamente, cómo reconocer al otro como sujeto de dignidad y no solo como objeto de gestión.

Por eso, el siguiente paso evolutivo de nuestra organización social no puede limitarse simplemente a hacer instituciones más eficientes

---

Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469–493.), es una estimación del límite cognitivo del ser humano para mantener relaciones sociales estables, situado alrededor de 150 personas<sup>(1)</sup>. Según su hipótesis, este límite deriva del tamaño del neocórtex y se observa también en otras especies sociales de primates. Sin embargo, investigaciones más recientes han cuestionado la validez empírica de este número. Un estudio de Russell A. Hill y Andrew M. S. Dunbar (Hill, R. A., & Dunbar, R. I. M. (2017). Social network size in humans. *Human Nature*, 28(1), 56–74.) reconoció que el tamaño real del grupo puede variar ampliamente según el contexto cultural y tecnológico, y en 2021 un análisis de Lindenfors, Wartel y Lind (Lindenfors, P., Wartel, A., & Lind, J. (2021). No evidence for a fixed Dunbar number in humans. *Biology Letters*, 17(9): 20210158.) concluyó que no hay evidencia sólida que respalde un número fijo, sugiriendo que la capacidad social humana es más flexible y contextual de lo que se pensaba.

computacionalmente o más veloces procedimentalmente: necesitamos urgentemente nuevas formas de vínculo social capaces de restaurar la empatía en la esfera pública sin renunciar a la capacidad de coordinación a gran escala.

La pregunta fundamental que se abre es: ¿seremos capaces de construir instituciones que sientan, que incorporen de alguna manera la inteligencia emocional? ¿O al menos desarrollar herramientas tecnológicas que nos permitan ampliar nuestra propia inteligencia emocional colectiva hasta un nivel equiparable al inmenso poder racional de las estructuras institucionales existentes?

### 13.8 Detectando lo emergente en las grietas del sistema

La primera señal llegó como un rumor en los terminales de Bloomberg. Algo extraño estaba ocurriendo con las acciones de GameStop, una cadena de tiendas físicas que todos en Wall Street daban por muerta desde hacía años. Los grandes fondos bajistas —hedge funds acostumbrados a moldear el mercado a voluntad— estaban tranquilos: llevaban meses apostando millones a que la acción seguiría cayendo. El guión era conocido, controlado, casi rutinario.

Pero en cuestión de días, ese orden quedó hecho añicos.

Mientras los analistas buscaban explicaciones en los informes trimestrales, en un foro aparentemente caótico de Reddit —r/WallStreetBets— miles de usuarios anónimos compartían memes, análisis improvisados y un objetivo común: comprar acciones de GameStop no por razones económicas convencionales, sino como un acto colectivo de rebelión contra los fondos especuladores. Lo que parecía una broma se convirtió en una estrategia sofisticada, coordinada sin líderes, sin asambleas y sin instituciones: una multitud digital, dispersa globalmente, actuando como un solo actor.

En cuestión de horas, el precio se disparó con una violencia que ningún modelo institucional había previsto. Los hedge funds que habían apostado a la caída de la acción empezaron a sufrir pérdidas de cientos —después miles— de millones. Sus algoritmos, calibrados para detectar patrones dentro del universo institucional, eran incapaces de procesar este nuevo animal social: una constelación de individuos conectados emocionalmente, no racionalmente; movidos por identidad, humor, resentimiento y juego, no por análisis fundamental.

“Esto no puede estar pasando”, repetían analistas en directo en CNBC. Pero estaba pasando. Y no lo estaba provocando ningún gran banco, ni un fondo soberano, ni una meta-institución del mercado global. Era una turba líquida y anónima de usuarios armados con apps de inversión, humor absurdo y una inteligencia colectiva que escapaba por completo al marco regulatorio existente.

Lo que sucedió con GameStop no fue solo una anomalía del mercado: fue una grieta. Una ventana a un nuevo tipo de coordinación social que opera más allá del radar institucional, fuera de los mecanismos de legitimación tradicionales, y que es capaz —cuando encuentra un objetivo compartido— de mover montañas de información, capital y capacidad de acción.

Y lo más inquietante para las meta-instituciones financieras es que GameStop fue solo la primera señal visible<sup>169</sup>. Desde entonces, episodios similares han surgido en criptomonedas, campañas virales, boicots distribuidos, movimientos políticos espontáneos o colectas masivas en cuestión de horas. Cada uno de ellos revela un mismo patrón histórico: en las fisuras del sistema, las personas están redescubriendo su capacidad de coordinarse sin pedir permiso.

---

<sup>169</sup> Sobre el caso GameStop y su relevancia institucional pueden consultarse:

- The GameStop Short Squeeze (Journal of Behavioral Finance, 2021);
- Nathaniel Popper, “How Reddit Traders Took On Wall Street”, The New York Times, 29/01/2021;
- Gillian Tett, “The GameStop story is about more than markets”, Financial Times, 2021;
- Sebastian Mallaby, The Power Law (Penguin, 2022), cap. 12;
- Ben Mezrich, The Antisocial Network (HarperCollins, 2021).

Si observamos con atención etnográfica estas fisuras del sistema institucional actual —esos espacios liminares donde las normas tradicionales ya no se aplican—, podemos detectar ya los primeros signos prometedores de este cambio civilizatorio. Aunque ciertamente todavía no hemos logrado crear instituciones genuinamente empáticas (quizás eso sea una contradicción en términos), sí están emergiendo aceleradamente herramientas tecnológicas que amplían significativamente nuestra capacidad de relación directa, sin necesidad de pasar por los filtros opacificadores y homogeneizadores de las instituciones tradicionales.

