

# Sociedad, Persona e Instituciones

*Ser Persona es mucho más que Ser Humano*



## Índice

Introducción.....	1
La Persona.....	2
El Grupo.....	2
La Institución y el Grupo.....	3
El conocimiento en el Grupo.....	3
Conocimiento sin Emociones.....	4
Tipos de instituciones.....	5
Instituciones de Nivel 0.....	5
Instituciones de Nivel 1.....	6
Instituciones de Nivel 2.....	8
Instituciones de Nivel 3.....	10
Futuras Instituciones.....	12
Instituciones de Nivel 4.....	14
Nivel 4. Beneficios-Peligros.....	16
Volvamos al comentario inicial sobre las personas.....	18
¿Y qué ocurre si no conseguimos hacer el salto al próximo nivel institucional?.....	20
Conclusión.....	21

## Introducción

Desde nuestra más remota prehistoria las personas<sup>1</sup> hemos sellado pactos, seguido tradiciones, pintado y esculpido, utilizado y aprendido idiomas, transmitido mitos, seguido jerarquías, comerciado o intercambiado cosas, depositado nuestra fe en Dioses y religiones, obedecido normas, cumplido leyes, infringido tabúes, etc. Es decir, hemos creado, hemos utilizado, hemos conservado y nos hemos vinculado a Instituciones. Y por instituciones me refiero a todo aquel acuerdo entre un mínimo de dos personas que nos ha ayudado a relacionarnos entre nosotros, con nuestro entorno e incluso con aquello que está más allá de nuestro entorno.

Este vínculo simbiótico entre las instituciones y las personas ha determinado y modelado la manera que tenemos de pensar y el tipo de sociedades que hemos creado. Por este motivo en las próximas páginas analizaré la naturaleza de esta relación entre las Instituciones y las Personas pues considero que ser conscientes de todo lo que nos ha aportado él crear y utilizar instituciones y todo lo que hemos perdido al depender de ellas, puede ayudarnos a entender el porque de nuestros problemas como sociedad y el porque pensamos y somos de determinada manera.

---

<sup>1</sup> - Diferencia entre *Persona* y *Ser Humano*. *Ser Humano* significa pertenecer a la especie animal "Homo Sapiens" que pertenece a la familia "Hominidae". *Ser Persona* es una característica de los humanos que trasciende su definición biológica o física, pues es una característica que no finaliza en la propia piel del ser humano. **Ser Persona es mucho más que Ser Humano.**

## La Persona

Podemos considerar que una Persona es la expresión de una **Cultura Interior**, una **Cultura Exterior** y las emociones que surgen en las **Relaciones Sociales**.

Con estas palabras quiero indicar que todos somos y tenemos un conocimiento adquirido que es el resultado de la sociedad en la que hemos nacido y de todo lo que hemos aprendido y/o olvidado. A este conocimiento pasado que nos ha formado, a esas circunstancias que han moldeado nuestra manera de observar el presente, lo denomino **Cultura Interior**.

Al mismo tiempo todos vivimos en una sociedad conformada por un montón de universos culturales, participados en mayor o menor medida, con los que debemos interactuar en nuestro día a día y que utilizamos como marco de referencia para planificar nuestro futuro. En otras palabras; el trabajo, la situación político económica del país, la salud, lo que dice la TV, la canción que escucho, el libro que leo, la bronca que escucho del vecino, la pareja o los hijos, la tienda nueva que han abierto, todo esto y mucho más es lo que crea el escenario presente en el que desarrollamos nuestra vida. 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, lo llamo la **Cultura Exterior**.

El tercer componente en esta definición de Persona son los sentimientos o **emociones que surgen frente a otras personas**. Cada relación que establecemos con otra persona define con trazo más o menos grueso lo que somos. Una persona inmune a las relaciones con otros humanos, alguien que no sienta nada por sus hijos, su pareja, los amigos, saludados o incluso por los enemigos simplemente no es humana. Por lo tanto **los sentimientos** son también parte de lo que nos define como Personas<sup>i</sup>.

Así que enlazando lo anteriormente dicho, podemos considerar que **una persona es un ser humano que vive condicionado -como mínimo- por un pasado (la Cultura Interior), una idea de futuro (la Cultura Exterior) y los vínculos que establece con otras personas (las Emociones)**.

## El Grupo

Somos seres sociales no por cultura sino por biología<sup>ii</sup> y esta característica humana nos empuja a buscar el contacto con otros humanos para formar una pareja o vivir en grupo. Al igual que muchos mamíferos este contacto lo establecemos comunicándonos; transmitiendo y recibiendo información. Recabamos datos e impresiones para obtener conocimiento sobre las otras personas porque aunque necesitamos socializar, también sabemos que algunos seres humanos pueden ser un peligro para nosotros y desconfiamos de lo nuevo<sup>iii</sup>.

Para poder determinar si es seguro o no confiar en ese otro ser humano que tenemos en frente, lo que hacemos es analizar el flujo de información que nos llega desde ese ser humano. Y esto lo hacemos utilizando dos tipos de inteligencia diferentes; la inteligencia racional y la emocional<sup>iv</sup>. O lo que es lo mismo

el cerebro y el corazón. La buena combinación de razón y sentimientos es los que nos ayudan a conocer o intuir como son las otras personas y determinar en que medida podemos confiar en ellas. Conocer y confiar es importante porque nos permite prever las acciones y reacciones<sup>v</sup> de otro ser humano; un conocimiento que se vuelve imprescindible cuando lo que nuestra biología nos reclama es la necesidad de convivir en un grupo de personas<sup>vi</sup>. Cuando conocemos y confiamos podemos trabajar juntos<sup>vii</sup> e incluso adoptar conductas altruistas, es decir, podemos crear un grupo; que es la semilla de una sociedad.

Está en nuestra naturaleza el buscar las relaciones de confianza, gestionando e interpretando la información que adquirimos en nuestro contacto con los seres humanos. La sociedad surge gracias a la confianza que nace del conocimiento de los otros<sup>viii</sup>. Incluso las relaciones mercantiles requieren de la confianza. Sin confianza nada funciona en una sociedad, y es necesario recurrir a medidas de presión o fuerza<sup>ix</sup> para sostenerla.

### La Institución y el Grupo

El grupo social debe satisfacer unas necesidades básicas para sobrevivir. La gente tiene que alimentarse, divertirse, descansar, cuidarse, etc. La satisfacción de estas necesidades se consigue o bien auto-organizándose o bien creando un sistema organizado. El requisito para la auto-organización es el conocimiento en profundidad de los demás. El requisito para el sistema organizado es la capacidad de acordar cosas, es decir pactar una norma, uso, ley o tradición que todos aceptan y que a partir de su creación intermediará en las relaciones interpersonales. Estos acuerdos entre las personas para facilitar su socialización son lo que llamamos Instituciones. Cada institución facilita o se encarga de una/s tarea/s o acción/es relativas a la vida del grupo, por ejemplo el idioma es una institución que facilita la comunicación oral, un mercado es una institución que facilita el comercio, la institución de la monarquía facilita el ejercicio del poder, los tabúes son instituciones de control social, el matrimonio es una institución que regula la vida en pareja, la religión es otra institución que facilita la relación con lo desconocido, etc, etc. Puesto que las instituciones intermedian entre las personas obviamente condicionan el comportamiento de las personas y seres humanos biológicamente similares viviendo en entornos similares actuarán de maneras diferentes<sup>x</sup>.

### El conocimiento en el Grupo

Las relaciones juegan un papel básico en el desarrollo integral de la persona dentro de un grupo. A través de las relaciones el individuo obtiene unos importantes refuerzos sociales del entorno que favorecen su adaptación al grupo. Al relacionarnos obtenemos conocimiento de los otros pero también, por el modo en que los otros nos ven, obtenemos conocimiento sobre nosotros mismos<sup>xi</sup> y ajustamos nuestra manera de ser y el tipo de vínculos que establecemos en función de este conocimiento<sup>xii</sup> del otro. Cuando una institución hace de intermediaria en las relaciones, la institución filtra y dispone de parte del conocimiento racional de las relaciones y aleja físicamente a unos de los otros pues no es necesario que esas dos personas tengan contacto cara a cara para gestionar los aspectos de la convivencia. Al actuar así se dificulta que las personas obtengan un buen conocimiento del otro, se condiciona la manera de imaginar como es el otro y así establecer el grado de confianza que se le otorgará y se elimina la diversidad<sup>xiii</sup>.

Por ejemplo:

Si cada mañana te encargas de despertar a tu familia, cada mañana verás sus reacciones y aprenderás como son y como has de actuar tu en función del despertar de cada persona. Si se establece la norma de que todo el mundo tienen que levantarse a las siete y se compra un despertador, es decir se crea la institución: “Cuando suene el despertador has de levantarte”, entonces se te liberará de la tarea, pero perderás ese conocimiento único sobre los otros y sobre ti que cada mañana adquirirías.