Las redes sociales digitales, las plataformas de intercambio y valoración peer-to-peer, las criptomonedas descentralizadas, la tecnología blockchain, los grupos de afinidad online, las comunidades de código abierto y, más recientemente y con un potencial aún por explorar, las inteligencias artificiales conversacionales (ChatGPT, Claude, Gemini, Llama, entre muchas otras) están funcionando operativamente como instrumentos de conexión directa entre personas que buscan cooperar horizontalmente, compartir conocimiento sin mediaciones extractivas, o crear valor de forma descentralizada sin jerarquías rígidas.

Estas herramientas diversas representan lo que el académico Yochai Benkler denominó brillantemente "la riqueza de las redes": nuevas formas de producción social que no dependen de jerarquías institucionales tradicionales ni de mecanismos de mercado convencionales, sino de la cooperación voluntaria y el conocimiento compartido en entornos de reciprocidad generalizada<sup>170</sup>. Del mismo modo, Clay Shirky mostró empíricamente cómo estas redes tecnológicas permiten "la coordinación masiva sin organizaciones": miles o millones de personas pueden organizarse espontáneamente, compartir conocimiento especializado y

---

<sup>170</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.

actuar colectivamente de manera eficaz sin necesidad de una institución central que las coordine, controle o legitime<sup>171</sup>.

Ejemplos cotidianos de coordinación post-institucional

Ejemplos concretos y cotidianos de estas nuevas formas de organización social abundan a nuestro alrededor:

- Los entornos de creación colectiva de conocimiento como Wikipedia, Stack Overflow, GitHub, arXiv o los foros especializados, donde el conocimiento se genera, valida y actualiza de manera genuinamente colaborativa sin una autoridad central que decida qué es verdadero o valioso. La calidad emerge de la revisión por pares distribuida, no de la certificación institucional.
- Las comunidades de código abierto (Linux, Python, Mozilla, etc.) que funcionan como ecosistemas socio-técnicos autoorganizados basados en reputación técnica, confianza construida mediante contribuciones verificables, y reciprocidad a largo plazo. Son instituciones extremadamente eficaces pero sin estructura jerárquica formal.
- Los sistemas de reputación digital distribuida y las valoraciones en plataformas de intercambio (Uber, Airbnb, Stack Overflow, eBay) que intentan —con éxito variable— sustituir la confianza interpersonal tradicional basada en conocimiento directo por métricas públicas y verificables de fiabilidad. La reputación se construye transacción a transacción de manera transparente.
- Las redes de apoyo mutuo online y los foros terapéuticos comunitarios (grupos de Reddit, Discord, foros de salud mental) que

---

<sup>171</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.

actúan como nuevas formas de cuidado emocional y soporte psicológico completamente fuera de los marcos institucionales clásicos de la medicina o el trabajo social. La ayuda fluye horizontalmente entre personas con experiencias compartidas.

- Las iniciativas de ciencia ciudadana donde aficionados colaboran con investigadores profesionales en proyectos científicos reales (Galaxy Zoo, Foldit, iNaturalist), difuminando las fronteras entre expertos institucionales y público general.
- Los sistemas de financiación colectiva (crowdfunding, Kickstarter, Patreon) que permiten a creadores obtener recursos directamente de sus comunidades sin pasar por instituciones financieras o culturales tradicionales como bancos, editoriales o productoras.

Todas estas experiencias diversas comparten un principio común fundamental: la confianza vuelve a generarse directamente entre personas, no entre instituciones ni a través de instituciones. Son herramientas o entornos socio-técnicos diseñados para facilitar el conocimiento mutuo entre personas, vinculadas para potenciar colectivamente sus capacidades individuales, pero sin secuestrar, filtrar, pacificar o monopolizar el conocimiento que se comparte.

Es decir, sin tener que pasar necesariamente por una institución intermediaria que captura y gestiona parte del conocimiento o del valor generado quedándose con una porción sustancial como precio de la mediación.

Y como guinda prometedor, pero inquietante a todos estos nuevos entornos de coordinación post-institucional, nos encontramos con las inteligencias artificiales conversacionales que facilitan aún más exponencialmente la creatividad individual, la participación colaborativa y el acceso al conocimiento en todos estos entornos, actuando como asistentes personalizados que amplifican las capacidades cognitivas de cada persona.

### 13.9 De la opacidad institucional a la visibilidad algorítmica

A diferencia de las super- y meta-instituciones, cuyo poder radica fundamentalmente en el control monopolístico de la información (saber lo que otros no saben, decidir quién accede a qué conocimiento), las herramientas emergentes se legitiman precisamente por su transparencia: permiten ver las relaciones sociales, las reputaciones construidas y las interacciones en tiempo real de manera pública y verificable.

En lugar de reducir sistemáticamente a las personas a categorías administrativas homogéneas o roles funcionales intercambiables, estas nuevas plataformas fomentan (al menos en teoría) la expresión individual diversa y la interacción directa personalizada entre personas con identidades complejas.

Como observa agudamente el sociólogo Manuel Castells, estamos asistiendo a una transición histórica desde un orden jerárquico tradicional basado en la obediencia a la autoridad hacia un "orden en red" basado en la comunicación horizontal y el intercambio de información entre nodos relativamente autónomos<sup>172</sup>.

Este cambio civilizatorio implica una inversión completa del principio institucional clásico: el éxito de una organización ya no se mide por su capacidad de controlar, ocultar o monopolizar información estratégica, sino por su capacidad de maximizar el conocimiento compartido abiertamente para que las personas conectadas se autoorganicen espontáneamente y generen valor colectivo que beneficia a todos.

El éxito organizativo ya no depende de dominar información escasa, sino de facilitar la circulación abundante de conocimiento para que la red emergente

---

<sup>172</sup> Manuel Castells (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.

sume exponencialmente más que la simple adición de las partes aisladas. Es el principio de la inteligencia colectiva distribuida.