Lo cierto es que casi siempre nos compensa el crear una institución para gestionar un aspecto de la vida en grupo pues el conocimiento que el contacto directo cara a cara aporta muchas veces es mínimo y la institución creada nos ayuda o solventa una tarea que sin ella nos consumiría mucho tiempo además el utilizar una institución nos facilita el planificar mejor el futuro<sup>xiv</sup>. Pero al institucionalizar un aspecto de la vida en sociedad se dificulta el entender cómo y porqué actúan las personas. Y al perder conocimiento sobre los otros, se resienten los vínculos de confianza. Puede parecer una pérdida mínima, pero si en nuestra vida social vamos añadiendo capas y más capas de instituciones, al final perdemos completamente el conocimiento de las otras personas que conviven en nuestra sociedad y la confianza en ellas desaparece. Al mismo tiempo, a medida que desaparece la confianza la institución se va convirtiendo en el elemento clave en la solidez de los vínculos del grupo porque facilita la vida en común, define al grupo y articula un mundo de significados propio de ese grupo<sup>xv</sup>.

### Conocimiento sin Emociones

El proceso de institucionalización de una sociedad aumenta su complejidad y sus posibilidades pues facilita la realización de las tareas y permite a las personas asumir objetivos más ambiciosos y complejos, pero incrementa su deshumanización. Las personas, privadas de un buen conocimiento de sus compañeros, tienen tendencia a retroceder a su instinto natural y desconfiar los unos de los otros. Para combatir estos peligros que ponen en riesgo la solidez del grupo, se generan nuevas instituciones que puedan ofrecer a los miembros del grupo substitutos institucionales que les permitan combatir la desconfianza, los miedos y la soledad. Son instituciones que facilitan el mantener la necesidad humana de confiar en la gente del grupo, pero desviando ese vínculo de confianza con la persona a la confianza en la institución (un rey, un estado, un equipo, una empresa, una ideología). Y si el vínculo existe pero está debilitado porque no hay suficiente conocimiento del otro, lo refuerzan, por ejemplo con el matrimonio, el heredero, los títulos académicos, las normas de educación, etc. En general, en una sociedad con instituciones potentes, depositamos nuestra confianza en una determinada 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. De este modo, quizás confiaremos más en alguien que tenga nuestra misma nacionalidad, pertenezca a nuestra misma fe, tenga una ideología política compartida y crea en unos usos y tradiciones similares que en otra persona de un país diferente, una religión diferente o unos usos y costumbres diferentes. Incluso es habitual que tras conocer a una persona y empezar a confiar en ella, la aparición de diferencias institucionales nos hagan dudar de nuestra propia percepción. Seguro que más de

una vez hemos oído frases del tipo: “Parece buena persona pero yo no me fiaría de uno que es judío/gitano/moro/etc”, “Mira que me caía bien hasta que descubrí que era del Real Madrid/FC Barcelona/Sevilla/etc”, “Como es posible que alguien tan inteligente y abierto de mente sea votante de Trump/Putin/Salvini”, “Si es socialista seguro que es mala persona”, “Me parecía muy formal pero... es madre soltera!, algo esconderá”, etc.

Estos pensamientos son muy habituales y ejemplifican como las instituciones pueden hacernos dudar incluso de nuestro conocimiento directo y personal. Esta capacidad de las instituciones para ayudarnos a 'etiquetar' o clasificar que es es “bueno” o “malo” no es algo intrínsecamente perjudicial. Las Personas no podemos adquirir conocimientos sobre todo nuestro entorno y por lo tanto, el disponer de alguien o algo que nos ayude a determinar en quien podemos confiar y en quien no puede ser muy positivo. 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 sus maestros quienes les van guiando e indicando en quien o en que pueden confiar y de que o de quien es mejor alejarse. Las instituciones, al atesorar conocimiento racional, pueden hacer lo mismo y además consiguen cohesionar el grupo; pero hay un inconveniente: las instituciones no son humanas. Cuando un padre enseña a su hijo le 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 él y en su hijo (los sentimientos). Pero el conocimiento que tienen las instituciones de las personas son datos, no emociones y por lo tanto guiaran o determinaran que hacer o en quien confiar basándose puramente en los datos racionales que tienen. Por lo tanto no se puede pretender que las instituciones sustituyan las relaciones humanas. Pueden complementar, pero no substituir, pues siempre terminan primando su propio interés y trabajando de una manera racional y uniforme sin tener en cuenta la diversidad emocional de las personas.

Por ejemplo:

Esta bien que exista la norma de cortesía de ceder el asiento a los ancianos pues crea vínculos de gratitud y altruismo en el grupo y facilita la vida a los ancianos. Pero la tradición solo ha de complementar el impulso natural y emocional de ayudar, no puede substituirlo 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 entonces ya estamos frente a un problema.

### Tipos de instituciones.

No todas las instituciones son iguales. Su impacto, posibilidades, potencial y peligro varían enormemente pero hay una serie de cualidades o propiedades que parecen repetirse y que nos permiten agrupar las instituciones en unos pocos modelos o arquetipos. Para este estudio yo he considerado conveniente agruparlas en cinco niveles o grados, ordenados en una serie de sets dependientes, siguiendo una sucesión evolutiva. Esto puede sonar complicado pero solo indica que he definido varios niveles, de

cero a cinco y cada nivel define una tipología de institución. La base de todo son las instituciones de nivel 0, de ellas surgen las instituciones de primer grado y si la sociedad sigue evolucionando quizás surgirán instituciones de nivel 2 y así hasta llegar al cuarto nivel. Pero no puede surgir una institución de grado dos sin que existan primero instituciones de grado uno y la de grado uno requiere que existan instituciones de grado cero. También es importante destacar el que una institución sea de un grado más alto no significa que sea más importante o más útil. El nivel solo determina unas características, no su importancia o adaptación social.

## Instituciones de Nivel 0

**Característica:** Son Instituciones subjetivas y no formalizadas.

En general crean una sociedad horizontal con mitos y referentes o ídolos.

**Ejemplo arquetipo:** El lenguaje.

El lenguaje no es sólo un vehículo de comunicación, es también un mecanismo de concepción, a través del cual construimos el mundo que nos rodea y nos permite preservarlo y transmitirlo. El idioma permite crear y transmitir relatos, y los relatos permiten a las personas definirse, explicarse, objetivar la percepción de la realidad y compartirla. De todos modos, a pesar de su potencial, el hecho de utilizar un idioma nunca es capaz de ofrecer el conocimiento tan directo y transparente como el que por naturaleza obtenemos. Es decir, verbalizar "te beso" nunca es igual que dar un beso.

Hablar también ayuda a reforzar los vínculos de confianza pues facilita el conocimiento del otro y de sus intenciones o voluntades. Gracias a una herramienta como el idioma hay conocimiento de cómo es cada uno, que puede hacer, que no, qué miedos o virtudes tiene, que le gusta y que no, etc. Hablando se entiende la gente, se muestran, se conocen y por lo tanto las personas pueden actuar considerando a las otras personas, sin tener que establecer ninguna norma o ley. Las personas pueden empezar a agruparse y relacionarse respetándose unos a otros.

En este tipo de grupos las personas con más experiencia o sabiduría son las que actúan como instituciones, pues lo que ellos dicen se sigue, no porque tengan ningún poder coercitivo, sino porque tienen más conocimientos, es decir conocen las costumbres y tradiciones que la experiencia y los relatos han generado. Hablando intercambiamos los relatos que nos ayudan a entender el mundo que nos rodea y aprendemos 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>xvi</sup>.

Este es el primer estadio de cualquier cultura y es característico de las sociedades claneales de cazadores-recolectores, las familias, los amigos y de las concepciones animistas de la naturaleza; es la raíz de todas nuestras sociedades.

## Instituciones de Nivel 1

**Característica:** Son Instituciones Objetivas y formalizadas.

Crean una sociedad horizontal de grupos y héroes.

**Ejemplo arquetipo:** La Ley.

La norma se concreta y se explica. Con estas palabras quiero indicar que cuando hay mucha gente en un grupo, ya no se puede convivir actuando como si fuésemos una familia donde todo el mundo se conoce muy bien porque todos hablan con todos. Cuando un grupo alcanza un determinado número de miembros o vive dispersa por un espacio geográfico muy amplio, es necesario empezar a crear unas normas y habilitar un espacio de comunicación social donde se puedan explicar los usos y las tradiciones que rigen en ese grupo pues simplemente no hay tiempo suficiente para hablar con todo el mundo. Para suplir esta falta de comunicación que impide que los grandes grupos se conozcan y se organicen ellos mismos, las personas hemos acordado normas, leyes, usos y técnicas. Todas ellas instituciones que facilitan la gestión del grupo. Ahora bien, el precio a pagar por la creación y utilización de estas instituciones es que las relaciones que permiten conocer a las otras personas del grupo se han debilitado.

Ahora, con estas instituciones, una parte del conocimiento se obtiene a través del espacio público de comunicación social, en el cual la comunicación no es tan directa y tiene tendencia a quedar controlada o matizada por las instituciones. Es decir, normalmente las diferencias o la organización en un grupo de amigos o una familia donde rigen instituciones de nivel 0 se dirimen en privado hablando cara a cara. Cuando el grupo dispone de instituciones de nivel 1 las diferencias no se resuelven hablando sino aplicando la ley y esta ley ya no la crean ni ejecutan los implicados sino otras personas. Hay un espacio público donde se gestionan las diferencias y se organizan los grupos y al pasar del contacto privado cara a cara al espacio público con intermediarios necesariamente las personas se alejan un poco unas de otras.