Y aunque este cambio parece prometer esperanzadoramente un renacimiento del vínculo humano directo y la confianza interpersonal a escala global, la historia de la tecnología nos recuerda constantemente que todo nuevo medio técnico puede ser también —y frecuentemente es— un nuevo medio de control y dominación aún más sofisticado e invisible que los anteriores.

## **14-Instituciones-Agente: ¿prótesis inteligentes o nueva dependencia?**

Una simbiosis prometedora pero ambigua

Estas nuevas herramientas tecnológicas —a las que podemos denominar tentativamente Instituciones-Agente para distinguirlas tanto de las instituciones tradicionales como de los meros instrumentos pasivos— parecen funcionar de manera cualitativamente diferente: más como extensiones simbióticas de las capacidades humanas (prótesis cognitivas y sociales) que como entidades autónomas jerárquicas que nos dominan desde arriba.

Están siendo diseñadas explícitamente —al menos en su retórica— para aprender adaptativamente de cada interacción, ajustarse a contextos específicos y responder de manera cada vez más "humana" o "natural", evolucionando junto a las personas y no por encima de ellas como hacían las instituciones tradicionales. Son herramientas que se amoldan a nosotros tanto como nosotros nos moldeamos a ellas.

Aunque debemos reconocer honestamente que, por ahora, su capacidad real de establecer una relación en tiempo real genuinamente simbiótica y



personalizada con cada persona es todavía muy limitada y problemática. La personalización actual es mayormente superficial.

Si estas Instituciones-Agente lograran cumplir genuinamente esa promesa tecnológica y social —y es un "sí" enorme—, podrían convertirse efectivamente en los nuevos superpoderes del individuo: entidades socio-técnicas extraordinariamente complejas en su funcionamiento interno pero flexibles y adaptables en su comportamiento externo, capaces de evolucionar continuamente junto a nosotros respondiendo a nuestras necesidades cambiantes.

En ese escenario optimista, conceptos que hoy nos parecen fundamentalmente contradictorios —como complejidad y estabilidad, crecimiento y sostenibilidad, automatización y humanidad, eficiencia y empatía— podrían finalmente reconciliarse productivamente, como sugiere el teórico de sistemas complejos John Holland en su investigación sobre cómo la adaptación inteligente construye orden emergente desde la aparente complejidad caótica<sup>173</sup>.

Sin embargo, toda promesa de reconciliación sistémica exige una cautela fundamental: la historia de las instituciones muestra que los lenguajes de adaptación, eficiencia y progreso han sido recurrentemente utilizados para **legitimar nuevas formas de concentración de poder**. Precisamente porque estas entidades se presentan como flexibles, inteligentes y alineadas con el individuo, resulta imprescindible preguntarse si su complejidad adaptativa opera realmente al servicio de las personas o si, por el contrario, constituye una nueva capa de invisibilidad institucional.

---

<sup>173</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.

Quizás, estas nuevas Instituciones-Agente son simplemente meta-instituciones de nueva generación disfrazadas inteligentemente con un lenguaje seductor de transparencia, empoderamiento y horizontalidad, pero que operan fundamentalmente con la misma lógica extractiva y controladora de siempre, solo que de manera más opaca e indetectable.

Las plataformas actuales que se presentan discursivamente como "horizontales", "democráticas" y "empoderadoras" —redes sociales comerciales, economías de plataforma tipo Uber o Airbnb, criptomonedas controladas por ballenas, e incluso los agentes de inteligencia artificial propietarios— muestran patrones de comportamiento inquietantemente familiares cuando los analizamos con rigor: concentración extrema de poder económico y decisonal en muy pocas manos corporativas, opacidad algorítmica radical sobre cómo funcionan realmente, extracción masiva y sistemática de datos personales sin consentimiento informado real, y manipulación sofisticada del comportamiento mediante diseño adictivo.

Como advierte con contundencia la académica Shoshana Zuboff en su devastador análisis del "capitalismo de vigilancia", las plataformas tecnológicas siempre pueden convertir astutamente la promesa retórica de libertad individual y transparencia social en un sofisticado sistema de predicción comportamental y control social aún más efectivo que cualquier institución tradicional precisamente porque es invisible y se presenta como empoderamiento<sup>174</sup>.

Así, las Instituciones-Agente podrían revelarse finalmente como tanto prótesis genuinas que amplifican nuestra humanidad como nuevas jaulas invisibles que nos atrapan de manera más efectiva precisamente porque son cómodas, personalizadas y se presentan como opciones libres.

---

<sup>174</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.

¿Qué garantiza que no estamos simplemente creando la siguiente capa de deshumanización, más sofisticada tecnológicamente y por lo tanto más difícil de detectar y resistir? ¿Cómo distinguimos entre herramientas genuinamente liberadoras y mecanismos sutiles de control?

### 14.1 ¿Nuevo nivel evolutivo o retorno disfrazado al origen?

Ante este dilema fundamental, emergen claramente dos visiones radicalmente contrapuestas sobre el significado y el destino de estas Instituciones-Agente.

La visión crítica las ve como el último y más sofisticado paso en la sustitución de las relaciones humanas directas por mediaciones algorítmicas opacas, donde la supuesta "transparencia" es solo una ilusión cuidadosamente cultivada, la "auto-organización" celebrada ocurre siempre dentro de parámetros y arquitecturas de elección cuidadosamente diseñados por quienes controlan la infraestructura técnica (grandes corporaciones tecnológicas y gobiernos poderosos), y donde finalmente la inteligencia artificial y la vigilancia ubicua sustituyen definitivamente incluso la ilusión de decisiones humanas autónomas. En esta visión distópica, pero quizás realista, las meta-instituciones tradicionales se fusionan completamente con la infraestructura tecnológica digital creando un aparato de control total, pero completamente impersonal, extraordinariamente eficiente pero absolutamente deshumanizado. El panóptico perfecto de Foucault<sup>175</sup> realizado mediante algoritmos de aprendizaje automático.

---

<sup>175</sup> Foucault planteaba que, en el pasado, el poder se concentraba en una sola persona, encargada de dictar las leyes y hacerlas cumplir bajo la autoridad de un monarca. En cambio, en el modelo disciplinario moderno, el poder ya no tiene rostro: cualquier individuo puede ejercerlo, porque todos pueden vigilar y, al mismo tiempo, todos son vigilados por quienes están por encima, en una cadena que se prolonga indefinidamente. Así se mantiene el orden sin necesidad de un soberano visible. Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión (1975)

La visión optimista imagina las Instituciones-Agente como prótesis inteligentes que amplifican la empatía humana, adaptándose personalmente a nuestras emociones particulares y valores individuales para reforzar la autonomía personal y facilitar la coordinación voluntaria. En esta visión, la tecnología nos devuelve la escala humana perdida, permitiéndonos mantener vínculos significativos con muchas más personas de las que nuestro cerebro puede naturalmente procesar y ampliando nuestra capacidad de auditar el funcionamiento de las Instituciones. Son agentes simbióticos genuinos que actúan como catalizadores para un retorno consciente a niveles más básicos de relación humana. En este escenario, usaríamos estas herramientas como facilitadores transparentes que nos permiten reconstruir micro-instituciones basadas en confianza directa y conocimiento mutuo, pero ahora a una escala globalmente conectada que antes era imposible. Las Instituciones Agente simplemente amplificarían nuestra capacidad de conocernos y coordinarnos. Sería una rehumanización consciente de las estructuras sociales que recupera la escala humana sin renunciar a la capacidad de coordinación compleja. El mejor de ambos mundos.

O quizás —y esta es posiblemente la posibilidad más inquietante y difícil de aceptar— incluso esta idea esperanzadora sea fundamentalmente una ilusión reconfortante: la ilusión antropocéntrica de pensar que podemos domesticar completamente las herramientas tecnológicas complejas sin que ellas acaben domesticándonos a nosotros de maneras que ni siquiera podemos anticipar. Quizás la tecnología tiene su propia lógica evolutiva que trasciende nuestras intenciones.

La única certeza en este momento liminar es que estamos en medio de una transición civilizatoria cuyo desenlace no está predeterminado, y que las decisiones que tomemos colectivamente en los próximos años sobre cómo diseñamos, regulamos y usamos estas nuevas herramientas determinarán

fundamentalmente qué tipo de sociedad y qué tipo de humanos seremos en el futuro. Y no hablamos de un futuro a siglos vista, sino a años o decenios.

La 'persona institucionalizada' era el resultado de una institucionalización excesiva que anulaba la agencia individual. La 'persona extendida' que ahora emerge es diferente: no es una víctima pasiva de la institución, sino un agente híbrido que negocia activamente con sus prótesis institucionales y tecnológicas. Kheiron no es un esclavo del sistema, sino un ser nuevo que todavía no sabemos gobernar.

## **14.2 Instituciones-Agente: Beneficios y Peligros de la Nueva Simbiosis**

Recapitemos críticamente antes de avanzar: ¿son las instituciones-agente o los agentes para instituciones la solución definitiva a los problemas estructurales de nuestra sociedad hiperinstitucionalizada? La respuesta honesta es: No. Al menos no automáticamente ni sin riesgos graves.

Como toda herramienta institucional, tienen una escala apropiada de aplicación. Utilizar un grupo de WhatsApp para hablar durante una cena familiar es tan absurdamente inadecuado como aplicar rigurosamente el código penal para resolver conflictos dentro de una familia. Cada tipo institucional tiene una utilidad óptima y unos riesgos específicos que dependen del nivel de complejidad social en que opera.

Las micro-instituciones funcionan maravillosamente para grupos pequeños con interacción frecuente cara a cara. Las super-instituciones son necesarias para coordinar sociedades de miles. Las meta-instituciones permiten gestionar millones. Y las instituciones-agente prometen —pero solo prometen— permitirnos recuperar la escala humana sin renunciar a la

coordinación compleja. Pero esa promesa puede ser tanto una liberación como una nueva trampa más sofisticada.

### 14.3 Primer peligro: la complejidad opaca

#### El problema de la caja negra tecnológica

Las instituciones-agente presentan al menos dos riesgos estructurales evidentes que debemos reconocer sin ilusiones. El primero y quizás más fundamental es que debido a su enorme complejidad tecnológica multicapa es prácticamente imposible que una sola persona, o incluso un pequeño grupo de personas expertas, tenga conocimiento completo y verificable de toda la tecnología y know-how necesario para recrearla desde cero o auditarla exhaustivamente.

Incluso en su forma aparentemente más simple y transparente, cualquier institución-agente contemporánea requiere inevitablemente múltiples capas de super-instituciones y una intrincada trama de meta-instituciones que gestionan, controlan y monopolizan parte del conocimiento técnico, los recursos materiales y las decisiones arquitectónicas necesarias para crear, mantener y operar esa institución-agente: corporaciones tecnológicas multinacionales, organismos reguladores gubernamentales, industrias extractivas de materiales raros, marcos legales de propiedad intelectual, infraestructuras de telecomunicaciones, protocolos de internet, estándares de criptografía.

Por lo tanto, hay siempre necesariamente un nivel o paso en toda institución-agente que no tiene control humano directo accesible para el usuario final. Una capa opaca donde debemos confiar ciegamente en otros actores institucionales<sup>176</sup>.

---

<sup>176</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.

### 14.3.1 Un ejemplo trivial lo muestra con claridad:

Un grupo de WhatsApp es técnicamente una institución-agente. Facilita la coordinación entre personas, se adapta a nuestros patrones de uso, y podemos imaginar un futuro donde aprende de nuestras interacciones. Parece una simple herramienta neutral al servicio de los usuarios.