El gran aspecto positivo de la utilización de instituciones de nivel 1 es que al externalizar unas normas o formas de pensar facilitamos el establecer relaciones con otros grupos y podemos compararnos, aprender y definir maneras particulares de ver el mundo. Lo que antes simplemente se hacía, ahora se puede explicar y asegurar su cumplimiento. La tradición se transforma en ley y se comparte y expande. De la misma manera, la experiencia que alguien podía tener en cualquier área, al pautarla y estructurarla para poder explicarla, permite que la técnica pueda ser compartida y mejorada. Con estos cambios, el conocer que podemos poder hacer o no hacer en el grupo ya no depende tanto del conocimiento de las personas, como del conocimiento de lo que las normas permiten, y por lo tanto, en general es más importante conocer la norma que no a la persona, hecho que facilita la expansión y mejora de las normas pero debilita más la confianza mutua. Cuando la norma se concreta, la sociedad empieza a diferenciarse pues la posición social ya no viene determinada únicamente por la experiencia y las capacidades de la persona. La posición y vinculación de las personas con las instituciones se vuelve un aspecto muy importante. Se hace

lo que una persona indica no porque sea muy inteligente o muy fuerte sino porque es juez, sacerdote, policía, etc. Personas e instituciones se validan mutuamente. El cargo da prestigio a la persona y la persona está interesada en dar prestigio a su cargo. Las personas se visten de una capa institucional que les protege, aunque también les aleja de las otras personas.

Un ejemplo:

Imaginemos un grupo de cazadores o un clan. En estos pequeños grupos, donde predominan las instituciones de nivel 0, una persona de grandes conocimientos o que tenga mucha fuerza o que haya sido tocada por los dioses puede liderar el grupo. Y mientras sea el más fuerte, inteligente o siga tocado por los dioses, seguirá siendo el líder. El líder responde frente a los demás directamente y los demás le eligen porque lo conocen y valoran sus aptitudes o características.

Ahora imaginemos un entorno con instituciones de nivel 1, con una tribu numerosa o un grupo extenso de personas de una ciudad. En este entorno, también puede surgir una persona que por su fuerza, inteligencia o porque los dioses le hayan elegido pretenda liderar al grupo. Pero ahora, si se acepta su liderato, se creará todo un ritual de paso para insertar a esa persona fuerte e inteligente en una institución de caudillaje como puede ser la realeza y se investirá a la persona con un cargo, por ejemplo El Rey. Seguiremos estando frente a una persona concreta; un líder que manda porque es fuerte, inteligente o ha estado tocado por los dioses, pero ahora lo hará investido como Rey (que es un cargo institucional) y se vuelve tanto o más importante el hecho de que sea Rey, como la persona que es. Además, ahora la persona ya no responde frente a los demás directamente, es la institución a través de su burocracia, sus sacerdotes o sus militares quien responde y el líder aunque se vuelva débil o ignorante, si tiene el respaldo de la institución seguirá en el cargo. Entre el líder y las personas hemos añadido unas instituciones que facilitan la gestión pero impiden el conocimiento.

Un último apunte. La aparición de instituciones de nivel 1 también implica la amplificación de las diferencias en el reparto de los recursos de una sociedad. Por el mero hecho de ser rey, o sacerdote, o militar o embajador, o gestor de cualquier institución, muchas veces esa figura opta a una porción mayor de los recursos de esa sociedad. Este es el primer estadio para las grandes sociedades tribales agrícolas, el comercio, la urbanización y las estructuras militares y religiosas.

## Instituciones de Nivel 2

**Características:** Instituciones físicas e intemporales.

Crean una estructura social piramidal y una cosmogonía expansiva que la justifica.

**Ejemplo arquetipo:** La Escritura.

La escritura, no es sólo la invención de una técnica de anotación y desciframiento. Para escribir se tuvo que "aislar", por decirlo de alguna manera, el pensamiento, convirtiéndolo en un objeto reproducible con imágenes-recordatorio; pictogramas. Al crear un pictograma el hombre tiene ante sí parte de su pensamiento. A partir de este momento, es posible una segunda operación: empezar a separar el pictograma del objeto al que designa. Símbolo y significado se pueden diferenciar. Al final de este proceso el sistema gráfico se convierte en una escritura de palabras. El hombre no sólo puede conservar por escrito su pensamiento, además dispone de una herramienta para generar símbolos y significados que comienza a independizarse de la persona<sup>xvii</sup>. Cualquiera, instituciones incluidas, puede apropiarse de la creación de significados para los símbolos que una sociedad utiliza en su comunicación pública o privada.

En las culturas basadas en la oralidad, como las definidas hasta ahora, el utilizar instituciones de primer grado permite gestionar grupos grandes o muy dispersos. Hemos visto que la penalización por el uso de estas instituciones es el aumento de la distancia emocional entre las personas, el aumento de la desigualdad en el reparto de los recursos y el desconocimiento de los otros miembros del grupo. Pero la distancia emocional nunca puede ir más allá de cierto punto porque sigue siendo imprescindible el contacto presencial entre las personas. La oralidad implica que para poder conocer las normas y tradiciones del grupo, las propias personas han de transmitir y explicar sus instituciones. Por lo tanto, siempre, en algún momento o lugar, las personas que forman el grupo o sus representantes se tendrán que reunir para actualizar sus relatos y compartir experiencias.

Con Instituciones de nivel 1 el contacto humano solo se debilita. Del mismo modo, el reparto desigual de los recursos no puede sobrepasar cierto límite porque a pesar de estar investido de una institución, la persona sigue siendo parte visible del grupo y necesita del contacto con los otros miembros del grupo por lo que la comparación es fácil y en consecuencia la diferencia no puede ser tan grande como para que el resto de personas del grupo consideren que la asignación de recursos a esa persona no se justifica y se posicionen en contra.

Pero, en el nivel 2, al objetivarse la institución sobre un soporte físico, por ejemplo en un libro, ya no se necesita ninguna persona para poder acceder a este conocimiento o para llevar el conocimiento a otro lugar. Antes, lo que era importante era la figura de la persona que tenía los conocimientos o el cargo, y el objeto era una herramienta para ayudar en su interpretación. En las Instituciones de Nivel 2 lo importante es el objeto donde se ha depositado el conocimiento y la persona se convierte en una herramienta para ayudar en su interpretación. El contacto directo entre personas ya no es necesario.

Del conocimiento subjetivo, vivo y dinámico que tiene una persona en un entorno de Instituciones de Nivel 1, pasamos a un conocimiento estático, grabado en algún lugar, que puede ser transportado y compartido pero no alterado. Ya no es la persona quien valida la institución sino la institución quien valida la importancia de la persona, y puesto que la Institución es valiosa por su función, debe destacarse la importancia de esta función para el bienestar del grupo. El ascenso social de la persona que controla la

institución también irá vinculado a la importancia de la institución. Ya no se necesitan mitos o grandes personas para justificar una institución sino que la Institución se justifica por su función entre las otras instituciones y los mitos y héroes son incorporados a la institución u olvidados.

En esta nueva sociedad, la importancia de una institución viene determinada por la importancia de su función, por lo tanto, cuando una institución delega una parte de su función en un cargo u otra institución, lo que hace es potenciar la importancia de esa nueva institución y su subordinación a la institución principal. La sociedad adopta una forma de pirámides de poder. Por ejemplo: el mayordomo del Rey es un cargo importante porque el Rey es importante y el Rey es importante porque es el máximo representante de la institución de la monarquía, la cual a su vez es importante porque representa la institución del país. Cada institución intenta aumentar su poder creando redes jerárquicas de nuevas instituciones subordinadas que se infiltran en el grupo como si fuesen raíces de la institución principal. Cuantas más raíces tenga una institución y más fuertes sean estas, más cohesionado y aprisionado estará el sustrato de la sociedad y más inamovible será la institución principal... pero también, más recursos necesitará y más rápido los consumirá.

Este es un aspecto muy importante. Las instituciones de nivel 0 no alteran significativamente el reparto de los recursos. En un pequeño grupo tribal, una familia o un grupo de amigos los recursos o bien no se reparten o se comparten más o menos en función de las necesidades. Las instituciones de nivel 1 ya fuerzan a la sociedad a destinar recursos a unas personas por el mero hecho de ser representantes de una institución: el rey, el sacerdote, un militar, un representante, un mago, etc. Pero los recursos son para esa persona y los demás miembros del grupo son testigos de que sus recursos van a esa persona. Cuando una sociedad empieza a desplegar instituciones de segundo nivel la asignación de los recursos ya no va a la persona sino a la institución; el ejército, el gremio, la monarquía, el senado, la iglesia, la junta, etc. Y es la institución quien decida como distribuye esos recursos. Se complica mucho el poder determinar donde van los recursos y como se distribuyen. Antes las personas daban dinero a un sacerdote, un militar, un caudillo, etc. y veían como su dinero iba a esa persona y podían evaluar si esa persona necesitaba más o menos recursos. Ahora el dinero va a una institución, por ejemplo la monarquía. Es la institución quien absorbe los recursos no la persona, y puesto que es difícil comparar y controlar una institución esta, sin un buen control, tiene tendencia a convertirse en una máquina de depredación de los recursos.