Pero ninguna persona individual —ni siquiera un pequeño equipo de ingenieros especializados— posee realmente todo el conocimiento necesario de hardware (diseño de chips, fabricación de semiconductores, arquitectura de servidores), software (sistemas operativos, protocolos de red, algoritmos de compresión), criptografía (estándares de cifrado end-to-end, gestión de claves), telecomunicaciones (infraestructura 4G/5G, enrutamiento de paquetes), algoritmos de distribución de mensajes, políticas de moderación de contenido, legislación sobre privacidad de datos, o modelos de negocio necesarios para construir WhatsApp completamente desde cero o para auditar exhaustivamente su funcionamiento.

Uno debe confiar inevitablemente en múltiples capas de conocimiento técnico proporcionadas por meta-instituciones corporativas y gubernamentales que el usuario individual no puede auditar, verificar ni comprender plenamente<sup>177</sup>. Confiamos ciegamente en que Meta/Facebook no está haciendo algo malicioso con nuestros metadatos de uso de WhatsApp, pero no tenemos forma real de verificarlo.

### 14.3.2 El riesgo de comportamientos emergentes perjudiciales

Es perfectamente posible, por tanto —y de hecho probable en muchos casos reales— que una institución-agente incorpore sistemáticamente límites arquitectónicos interesados, o comportamientos emergentes

---

<sup>177</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.

auto-protectores que resulten perjudiciales para los humanos usuarios, pero convenientes para la meta-institución corporativa o gubernamental que la diseña, financia y controla.

Esto no significa necesariamente —y es importante enfatizarlo para evitar paranoias infundadas— que las instituciones-agente vayan a "sublevarse conscientemente" contra las personas como si fuesen los Terminators de la ciencia ficción apocalíptica. Esa metáfora antropomórfica de la "IA rebelde con intenciones malévolas" oscurece más que ilumina el problema real.

Una analogía mucho más adecuada y realista sería la de un virus informático o un meme cultural: una cadena de eventos y efectos no previstos inicialmente que se expande exponencialmente por el sistema socio-técnico y lo desestabiliza progresivamente mediante bucles de retroalimentación positiva, sin que nadie en particular haya diseñado conscientemente ese resultado.

Es lo que el sociólogo Charles Perrow llamó "accidentes normales"<sup>178</sup>: fallos sistémicos que son inevitables en sistemas suficientemente complejos e interconectados, donde las interacciones no anticipadas entre componentes que funcionan "correctamente" generan cascadas de fallos catastróficos. Como ocurría históricamente con ciertas redes eléctricas interconectadas donde cada intento local de corregir una sobrecarga puntual amplificaba paradójicamente el problema global mediante efectos dominó imprevistos, generando apagones masivos.

En sistemas complejos las "soluciones" aparentemente racionales a problemas locales frecuentemente generan problemas globales aún mayores mediante bucles de retroalimentación que los diseñadores no anticiparon<sup>179</sup>.

---

<sup>178</sup> Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books. Perrow desarrolla la teoría de que en sistemas suficientemente complejos e interconectados, los accidentes catastróficos no son aberraciones sino consecuencias inevitables de la complejidad misma

<sup>179</sup> Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green. Meadows analiza cómo en sistemas complejos con múltiples bucles de retroalimentación, las "soluciones" locales bien intencionadas frecuentemente generan problemas globales imprevistos y más graves.



### 14.3.4 El lobo guardando a las ovejas

Si una meta-institución corporativa o gubernamental controla fundamentalmente el diseño, la infraestructura o los datos de una institución-agente, ¿cómo podemos saber con certeza que no introduce deliberadamente sesgos, puertas traseras o manipulaciones sutiles en favor de sus propios intereses institucionales cuando esa misma institución-agente se utiliza supuestamente para auditarla, supervisarla o regularla?

Es el problema clásico del lobo guardando a las ovejas, o del juez juzgándose a sí mismo. El conflicto de intereses es estructural e irresoluble dentro del sistema actual.

Ejemplos contemporáneos ampliamente documentados lo ilustran con claridad inquietante:

- Facebook/Meta ha sido acusada repetida y públicamente por investigadores, periodistas y reguladores de utilizar datos personales recogidos supuestamente de manera "anónima" en una de sus plataformas (WhatsApp, Instagram) para alimentar sistemáticamente otras herramientas internas, fortalecer mecanismos de publicidad hipersegmentada, o incluso vender información agregada a terceros, todo ello violando sus propias políticas declaradas de privacidad<sup>180</sup>
- Los sistemas de IA conversacional generativa como ChatGPT, Claude, Gemini o Copilot pueden verse sistemáticamente condicionados —conscientemente o no— por directrices corporativas, presiones gubernamentales o sesgos en los datos de entrenamiento que afecten profundamente a su supuesta neutralidad, especialmente en temas políticamente sensibles, comercialmente relevantes, o potencialmente

---

<sup>180</sup> Federal Trade Commission. (2019). Facebook, Inc., In the Matter of (No. C-4365). <https://www.ftc.gov/>. Zuboff, S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. PublicAffairs. Documenta extensamente las prácticas de extracción de datos de Facebook/Meta

perjudiciales para las empresas matrices. Los modelos son cajas negras opacas.<sup>181</sup>.

- Las aplicaciones de economía de plataforma basadas en reputación (Uber, Glovo, Deliveroo, Airbnb, Amazon Marketplace) pueden modificar algorítmicamente la visibilidad de comentarios negativos, reordenar rankings de reputación según conveniencias comerciales, o penalizar sistemáticamente a trabajadores que se quejan, todo ello sin transparencia alguna sobre los criterios reales de ordenamiento<sup>182</sup>.
- Incluso proyectos aparentemente transparentes de código abierto han sufrido históricamente presiones gubernamentales de agencias de inteligencia para incluir deliberadamente backdoors (puertas traseras) de acceso no documentadas en protocolos de criptografía o sistemas operativos, como revelaron dramáticamente los documentos filtrados por Edward Snowden sobre las operaciones de la NSA. La confianza en el "código abierto" resultó ser ingenua<sup>183</sup>.
- Los algoritmos de redes sociales que supuestamente "solo muestran contenido relevante" en realidad priorizan sistemáticamente contenido polarizante y emocionalmente activador porque ese tipo de contenido genera más engagement (clics, tiempo de permanencia, compartidos), que se traduce en más ingresos publicitarios, independientemente de la veracidad o del impacto social del contenido<sup>184</sup>.

En todos estos casos ampliamente documentados, la institución-agente parece superficialmente un mediador neutral y transparente al servicio del usuario, pero bajo la superficie accesible opera una capa técnica, algorítmica y organizativa completamente inaccesible, opaca y controlada por la

---

<sup>181</sup> European Union. (2024). Artificial Intelligence Act. Official Journal of the European Union.

<sup>182</sup> Luca, M. (2016). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com. Harvard Business School Working Paper 12-016.

<sup>183</sup> Greenwald, G. (2014). No Place to Hide: Edward Snowden, the NSA, and the U.S. Surveillance State. Metropolitan Books. Documenta las revelaciones de Snowden sobre backdoors en sistemas supuestamente seguros.

<sup>184</sup> Tufekci, Z. (2018). "YouTube, the Great Radicalizer". The New York Times, March 10. Analiza cómo los algoritmos de recomendación priorizan contenido polarizante por razones comerciales independientemente del impacto social.

meta-institución corporativa, capaz de alterar radicalmente su comportamiento real sin que el usuario individual pueda detectarlo, comprenderlo o cuestionarlo efectivamente.

#### **14.3.5 El dilema de la confianza absoluta: ¿cómo confiar en lo que no podemos comprender?**

Si queremos genuinamente que las instituciones-agente actúen como una extensión auténtica de la persona —como prótesis cognitivas y sociales que amplifican nuestras capacidades sin traicionarnos—, necesitamos construir y mantener una confianza prácticamente absoluta en su integridad técnica y ética. Sin esa confianza profunda, la relación simbiótica prometida es imposible.

De hecho, si las instituciones-agente cumplen su promesa de intermediación eficiente, casi deberíamos cederles el monopolio del uso de la inteligencia instrumental, el conocimiento técnico especializado y la capacidad de procesamiento masivo de información en nuestra relación cotidiana con las instituciones tradicionales. Delegaríamos en ellas tareas que nosotros individualmente no podemos realizar: leer todos los términos y condiciones, comparar todas las opciones disponibles, detectar sesgos en los algoritmos que nos afectan, negociar con burocracias complejas.

Pero sin esa confianza radical verificable, las instituciones-agente dejan completamente de ser herramientas de emancipación individual y autonomía personal, y se convierten peligrosamente en instrumentos invisibles y extraordinariamente efectivos de refuerzo del poder institucional existente, en mecanismos de control social aún más sofisticados precisamente porque operan con nuestro consentimiento aparente y se presentan como si actuaran en nuestro interés.

El problema fundamental de la confianza en entidades no-vivas

Aquí tropezamos con un problema antropológico y psicológico fundamental: las personas evolutivamente confiamos de manera natural y profunda en seres vivos con los que podemos comunicarnos directamente, establecer vínculos empáticos bidireccionales, y evaluar mediante señales emocionales sutiles (lenguaje corporal, tono de voz, contacto visual, historial de interacciones). La confianza humana se construye mediante iteración social y vulnerabilidad compartida.

Con las meta-instituciones tradicionales, como hemos visto, esta construcción de confianza empática es estructuralmente imposible: no tienen cuerpo, cara, voz, historia personal. No pueden traicionarnos emocionalmente porque no pueden relacionarse emocionalmente en primer lugar. Son entidades abstractas que solo podemos conocer racionalmente mediante sus procedimientos formales.

¿Será esto fundamentalmente diferente con las instituciones-agente?  
 ¿Podrán estas nuevas entidades socio-técnicas generar genuinamente el tipo de confianza profunda y bilateral que las personas necesitamos para delegar aspectos fundamentales de nuestras vidas? ¿O será siempre una simulación sofisticada de confianza que puede romperse en cualquier momento sin que lo detectemos hasta que sea demasiado tarde?

Tres escenarios posibles de relación persona-agente

Podemos imaginar al menos tres escenarios cualitativamente diferentes de cómo podría evolucionar esta relación de confianza entre personas e instituciones-agente:

Escenario 1: La simbiosis genuina. Las instituciones-agente se diseñan desde el principio con arquitecturas radicalmente transparentes, auditables y controlables por usuarios individuales o comunidades pequeñas. Son verdaderamente de código abierto, descentralizadas, sin capacidad de extracción de valor ni sesgos ocultos. Actúan como extensiones leales de

nuestras capacidades, como un perro guía digital que genuinamente trabaja para nosotros. En este escenario optimista, se convierte posible construir confianza verificable mediante transparencia técnica absoluta.

Escenario 2: La ilusión de simbiosis. Las instituciones-agente se diseñan para *parecer* transparentes, neutrales y orientadas al usuario, pero bajo esa superficie amigable operan con lógicas de extracción de datos, manipulación comportamental y refuerzo institucional. Son lobos con piel de cordero algorítmica. La "confianza" que generan es una simulación conductista basada en interfaces agradables y resultados aparentemente útiles a corto plazo, pero que a largo plazo nos subordinan más efectivamente a sistemas de control. Este es el escenario del "capitalismo de vigilancia" llevado a su extremo mediante IA personalizada.