El predominio de instituciones de segundo nivel facilita que se vaya substituyendo el modelo de sociedad en el cual se diferencia a las personas en función de los títulos o cargos que ostentan, por una sociedad donde los cargos y títulos se insertan en grandes jerarquías piramidales con una cúspide que detenta el poder y una base que se subordina más o menos voluntariamente a ese poder. Al establecerse una función des-humanizada y jerárquica, donde lo que prima no es el servicio público sino la propia institución, se facilita que el abuso de poder y la corrupción se conviertan en un elemento sistémico. Las instituciones empiezan a dogmatizar a volverse incuestionables e influirse mutuamente tejiendo vínculos entre ellas. Por ejemplo las instituciones monárquicas se apoyan en las instituciones políticas y religiosas para reforzar su importancia frente a las personas individuales que, herederas de la oralidad, todavía tienen poder o frente a pequeños grupos cohesionados por instituciones de un nivel inferior (clanes, familias,

apellidos) que se niegan a perder poder.

Otro aspecto crucial de una sociedad con instituciones de Nivel 2 es que si se asume que un texto -que es tan solo una creación humana- tiene unos símbolos con un significado determinado, es fácil extrapolar que la realidad que nos rodea, también pueden ser símbolos con un significado determinado. En sociedades donde predominan instituciones de grado 0 o 1 ya se produce esta percepción de la realidad como una especie de lenguaje simbólico, la diferencia es que ahora el mundo es visto no sólo como algo dado, sino como una creación que puede descifrarse, como si se tratara de una escritura. Todo puede ser interpretable y pueden asignarse significados a símbolos arbitrarios. La persona instruida o que dispone del favor de los dioses puede entender el significado de los símbolos de la realidad y determinar que es correcto o bueno y que es malo o pecaminoso y si es lista o poderosa, crear nuevos símbolos.

La palabra escrita se vuelve sagrada y el libro que la contiene, objeto de culto y veneración. Se refuerza aún más el desplazamiento en la valoración de la persona hacia la valoración del objeto. La deshumanización puede llegar incluso más lejos y convertir al autor de los textos importantes en un mero canal o herramienta de un destino o voluntad superior.

Una sociedad con instituciones de 2 ° nivel, al no depender ni de la persona ni del grupo para ser transmitida, puede superar los límites de la tribu, asimilar a otros y gestionar imperios.

### **Instituciones de Nivel 3.**

**Características:** Meta-Instituciones.

Crean una sociedad vertical donde las instituciones son los referentes que justifican la sociedad

**Ejemplo arquetipo:** El Mercado.

Las Instituciones facilitan que la sociedad crezca y una sociedad en crecimiento necesita a su vez más instituciones. Cuando este círculo virtuoso arranca, en poco tiempo surgen más instituciones de las que las personas puedan gestionar. Así que, de la misma manera que se crearon instituciones para gestionar las relaciones entre las personas cuando había muchas personas, para gestionar las relaciones entre muchas instituciones se crean meta-instituciones (mercados globales como los de derivados financieros, acuerdos aduaneros, Acuerdos de Doha, Constituciones o Bills of Rights, el BMI, el FMI, la ONU, Mercados de Divisas, UE, etc ). Y para garantizar su independencia, las meta- instituciones son diseñadas de manera que se dificulte su control. La razón de intentar hacerlas incontrolables es que nadie quiere que una meta-institución, que controla otras instituciones importantes, termine en manos de una persona o grupo de personas que quizás hagan un uso partidista de la misma. Es decir, nadie quiere que un país o unos mercados o un sistema jurídico esté controlado por unas pocas personas. Y puesto que esto ha ocurrido y ciertamente sigue ocurriendo, al diseñar meta-instituciones se procura que estas no puedan ser controladas por las personas. El inconveniente de esta opción es que la última garantía de control y actuación ética de una Institución son las personas. Al crear Meta-instituciones libres de cualquier control, se pierde esta garantía de que el objetivo de la Institución será el bienestar de las personas. Libres

de control, las instituciones responden únicamente a los intereses de otras instituciones (mercado, estado, partido, empresa, religión, etc), no a las necesidades de las personas. Desaparece por tanto la ficción de una actuación 'humana' con valores en la sociedad pues el interés de las instituciones es el de su Meta-institución de referencia y la Meta-institución no responde ante nadie. La sociedad actual se fundamenta en instituciones de este nivel, estructuradas e inter-conectadas en forma de red de jerarquías.

Una sociedad dirigida por meta-instituciones es incontrolable y des-humanizada. Sólo obtenemos control sobre las meta-instituciones, y podemos forzar valores humanos a sus actuaciones, cuando la situación es catastrófica y la presión popular es enorme; guerras, caos, enemigos comunes, cracks financieros, exterminios masivos de personas. Pero es en estos momento cuando se destapa otro inconveniente de las meta-instituciones y es la facilidad que ofrecen a que una figura fuerte o mesiánica, o simplemente alguien que está en el sitio justo en el momento preciso, pueda erigirse en líder supremo.

Si una sociedad se ha acostumbrado a delegar toda su responsabilidad social en las instituciones y estas fallan, las personas de esa sociedad se encontrarán de repente en la incómoda situación de tener que ser ellos mismos agentes activos de su sociedad y deberán cohordinarse con las otras personas. Quejarse de la incompetencia de un Estado o de un organismo es fácil. Substituir su función no es fácil. Y mucho menos tras haber vivido abusando de las meta-instituciones tanto tiempo, que las relaciones necesarias para cohordinarse con las otras personas son ya inexistentes, los vínculos con nuestros vecinos mínimos y la confianza en los otros miembros de la sociedad es nula. Para empezar a crear vínculos entre las personas se necesita tiempo, conocimiento y confianza; y esta no surge en cuestión de segundos. Es necesario un tiempo para conocer a las personas del entorno, para entender sus necesidades y problemas y para crear nuevas herramientas de gestión social. Todo esto es complicado y requiere de tiempo y predisposición. En general es mucho más sencillo encumbrar a un líder fuerte que sustituya el rol que las instituciones ejercían en la sociedad. Una figura fuerte que pueda restablecer el orden y la seguridad que las personas en sociedad ya no sabemos o no queremos gestionar. Por este motivo, el sentimiento interno de mucha gente es que cuando la sociedad se va a la mierda hay que buscar a alguien que ejerza de líder, alguien que marque que hacer y que no hacer, que es el bien y que es el mal, hacia donde hay que ir y que es el enemigo o el peligro en el camino. Cuando aparece esta figura, hay que ofrecerle servitud voluntaria para que así permita a las personas que le son fieles el poder hacer una vida lo más parecida posible a la que tenían anteriormente. Y la adopción de esta opción no es porque las personas la consideren una buena opción, sino porque la otra opción, el confiar en las personas y ser agentes de la sociedad que queremos la ven imposible. Se les ha extirpado el saber conocer y el aprender a confiar en las otras personas y lo único que lo llena todo es el miedo y la percepción de que la sociedad se rige por la ley de la selva.

Las meta-instituciones deshumanizan, injertan la corrupción y llevan la sociedad tan al límite que cuando esta entra en crisis ya no quedan mecanismos democráticos, ni redes construidas sobre valores

humanos, para re-conducir la situación; la dirección de la sociedad acaba en las manos de uno o unos pocos. Puede emerger una figura benévola que efectivamente re-conduzca la situación, pero hay las mismas posibilidades, sino más, de que emerja una dictadura o un tirano que concentre todo el poder en sus manos con la excusa de salvar a la población de la crisis en la que está.

Por ejemplo y simplificando mucho:

F. D. Roosevelt pudo intervenir en la economía americana porque el crack del 1929 hundió el sistema. Hitler pudo manipular la población alemana porque la nación estaba desmoralizada, Lenin obtuvo respuesta porque el sistema ruso estaba en la miseria, Gandhi tuvo éxito porque las instituciones coloniales inglesas hacían aguas y no tenían apoyo de la metrópoli.

Lo mismo ocurre con las crisis más pequeñas. No se puede intervenir en un mercado financiero hasta que éste entra en crisis y amenaza con hundir el sistema, no se puede alterar la soberanía de un país hasta que éste entra en crisis y supone una amenaza para otros países, no se alteran unas leyes hasta que los afectados ya están a punto de hacer una revolución y no se puede cambiar un partido político hasta que la gente se organiza y lo sobrepasa. Es sólo en estos momentos cuando algunas personas pueden controlar la institución básicamente porque todo el mundo acuerda romper las reglas. Y hay un cierto riesgo de que esto ocurra en algunos países europeos.

Las instituciones de nivel 3 no están únicamente relacionadas con la socio-economía. Volviendo al ejemplo del beso. Analicemos un momento como se añaden capas institucionales a los actos en sociedad.

Besar es un acto natural, transmite una información directa, no mediatizada por ninguna institución.

**Nivel 0:** Decirle a alguien que le quieres dar un beso implica utilizar instituciones de nivel 0. Ha de crearse un canal de comunicación y han de existir unos símbolos compartidos que nos permitan conocer las intenciones del otro y prever lo que puede ocurrir. La situación social sigue exigiendo que las dos partes estén presentes y se produce una buena transmisión de conocimiento.

**Nivel 1:** La tradición de hacer uno, dos o tres besos cuando te saludas y la manera en que ha de realizarse el beso requiere un entorno con instituciones de nivel 1. No es imprescindible que las dos partes que van a hacerse el beso estén presentes, pero alguien tiene que explicar y aportar el conocimiento sobre como se besan las personas de ese grupo, que está permitido y que no y que te ocurrirá si infringes las tradiciones, normas o tabues de ese grupo.