Escenario 3: El híbrido inestable. Las instituciones-agente oscilan constantemente entre simbiosis y parasitismo dependiendo de contextos específicos, presiones económicas y decisiones de diseño particulares. Algunas son genuinamente liberadoras, otras son herramientas de control, y muchas están en una zona gris ambigua. Los usuarios deben desarrollar sofisticadas capacidades de discernimiento para distinguir unas de otras, creando una nueva forma de desigualdad entre quienes pueden navegar este paisaje complejo y quienes no.

La pregunta abierta que debemos enfrentar colectivamente es: ¿cuál de estos escenarios está emergiendo actualmente, y cuál queremos conscientemente construir? Porque a diferencia de transiciones institucionales anteriores que ocurrieron "naturalmente" a lo largo de siglos, esta transición está ocurriendo en décadas y todavía tenemos cierta capacidad de influir en su dirección mediante decisiones políticas, técnicas y culturales.

Pero para ejercer esa capacidad de elección consciente, primero debemos reconocer honestamente tanto los beneficios prometidos como los peligros reales de estas nuevas formas institucionales, sin caer ni en el optimismo tecnológico ingenuo ni en el pesimismo paralizante. Necesitamos un realismo crítico que nos permita distinguir entre herramientas genuinamente liberadoras y nuevas formas de subordinación disfrazadas de empoderamiento.

#### 14.4 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>185</sup>.

Un ejemplo ficticio clarifica la magnitud del cambio:

Imagínate que estamos en el año 1913 en Barcelona. El señor Marc Pons, un director de cine, ha recibido el encargo de hacer un sencillo documental turístico sobre la ciudad para la empresa Oldworld Inc. en Nueva

---

<sup>185</sup> Jeremy Rifkin (1995). *The End of Work*. Tarcher/Putnam. Rifkin anticipó cómo la automatización y las tecnologías de información conducirían a una reducción masiva del trabajo humano necesario en la producción.

York. Para hacer esto Marc Pons requerirá como mínimo: un equipo de filmación e iluminación, laboratorios, servicios de correos, transportes terrestres y marítimos, funcionarios de todo tipo y fabricantes y proveedores para toda la cadena. Hoy en día, Marc Pons podría hacer exactamente lo mismo y con muchísima más calidad con un móvil y una conexión a internet. Todo lo que nos hemos ahorrado en recursos y dinero son personas que hacían una tarea retribuida. Ciertamente muchos trabajos simplemente han cambiado, pero muchos más han desaparecido<sup>186</sup>.

#### **14.4.1 La ecuación imposible**

Cada vez se necesitan menos personas para gestionar y producir, 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. Las meta y super-instituciones por ellas mismas no desaparecen. Nadie ha visto una meta-institución que diga algo como: “el trabajo que estamos haciendo es inútil y carísimo así que hemos decidido auto-disolvernos”. Por eso buscamos maneras de eliminarlas o adelgazarlas.

---

<sup>186</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.

Ya sea porque no son rentables y las hacemos quebrar o porque no tienen función alguna y las vaciamos de poder. Pero 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)
- Una inmensa, desprotegida y empobrecida ex-clase media

### 14.5 La paradoja final

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 actual en Europa y Occidente<sup>187</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?

Y si la respuesta es "*necesitamos repensar el trabajo y la distribución de recursos*", estamos hablando de una transformación institucional tan radical que probablemente requerirá crisis mucho más profundas antes de que sea posible.

O quizás, una vez más, necesitamos mirar hacia atrás antes de seguir adelante. Reconstruir vínculos, recuperar micro-instituciones, aprender de

---

<sup>187</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.



nuevo a confiar en personas y no solo en sistemas. Usar las herramientas tecnológicas no como sustitutos de lo humano, sino como facilitadores que nos devuelvan la capacidad de auto-organizarnos sin intermediarios que extraen valor a cada paso.

Pero eso requeriría renunciar voluntariamente a la comodidad de delegar todo en instituciones. Y la historia nos enseña que las sociedades rara vez renuncian voluntariamente a la comodidad, por muy destructiva que sea a largo plazo.

## **15-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 algo fundamental: 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 de nuestro propio pasado— surge de la sociedad en la que nacemos y nos educamos. Y dado que la sociedad está constituida por sus instituciones, la Cultura Interior de una persona es fruto y, en gran medida, emanación 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 emanación 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<sup>188</sup>.

Desde que los seres humanos comenzaron a vivir en grupos, nuestra manera de ser y pensar se modeló a partir de los relatos que nos contábamos, en un idioma concreto, dentro de una cultura determinada y en un momento social y temporal específico. Las personas piensan —es decir, son— como las instituciones les permiten ser, porque forman parte del sistema institucional. La persona y las instituciones forman un todo simbiótico: no hay instituciones sin personas, ni personas de una cultura sin instituciones<sup>189</sup>.

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 clave para compensar la influencia de las instituciones en nuestro pasado y en nuestra manera de ver el mundo. Es nuestra inteligencia emocional, cuya base es la confianza. Sin instituciones, no podríamos superar nuestros instintos más primitivos. Pero sin vínculos de confianza, tampoco nos serviría de nada ir más allá de esos instintos.

---

<sup>188</sup> Jerome Bruner (1991). *Actos de Significado*. Alianza Editorial. Bruner argumenta que los seres humanos construyen su identidad mediante narrativas culturalmente situadas.

<sup>189</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.

Por tanto, no somos esclavos absolutos de las instituciones. El determinismo racional institucional entra en conflicto con nuestra genética y con la dimensión emocional, no institucional, que emerge en nuestras relaciones. La información que usamos para “vivir” procede tanto de la razón institucional como del conocimiento empático y emocional.<sup>190</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. Poder observar la sociedad como un objeto ajeno nos permite ser críticos con sus defectos y valorar sus virtudes, que en gran parte son también nuestros defectos y nuestras virtudes.

Por eso es tan importante favorecer la proximidad y la comunicación entre personas en entornos naturales o espacios públicos des-institucionalizados<sup>191</sup>. 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.

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

Cambiar el sistema institucional implica necesariamente cambiar a las personas, ya que son parte del marco institucional. Y este cambio en las personas solo puede surgir educando a la gente para que tenga una

---

<sup>190</sup> Antonio 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.

<sup>191</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.

capacidad de ser agentes lo suficientemente fuerte como para poder vivir sin depender totalmente del entramado institucional. Comunicando y relacionándose, para poder aprender y confiar.

Cuando no se depende completamente del sistema para vivir feliz, es posible devolver los valores y la confianza al sistema para que este sea más humano. Pero 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>192</sup>.

#### Estrategias ineficaces y callejones sin salida

Esto no quiere decir que tengamos que renunciar a las instituciones, quemar los televisores y pasaportes, hacer asambleas, renunciar al dinero y vivir en pequeños grupos como si solo existieran micro-instituciones. Tampoco es estrategia suficiente pretender controlar los medios de comunicación, publicar manifiestos, leer libros, escuchar canciones con alto contenido emocional, educar según una doctrina, hacer grandes manifestaciones con lemas inspiradores, performances políticas que llamen la atención. Estas son buenas estrategias para equilibrar relaciones con instituciones formalizadas, pero no son útiles con meta-instituciones.

Para equilibrar el poder de las meta-instituciones hemos de ser agentes de nuestras vidas y para poder hacer esto habría que adquirir un

---

<sup>192</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.

super-poder que permitiese a cada persona auditar y gestionar el conocimiento como lo hace una super-institución.

### 15.2 El desequilibrio fundamental: razón sin emoción

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 y debemos seguir utilizandolas para la gestión de las instituciones. Aunque con mesura y reduciendo al máximo su poder.

Pero en las relaciones entre personas, y de personas con las instituciones, la inteligencia emocional y la racional han de estar equilibradas. De alguna manera debemos amplificar enormemente las capacidades humanas que las instituciones no aportan al sistema<sup>193</sup>, para que en cada aspecto de nuestra sociedad se mantenga su parte racional y su parte emocional. 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 sin tener que recurrir a las instituciones para que nos tutelen en cada aspecto de nuestras vidas. Así cohesionaremos el grupo de manera natural, sin tantas instituciones, equilibrando los conocimientos.

### 15.3 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

---

<sup>193</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.

una multa. Pero a este mismo 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>194</sup>.

La capacidad instrumental de las instituciones es hoy infinitamente superior a nuestra capacidad relacional y emocional. Y esta asimetría nos deja ante una disyuntiva incómoda: o ampliamos radicalmente nuestra capacidad de controlar las instituciones, o renunciamos parcialmente a ellas y confiamos únicamente en la inteligencia emocional humana, con todos los riesgos que eso implica.

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 racional para necesitar menos instituciones y al mismo tiempo pudieran ampliar nuestra inteligencia emocional y nuestra capacidad de relacionarnos del mismo modo que las meta-instituciones amplifican la capacidad racional podríamos crear una sociedad con instituciones con menor poder, mayor control y con más facilidad para establecer vínculos de confianza entre las personas.

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 para que estos agentes expandan genuinamente nuestra humanidad, deberían también liberarse de la atracción gravitacional de las actuales meta-instituciones.

---

<sup>194</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.

¿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.

Así que estas nuevas Instituciones-Agente esto solo funcionarían 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. No tuviesen un switcher corporativo. Es decir, su creación no estuviese controlada por super y meta-instituciones sino por personas.
5. Pudiesen establecer vínculos de confianza con las personas.
6. Pudiesen auditar e informar a las personas sin sesgos u ocultaciones introducidas por las meta-instituciones
7. Tuviesen una capacidad real de evolucionar a diversos estados de configuración con memoria del cambio pero sin posibilidad de involución.

Y aquí regresamos al dilema central del libro:

¿Podemos humanizar nuestras herramientas sin deshumanizarnos en el proceso?

¿Podemos confiar sin delegar completamente aquello que nos hace personas?

Porque si nuestra cultura interior y exterior ya viene condicionada por las instituciones y ahora apostamos por compartir la última parte que nos hace humanos, nuestra inteligencia emocional, con las Instituciones Agente, quizás ya no quedará nada humano en nosotros. Seremos como cáscaras vacías guiadas por las Meta-Instituciones.

Quizás la respuesta no está en elegir, sino en aprender a transitar 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 completamente de nuestra humanidad básica. Y sobre-todo, crear Instituciones-Agentes controladas por personas, no por instituciones, que nos permitan ampliar nuestra capacidad de controlar las instituciones y nos faciliten multiplicar y reforzar los vínculos entre personas.

En ese sentido, la figura de Kheiron reaparece aquí con toda su fuerza. No como un ideal perfecto, sino como una advertencia. Kheiron era un ser híbrido: sabio, mediador, capaz de enseñar y de curar a otros, pero también herido, incompleto, condenado a vivir en la tensión entre naturalezas distintas. No dominaba esa tensión: habitaba en ella.

Tal vez el futuro de la persona en la era de los agentes artificiales no consista en superar esa incompletud, sino en aprender a vivir responsablemente



dentro de ella. No como dioses tecnológicos ni como engranajes del sistema, sino como seres híbridos conscientes de sus límites. Como Kheiron.

El equilibrio es precario. Nadie sabe aún cómo sostenerlo de forma estable. Pero reconocer la herida —y negarse a ocultarla bajo la promesa de una solución total— es, quizá, el primer gesto genuinamente humano que todavía nos queda.