**Nivel 2:** Escribir un poema sobre cómo le das un beso a alguien y lo que sientes implica utilizar una institución de segundo nivel. Ya no hace falta que nadie esté presente y el texto con el poema puede traspasar fronteras. Cualquier persona puede leerlo y sentir como un desconocido explica cómo besa a una desconocida. De todos modos, a pesar de la distancia y el anonimato, el texto sigue aportando conocimientos sobre las emociones de dos personas en una sociedad y como se comunican y que sienten.

**Nivel 3.:** En este nivel " beso" es un sustantivo masculino que puede actuar como sujeto en unas frases y por lo tanto su uso en la comunicación dependerá de la gramática, no de la persona o el grupo. El beso también puede ser un acto de reconocimiento a un superior por

ejemplo el Papa de Roma. No es que la gramática o la lingüística sean una institución, la institución es la Academia que aplica la norma. Lo mismo sucede con el beso en el anillo. El protocolo no es una meta-institución, sino la estructura religiosa que aplica la norma.

Como puede observarse, cada nivel institucional añade capas a un acto de sociedad y puesto que toda institución es un acuerdo siempre ha de existir un mismo nivel institucional, es decir una cultura similar, para que la institución tenga sentido y sea útil. Si el Papa de Roma ofrece el anillo para que lo beses no estará bien que le saltes al cuello para abrazarlo y besarlo, ni le dirás que quieres besarlo, ni le escribirás poemas de amor. Puedes hacerlo porque si el Papa encarna una meta-institución, esto implica que conoce todos los otros niveles institucionales, pero como mínimo le sorprenderá que tu no actúes en el mismo nivel institucional. Del mismo modo es inútil escribir poemas de amor a una persona que pertenezca a un grupo social sin la institución de la escritura.

Pero estos diferentes niveles no determinan que un acto institucional de nivel 0 sea inferior a uno de nivel 3. Simplemente son diferentes y cada uno tiene su entorno y momento adecuado. Lo que si es progresivo es que en en cada nivel la distancia y el desconocimiento entre las partes aumenta, hasta que en el nivel 3 la institución ya se desvincula de las personas y por tanto, ya no importa quién, ni cómo, ni que se siente al hacer un beso (para seguir con el ejemplo), lo que importa son las academias, los mercados, el partido, el Estado, la organización, los comités, las políticas, las teorías sociales, etc.

### Futuras Instituciones.

Toda estructura Institucional surge como repuesta a una nueva necesidad o para solucionar la problemática que tiene una sociedad en un lugar y momentos concretos. Cuando la institución consigue dar respuesta a esa necesidad o solucionar el problema, queda desfasada porque la sociedad que la generó ya no es la misma. Un ejemplo clarificará lo que acabo de decir. Para que se vea mejor que las instituciones son algo que se incrusta en todos los aspectos de la vida y no solo en los grandes ámbitos político-económicos en este ejemplo utilizare una situación más cercana que más o menos todos hemos vivido o conocemos: las cenas con amigos.

Imaginemos cinco amigos que se reúnen de vez en cuando para cenar y hablar de arte. Cuando han de decidir el lugar y la hora de la cena se llaman y se ponen de acuerdo. En el restaurante cada persona elige que comerá y los tres que beben vino hablan entre ellos para decidir que vino van a tomar. A la hora de pagar cada uno paga lo suyo o a veces alguien invita a los demás. Es una reunión de amigos gestionada con instituciones de Nivel 0; como si fuese una familia. Su gestión depende del conocimiento que todos tienen de todos y en consecuencia es necesario una comunicación y un feedback constante entre los cinco amigos para conocer el estado de cada uno y las posibilidades o necesidades de todos.

El tiempo va pasando y la idea de las cenas-arte atrae a más amigos y conocidos, hasta que un día se dan cuenta de que ya son más de 30 personas los que quieren venir a cenar. Con un grupo tan grande ya no es factible llamarse los unos a los otros para decidir donde y cuando quedarán, ni tampoco es

factible que cada uno pague exactamente lo que ha consumido o que alguien invite a los demás, e incluso la decisión del lugar donde ir a cenar se vuelve complicada porque son un grupo muy grande. La gestión del grupo, entra en crisis. Hay algunos aspectos en la manera que tenían de auto-gestionarse que ya no sirven. Como siempre; hay dos soluciones. Una es ir hacia atrás. Destruir el grupo y volver a ser un pequeño grupo de amigos. La otra solución es crear nuevas instituciones que permitan la gestión de un grupo más amplio. Es decir, poner orden y establecer unas normas; que son instituciones típicas de nivel 1. Supongamos que se opta por esta opción. En la siguiente cena uno de los miembros veteranos del grupo se levanta, pide silencio, expone el problema y abre un debate en busca de soluciones. El tema se habla y el grupo, siendo consciente del problema, decide que en cada cena se decidirá por votación a mano alzada el lugar y hora de la siguiente cena, se elegirá un mismo menú para todos y todo el mundo pondrá una misma cantidad de dinero para pagar la cuenta que se entregará a una persona elegida para guardar el dinero, resolver problemas, llamar al restaurante y pagar la cena. El grupo ha creado con éxito sus primeras instituciones de nivel 1. Y este éxito implica que el grupo ya nunca más será una reunión de amigos. Ahora el grupo tiene unos recursos, tiene unos gastos y requiere de una gestión.

El tiempo sigue pasando y el grupo sigue atrayendo a más gente, hasta que un día se dan cuenta de que ya son más de 100 personas. Con un grupo tan grande ya no es posible debatir en cada cena el lugar y menú de la siguiente cena, las comidas se vuelven impracticables porque es imposible oír a las personas que hablan, la persona que gestiona el grupo se queja de que la coordinación de tanta gente le roba demasiado tiempo y que le da respeto guardar una cantidad tan grande de dinero y los restaurantes donde reunirse empiezan a ser limitados. En este momento la gestión del grupo, entra en una nueva crisis. Como ocurrió anteriormente, hay dos soluciones: Ir hacia atrás, destruir el mega-grupo y volver a ser un grupo con un máximo de 40 personas. O dos; crear instituciones de segundo nivel que permitan la gestión de un grupo tan grande. Supongamos que el grupo opta por la segunda opción y se organiza como un club o asociación. Se publica un manifiesto con las ideas del grupo y se detalla como son este tipo de cenas, sus normas y tradiciones y el espíritu que debe guiarlas. Se establece un centro social. Se elige a una persona para la gestión pero ahora cobrará una cantidad como compensación por su dedicación y así podrá dedicarse plenamente a gestionar el dinero de los socios, buscar los lugares más idóneos para los encuentros y gestionar los pequeños problemas que puedan surgir. Ahora, como asociación que es, hay una cuota mensual que los socios pagan para contratar un personal, un local, unos gastos de mantenimiento, unos impuestos, etc. De la reunión de amigos hemos pasado a un ente social con vida propia. Incluso para la administración del Estado la despersonalización u objetivación del grupo de amigos se ha producido y se ha convertido en un sujeto jurídico.

El objetivar las cenas-arte y poner por escrito lo que son y como funcionan permite que cualquier persona pueda saber de la existencia de estas cenas, informarse de su funcionamiento y apuntarse a la asociación o pedir permiso a la asociación para montar un grupo similar en su ciudad. Tener una sede y una personas a sueldo facilita que la asociación pueda tramitar altas de nuevos socios y ayudar a montar grupos en otros lugares. Si esto se lleva bien, es posible que empiecen a salir capítulos de esta primera

asociación en otras ciudades del país e incluso en otros países. Y es previsible que dentro de cierto tiempo la asociación vuelva a estar en crisis desbordada por los problemas de gestión de tantos grupos repartidos por todo el mundo, por la repercusión de quien va a sus cenas y la presión de los medios de comunicación, porque la cantidad de dinero que mueve la asociación empieza a entrar en conflicto con otras instituciones, etc. De nuevo crisis y de nuevo necesidad de bajar un peldaño o subir al siguiente nivel y empezar a crear meta-instituciones. Si tiene éxito y desarrollan meta-instituciones podrán seguir creciendo pero ya nunca más serán una simple asociación; ahora serán una ONG internacional, un holding, una fundación internacional, una organización del Estado, una marca global, etc. que moverá mucho dinero y consumirá más recursos. Lo único que quedará del grupo de amigos es una foto firmada en el despacho del CEO y si antes era la confianza y el conocimiento lo que daba razón de ser al grupo y eran ellos quienes lo controlaban ahora son los stakeholders quienes garantizan el funcionamiento y lo controlan.

Es decir, toda institución se diseña desde una cultura y tiempo concretos donde hay un problema para poder avanzar hacia un futuro más o menos cercano sin ese problema. Si la institución tiene éxito obviamente la sociedad que creó la institución ya no es la misma que la que vive con la institución, el problema ha sido solucionado y en consecuencia la sociedad tendrá unos problemas y necesidades nuevos. El éxito de una institución implica entrar en una nueva crisis pues la institución ha quedado superada.

Volvamos a una visión más amplia. La crisis de nuestra sociedad actual comenzó su fase preliminar a finales del siglo XIX. El éxito de las primeras meta-instituciones (mercados globales, estados nación, parlamentos democráticos, partidos políticos modernos, derechos universales, multinacionales, normas y leyes internacionales, entidades de gestión de instituciones, etc) borró todo rastro de la edad medieval. Solucionó muchos de los problemas que había padeciendo la sociedad occidental. Ofreció satisfacción a muchas nuevas necesidades de las personas y brindó herramientas de gestión mucho más potentes que las instituciones del medievo. Pero desató un sistema de capitalismo-comunismo imperialista que arrastró a las sociedades a guerras mundiales, holocaustos y destrucción de los recursos y el entorno. Ahora estamos entrando en la fase liminar de la crisis. Haciendo un paralelismo con el ejemplo de las cenas-arte, ahora vemos que nuestra manera de gestionarnos ya no funciona. Seguimos inyectando recursos a meta-instituciones como los mercados, los sistemas financieros, los Estados nación, los partidos, etc. porque son la garantía del propio sistema, pero su funcionamiento es cada vez más deficiente y absorbe más recursos, lo que evidencia el agotamiento del actual nivel institucional. Es conveniente por lo tanto, empezar a pensar en el siguiente nivel institucional.

## Instituciones de Nivel 4

**Características:** Instituciones Agentes.

Crean una sociedad global y horizontal donde las instituciones son extensiones de las personas.

**Ejemplo arquetipo:** crowdfunding on-line

Una sociedad aislada es un paradigma o discurso en sí misma y por lo tanto, desde ella es imposible determinar como pueden ser las instituciones de un nivel superior porque es muy difícil predecir la función de una necesidad que aún no ha aparecido. Nosotros podemos imaginar la escena de un faraón que despidió a un esclavo porque su cotización a la seguridad social, según el convenio de la construcción de pirámides, le sale demasiado cara, pero la consideraremos una escena ridícula; imposible. En el Egipto de los faraones y las pirámides, no se podían imaginar los vínculos laborales de la sociedad del siglo XX. De la misma manera, desde nuestra sociedad de Nivel 3 es imposible imaginar las Instituciones del cuarto Nivel. De todos modos, la sociedad no es un sistema cerrado y en equilibrio. Cuando una sociedad está viva y es dinámica evoluciona. Tiene entradas de información y crea procesos de transformación que generan más información. Si algunas instituciones no pueden gestionar la nueva información, esta empezará a circular por el sistema des-controladamente, contaminando el normal funcionamiento de las instituciones y exigiendo un sobre esfuerzo a las instituciones directamente afectadas.

Imaginemos esta escena:

Hay un país Florián, con un sistema institucional de Nivel 2, donde para tejer ropa debes pertenecer al gremio de toda la vida y la ropa es cara porque es artesanal. Es un país controlado por gremios de tejedores. Hay otro país; Guilder, donde se está creando un entorno institucional de Nivel 3 con fábricas que empiezan a producir tejidos baratos. Si el conocimiento y la tecnología Guilderiana llegan a Florián provocarán una crisis en el gremio pues la irrupción de grandes multinacionales con una visión de mercado global pondrán en riesgo el sentido y función de los gremios artesanales. El gremio puede dedicar tiempo y recursos a hacer presión ante las instituciones para cortar todo contacto con Guilder, prohibir toda utilización de las tecnologías o conocimientos de Guilder y dedicar recursos a gestionar los brotes de este problema en el interior del país, pero tendrá que sacar estos recursos de otras tareas y descuidar otras obligaciones; lo que acarreará una crisis. Si la situación se mantiene durante bastante tiempo, la institución del Gremio colapsará porque, encallada en el tiempo, no podrá convertirse en una patronal de empresas y no podrá bloquear eternamente la nueva manera de trabajar y el estilo de los nuevos mercados. Cuanto más tarde en colapsar más recursos absorberá y más ineficiente será su función en la sociedad.

La información que provoca la crisis no tiene porque ser exógena, también puede generarse dentro del propio sistema. Por ejemplo, mucho antes de la reforma católica, la iglesia ya no podía trabajar como acostumbraba a hacerlo pues su propia estructura se había vuelto muy ineficiente y muchos de sus miembros estaban muy alejados de los principios fundacionales del cristianismo. Este hecho no provocó una disminución de la fe. Lo que hicieron las personas fue adoptar nuevas formas de cristianismo popular y gestionar de una manera más personal su relación con la religión vía adoración de santos, devoción a la Virgen María, peregrinajes, actos de penitencia, visitas a santuarios, compra y venta de las reliquias, etc. es decir, cuando la institución de la iglesia católica se empezó a ver desbordada por la situación social, las personas hicieron un by-pass a la institución del papado para poder volver a sentir más profundamente la experiencia religiosa. La Institución de la jerarquía católica reaccionó tarde y mal y este by-pass sembró las semillas de las posteriores grandes crisis en la institución.

Las nuevas instituciones surgen siempre de la información sin control que durante una situación liminar escapa del sistema y sobretodo es utilizada por algunas personas porque la necesitan. Puesto que siempre hay instituciones que entran en crisis mucho antes que la media de la sociedad, desde una sociedad de un nivel determinado, las pre-crisis permiten percibir o intuir como pueden ser algunos aspectos de las instituciones del siguiente nivel.

Quizás es demasiado pronto para definir con absoluta certeza cómo son/serán las nuevas instituciones, pero el hecho de que ya existan muchas meta-instituciones en crisis facilita que sean perceptibles algunos de sus rasgos. Las nuevas instituciones parecen surgir de las relaciones comerciales w2w o 3win, de las redes sociales, de las de intercambio y de valoración, del dinero electrónico, el blockchain, el crowdfunding, los agentes inteligentes, los grupos on-line, etc. es decir, de cualquier entorno que pretenda facilitar conocimiento entre las personas, vinculándolas para potenciar sus capacidades, pero sin secuestrar o filtrar parte del conocimiento que de las mismas se puede adquirir. Por ahora, lo más perceptible de estas nuevas instituciones es que son tan complejas que rozan lo incomprendible, pero al mismo tiempo son mucho más transparentes. Por transparentes quiero decir que al intermediar en las relaciones interpersonales, no filtran sino que amplifican el conocimiento del otro (sea este un conocimiento verdadero o no). Este cambio se debe a que su éxito ya no radica en el control y gestión de la información *per se*, sino en maximizar el conocimiento de las personas involucradas en la relación para que ellas se auto-organicen de manera que la red de relaciones sume más que la suma de las partes.

Las nuevas instituciones facilitan que se puedan establecer unas relaciones de confianza que permitan que las personas actúen, creando, comprando, dando, compartiendo, publicando, etc. con un mínimo marco institucional y con control de lo que hacen, sin que importe demasiado quiénes son o dónde están los participantes en la relación. Hasta ahora cedíamos una parte del conocimiento a las instituciones para que ellas manejaran jerárquicamente un aspecto de nuestra sociedad grupal o nacional. Ahora el éxito de la institución depende de cómo esta sabe conectar personas en función de sus afinidades o intereses para que no se pierda el conocimiento y las personas puedan auto-gestionarse.

Las instituciones de cuarto nivel, en lugar de herramientas autónomas, parecen ser extensiones artificiales de las personas. Esto implica que han de tener una estructura interna compleja pero capaz de ser contaminada sin bloquearse para poder aprender, actualizarse y reaccionar de una manera 'humana'. Hoy en día los conceptos complejidad-estabilidad y contaminación-mejora son algo contradictorios, pero es posible que en un futuro próximo estas instituciones encuentren una manera de encapsular o crear una membrana que permita determinada contaminación del código, sin afectar a la propia estructura. En el fondo, las nuevas instituciones deben ser como prótesis inteligentes que aprendan a adaptarse a la persona para extender su humanidad.

#### **Nivel 4. Beneficios-Peligros**

¿Son las instituciones de 4 Nivel la solución a los problemas de nuestra sociedad? No. Siguen siendo instituciones y por lo tanto deben utilizarse con precaución. Las instituciones de Nivel 4 no son mejores que las de nivel 1, sólo diferentes y depende de nosotros el utilizarlas en el contexto adecuado. Utilizar un grupo de WhatsApp para hablar durante la cena es tan estúpido como regirse por el código penal dentro de una familia. Cada Nivel Institucional tiene una utilidad y unos riesgos.

Las Instituciones de Nivel 4 tienen dos riesgos evidentes. El primero es que debido a su enorme complejidad es prácticamente imposible que una sola persona tenga conocimiento de toda la tecnología y know-how necesario para crearla desde zero. Incluso en su forma más simple y reduccionista se requiere siempre una meta-institución que gestione parte del conocimiento necesario para crear una Institución de Nivel 4, por lo tanto, hay un paso en toda Institución de Nivel 4 que no tiene control humano. Por ejemplo, un grupo de WhatsApp es una institución de Nivel 4, pero es imposible que una sola persona tenga todo el conocimiento de hardware, software, telecomunicaciones, leyes, industria, etc. para hacer desde cero un grupo de WhatsApp. Inevitablemente tendrá que confiar en el conocimiento suministrado por meta-instituciones que no podrá examinar. Es posible por lo tanto que las instituciones acaben adquiriendo comportamientos no previstos, auto-protectores y/o replicantes imposibles de determinar a priori y potencialmente peligrosos para los humanos. Esto no quiere decir que las instituciones puedan sublevarse contra los humanos como si fuesen *Terminators*, el símil más apropiado sería el de un virus informático, una *meme* o una cadena de eventos que haga saltar el sistema, como ocurría en las redes eléctricas que se sobrecargaban y cada interruptor que se cerraba para arreglar un problema local ampliaba el problema global.

El segundo problema es más inmediato. Las instituciones nos han permitido mejorar nuestra capacidad lógico-racional de gestión, haciendo que el trabajo que representa gestionar un grupo sea más sencillo y por lo tanto las personas puedan asumir nuevas tareas o posibilidades. Ahora las instituciones de 4 nivel nos capacitan para poder hacer lo mismo, pero con muchas menos instituciones. 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.

Un ejemplo:

En 1913 para que la empresa ficticia Mondold en Barcelona enviase una película a la empresa Oldworld Inc. en New York se requería 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. Ahora todo ha quedado reducido a 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.

Cada vez se necesitan menos personas para poder 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 quieren 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, tasa, canones, pues están en crisis, y sus costes de funcionamiento y financiación son más altos de lo que tenían previsto al ser fundadas y, al mismo tiempo, recortan los servicios que pueden ofrecer porque les cuestan demasiado dinero y no dan abasto. Es decir, necesitamos menos instituciones y las que quedan son cada vez más caras e ineficientes, y por lo tanto buscamos maneras de eliminarlas. Cuando eliminamos instituciones o las adelgazamos estamos eliminando el grueso de los trabajos que dan viabilidad al sistema y por lo tanto estamos dejando una sociedad apta sólo para los trabajadores que pueden vivir del sistema (funcionarios), los que no pueden vivir del sistema pero que tampoco trabajan (pobres), los que no necesitan el sistema ni trabajan; los ricos y una inmensa desprotegida y empobrecida ex-clase media.

La sociedad de Nivel 3, al colapsar, no está ampliando sus beneficios a más gente sino que está eliminando a la clase media; el corazón del sistema actual en Europa.

### Volvamos al comentario inicial sobre las personas.

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

- La Cultura Interior, la memoria del propio pasado que la persona tiene, surge de la sociedad en la que la persona nació y se educó. Debido a que la sociedad son sus instituciones, la Cultura Interior de la persona son las instituciones del pasado.

- La Cultura Exterior, lo que una persona puede aspirar a ser o hacer, viene determinado 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, como piensa y planifica su futuro, son las instituciones del presente.

Por lo tanto las personas no sólo generan instituciones, en gran medida en su manera de recordarse, definirse y pensarse, son instituciones. Como tales su visión del mundo, su auto-conciencia, su ética y sus valores estarán constreñidos por el tipo de instituciones que son. Y las instituciones no son más que normas, relatos, historias, cuentos. Cuando un adolescente dice que sus padres no le entienden porque son de otra época, en muchos casos está describiendo una realidad institucional. Y cuando los padres le dicen que se deje de cuentos, no podrían ser más precisos en su exigencia de que olvide sus relatos y comprenda los relatos de sus padres.

Desde que los seres humanos comenzaron a vivir en grupos, se modeló su manera de ser y pensar con los relatos y los cuentos que las personas se contaban en un idioma concreto, dentro de una cultura determinada y en un momento social y temporal definido. Las personas piensan, es decir, son, como las instituciones les permiten ser, porque son parte del sistema institucional. La persona y las instituciones forman un todo. No hay instituciones sin personas, ni obviamente personas de una cultura sin instituciones. En consecuencia, el nivel Institucional lo contamina todo en una sociedad, desde la manera de pensar la ciencia, al concepto de familia y desde el arte a la economía pasando por la religión o el patriotismo<sup>xviii</sup>.

Pero a priori no somos esclavos de las instituciones como el texto anterior puede dar a entender. El determinismo institucional de las personas entra en conflicto con la propia genética y con la manera no institucional que tenemos de comunicarnos. Esto sucede al darnos un beso, pero también con las risas o la agresividad, con un abrazo, una caricia o con el sexo, con los sentimientos y las emociones que otra persona nos despierta, con el juego y la rivalidad, con el comer y el beber en compañía, con el canto o escuchando, paseando por la naturaleza, haciendo deporte, etc. El vínculo con el otro y el entorno natural, sin instituciones que lo filtren, nos conecta con nosotros y nos permite ver el marco institucional con cierta perspectiva. Es incluso típica la imagen de unos soldados enemigos que cuando se ponen a cantar o a jugar juntos ven la guerra de otro modo, o los miembros de un jurado que cuando se ponen en la piel del acusado entonces consideran que la ley no es aplicable en ese caso, o los negociadores que llevan meses peleándose por un contrato y fruto de un chiste se ponen a reír y acaban llegando a un rápido acuerdo con un apretón de manos o la persona angustiada y bloqueada que paseando por el bosque se reencuentra consigo mismo y se ve mejor. Cuando contactamos, utilizando el mínimo de instituciones, con otras personas o con nosotros mismos, nos es más fácil poder observar el sistema desde fuera. 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 las personas en un entorno natural o un espacio público des-institucionalizado. Cuanto más críticos y compensados estemos nosotros, más humanidad podremos aplicar a cualquier gestión in-humana de nuestra sociedad y por tanto más compensada será nuestra sociedad. Cambiar el sistema institucional implica necesariamente cambiar a las personas, ya que son parte del marco institucional y este cambio en las personas sólo puede surgir educando a la gente para que tengan una inteligencia emocional y una capacidad de ser agentes lo suficientemente fuerte como para poder vivir sin depender totalmente del entramado institucional. Cuando no se depende completamente del sistema para vivir feliz es posible devolver los valores y la confianza al sistema para que éste sea más humano. Si nuestra seguridad depende absolutamente del sistema, nuestro conocimiento de las personas es básicamente lo que vemos en la TV, sólo seguimos las directrices de nuestro grupo (partido, ideología, clase, grupo de moda, etc.), no tomamos ninguna decisión si no es con 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.

Esto no quiere decir que tengamos que renunciar a las instituciones, quemar los televisores y pasaportes, hacer asambleas, abrazarnos todos, explicarnos nuestra vida y vivir en pequeños grupos como si sólo existieran instituciones de nivel 0 o 1. Actuar así es una estrategia ineficiente ante instituciones tan implementadas y que tienen tanto poder como las actuales y es una opción que sólo puede tener éxito aislándose y viviendo en una comuna anclada en el pasado sin contacto con la sociedad. Tampoco es una estrategia suficiente el pretender controlar los medios de comunicación, publicar manifiestos, la lectura de libros, escuchar canciones con alto contenido emocional, educar según una doctrina, hacer grandes manifestaciones con lemas inspiradores, performances políticas que llamen la atención, etc. Estas son buenas estrategias para equilibrar las relaciones con instituciones de segundo nivel pero no son útiles con Meta-instituciones. Para equilibrar el poder de las Meta-instituciones habría que crear y controlar Meta-instituciones "sensibles" a los intereses de las personas, pero como ya he indicado estas instituciones son por su propia naturaleza neutras a los intereses de las personas y difíciles de controlar.

Las personas utilizamos 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 unas herramientas increíbles en este aspecto. Pero en las relaciones entre personas la inteligencia emocional y la racional han de estar equilibradas para que surja la confianza, no podemos analizar a los seres humanos como meros números, y por ahora no tenemos herramientas potentes para ampliar nuestra inteligencia emocional. De alguna manera debemos amplificar enormemente las capacidades humanas que las instituciones no aportan al sistema, para que en cada conocimiento 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 las otras personas y así cohesionar el grupo de una manera natural, sin tantas instituciones; equilibrando los conocimientos.

En el momento actual, por la propia naturaleza humana, esto es imposible de realizar. Un funcionario puede gestionar miles de multas y tener al alcance de un 'clic' millones de datos sobre cada ciudadano receptor de una multa. Pero a este mismo funcionario le es imposible conocer en profundidad a los receptores de esas multas. Ni quiere ni puede saber como están esas personas, como 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 si sola, no puede gestionar. Nuestra capacidad de acción instrumental es infinitamente superior a nuestra capacidad de actuación emocional. Aquí es donde, a pesar de los riesgos, se convierten en herramientas muy útiles las instituciones de 4 nivel pues estas pueden amplificar las capacidades humanas vinculadas con la inteligencia emocional.

### ¿Y qué ocurre si no conseguimos hacer el salto al próximo nivel institucional?

Al igual que con el grupo de las cenas-arte siempre podemos subir o bajar. No es el primer caso en nuestra historia en el que a una sociedad, cuando la crisis le empuja hacia el siguiente nivel institucional, colapsa y retrocede a un modelo institucional más simple; el caso más conocido es Roma. Con el cambio

de la República al Imperio, Roma sentó las bases para hacer el salto de una sociedad basada en instituciones de primer nivel a una sociedad con Instituciones de segundo nivel. En esa época, los rastros de oralidad y de vínculos familiares se sometieron a las nuevas instituciones de segundo nivel. Las élites crearon la historiografía oficial y fijaron los modelos de comportamiento ejemplarizantes que habían de seguirse. Las *mos maiorum*, las viejas tradiciones, dejaron de ser un sobre-entendido para quedar escritas. Los cargos de la sociedad empezaron a insertarse en jerarquías al servicio de grandes instituciones con una figura que acumulaba todo el poder en la cúspide, el Emperador. Esta nueva estructura permitió la conversión de tribu a Imperio y Roma se expandió con facilidad.

Roma hizo una transición correcta del Nivel 1 al 2 pero...

La consolidación del Imperio aumentó sus problemas de gestión, hasta que en la época del Emperador Diocleciano el imperio ya era demasiado grande y complejo para seguir siendo gestionado a la antigua usanza. Era necesario dar entrada a meta-instituciones y organizar una sociedad de Nivel 3. En vez de esto, Diocleciano dividió el imperio para re-escalar su complejidad y convertirlo en unidades más fáciles de gestionar con sus clásicas instituciones de segundo nivel. Este acto no solventó el problema y además retrasó la conversión de la Roma Imperial a un proto-estado nación en vías de industrialización. Acto que le hubiese permitido disponer de nuevas armas para enfrentarse a las amenazas económicas y militares que ponía en peligro a la propia existencia de Roma. Al final Roma colapsó y Europa retrocedió a una sociedad con Instituciones de nivel cero o nivel uno, dependiendo de las zonas, y con rastros de las Instituciones de segundo nivel desperdigadas y aisladas en pequeños núcleos.

Si la sociedad actual no es capaz de evolucionar hacia las instituciones de cuarto nivel y tampoco es capaz de parar su crecimiento y el aporte de información y cambios tecnológicos; inevitablemente colapsará como Roma y posiblemente volveremos a una versión digital de la sociedad de inicios de la revolución industrial. Una élite explotando a una gran masa de población que vivirá sin derechos laborales ni beneficios sociales y trabajando para poder sobrevivir un día más en un mundo con sus recursos puestos al servicio de las grandes empresas y las naciones estado.

### Conclusión

Vivimos institucionalizados, rodeados de una burbuja de leyes, normas, administraciones, empresas, organizaciones, etc. que nos protege de nuestros propios congéneres, nos libera de responsabilidades y nos proporciona la seguridad de que si respetamos el marco institucional, las cosas funcionarán de una manera previsible y esto ya nos está bien. Pero esta maravilla tiene dos consecuencias preocupantes.

La primera es que las instituciones no nos ayudan a empatizar, deshumanizan la sociedad, aíslan a las personas y potencian los miedos. Las instituciones no son el nuevo 'diablo', las instituciones sólo hacen su trabajo, somos nosotros los que hemos abandonado nuestra humanidad. Y sin humanidad no hay respeto hacia las personas y la corrupción y el abuso de poder se convierten en fenómenos estructurales

pues el poder no responde ante nadie y las personas desconfían unas de las otras. Tenemos que volver a tomar las riendas de nuestras vidas en sociedad y ser responsables de nuestras decisiones, debemos ser más humanos y tener más interés por todo lo que nos hace personas, para poder observar más críticamente nuestra sociedad, y compensar la gestión racional de las instituciones con humanidad, confianza y valores. Necesitamos una sociedad en la que las personas actúen utilizando el mínimo de instituciones, potenciando las relaciones de confianza y conocimiento y recuperando algo tan simple como el hablar y escuchar las historias de los demás. Tenemos que volver a hablar y comunicarnos no porque soñemos que otro mundo es posible, sino porque en este mismo mundo, nada, desde la economía mundial a una reunión en el colegio, es posible sin confianza. No hay racionalidad sin emociones. Si delegamos toda confianza al conocimiento racional de las instituciones nos convertiremos, irracionalmente, en simples epitafios fiscales. Hay que volver a aprender a confiar y empatizar con nuestros congéneres y hemos de ser valientes para actuar y vivir en sociedad, responsabilizándonos de nuestros actos y sin la tutela constante de las instituciones.

El segundo problema es que no se puede reciclar una institución ineficiente para satisfacer las necesidades del momento, pues las nuevas necesidades surgen justamente porque hay esa institución. Pretender salvar o reformar las instituciones que no funcionan sólo las hace más grandes e inútiles y en consecuencia aumenta la profundidad de la crisis y el riesgo de colapso. Por las mismas razones, es imposible desde las instituciones cambiar el sistema. Todo cambio sólo se producirá eliminando instituciones inútiles y adoptando nuevas instituciones. Puesto que el sistema actual está bajo control de las Meta-instituciones, es difícil eliminar instituciones y salvar el sistema, pero la situación de *impasse* está provocando un colapso de la estructura de la sociedad del bienestar y destruyendo un segmento tan grande de la sociedad que no nos lo podemos permitir. La solución puede pasar por amplificar lo que nos hace más humanos utilizando las Instituciones de 4 Nivel y empezar a trabajar para evitar los problemas que este nivel presenta, o arriesgarnos a retroceder 200 años.

Hay otro problema derivado de estos planteamientos. Siempre se ha planteado la mejora de la sociedad en función de:

- Unos objetivos ideales a los que podemos llegar o que debemos recuperar. Recuperar un pasado glorioso! o Caminar hacia un futuro esplendoroso!
- La lucha contra alguien o algo que impide que avancemos hacia esa sociedad ideal, o que recuperemos lo que fuimos.

Tener un objetivo claro y un enemigo bien perfilado siempre nos ayuda a situarnos. Pero si aceptamos el planteamiento institucional de evolución social nos damos de bruces con la triste realidad de que no hay malos opresores a los que combatir, ni objetivos utópicos a los que llegar. La clave del éxito y la mejora de la sociedad reside en las personas; en cada persona como un individuo que tiene vínculos con otras personas. Además, la falacia de el plantear la sociedad como algo exterior a nosotros tiene una gran

ventaja; su correcto funcionamiento no depende de nosotros. Podemos por lo tanto quejarnos y exigir a los políticos que lo arreglen, acusar a los financieros de hundir el sistema, buscar grupos de gente poderosa que conspiren o ignorar todo lo que esté relacionado con la sociedad y cerrarnos en nuestra burbuja y el resto del mundo que se apañe solo. Pero como ya he expuesto, somos instituciones y lo que ocurre en nuestra sociedad es causa y razón de lo que nos ocurre a nosotros y nosotros somos causa y razón de los problemas de la sociedad.

¿Quiere esto decir que yo soy tan culpable de lo mal que funciona el mundo como por ejemplo Trump, Putin o Bill Gates? Si y no. Obviamente hemos de combatir las situaciones perjudiciales y dañinas que algunas instituciones y las personas vinculadas a ellas generan, pero como síntoma de un mal no como solución a una causa. Es erróneo pensar que si eliminamos a las personas de una institución y ponemos a otras personas, el funcionamiento de la institución mejorará. La institución sólo mejorará si mejoran las personas y estas personas tienen herramientas capaces de controlar la institución. En caso contrario da lo mismo el situar a una u otra personas al frente de cualquier institución, pues acabará sometido a las necesidades de su meta-institución o será expulsado. En consecuencia Trump es tan culpable como usted porque si usted estuviese en el lugar de Trump poco podría hacer para diferenciarse de lo que hace Trump. Son muy pocas las Personas capaces de llegar a la cima de una institución de poder sin perder su humanidad y con capacidad de cambiar la institución. Y cuanto más poderosa es la institución más difícil es utilizarla respetando a las personas.

A nadie que busque una solución a un problema le gusta que le digan que él es parte del problema y que no hay futuro perfecto, sino futuro con problemas diferentes. Pero si esta propuesta es correcta, solo tenemos dos opciones para salir de la crisis. Ser valientes, asumir nuestra culpa y empezar a solventar los problemas del siguiente nivel institucional utilizando nuestras instituciones y nuestra empatía o, aceptar que el sistema colapsará y retrocederemos al siglo XIX a las primeras Meta-Instituciones. Al fin y al cabo, esta es la dicotomía a la que nos enfrentamos desde nuestros inicios prehistóricos: vivir como seres humanos sometidos voluntariamente al entorno o vivir como Personas siendo parte de entorno.

Gracias por tu atención.

- i p.84 Sin los demás, el hombre desbarata su naturaleza, pierde su pensamiento y su conducta más genuina y simplemente sucumbe y se enajena. Esto lo hemos visto en los seres humanos aislados a los pocos años tras el nacimiento, o conviviendo con primates en la selva (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
- ii p.196 “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.”Norbert Elias. La Sociedad de los individuos. Edi. Península. Barcelona
- iii p.91 “En el difícil proceso, de esos pocos millones de años que ha durado la hominización, la homogeneidad y cohesión social ha debido tener un gran valor de supervivencia. Esto quiere decir que todo aquello que está fuera del grupo y el más inmediato entorno y además es diferente, es considerado rompedor y generador de desconfianza y agresión, muy particularmente otros seres humanos, que aun con el mismo color de piel, tienen diferentes anatomías, hablan diferente, se pintan diferente, emiten sonidos diferentes y tienen conductas y valores diferentes. La diferencia vista así siempre ha creado agresión y violencia por la simple razón evolutiva de que produce inseguridad y desafía la supervivencia. Estos son códigos cerebrales que posiblemente se hayan grabados a fuego en el cerebro.”Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007
- iv Pag.13 “From a purely practical point of view we need an analytical and an intuitive mind to get by day-in day-out. Without two minds life would be so effortful and demanding that we’d end up being unable to function, overwhelmed by the number, range and complexity of the tasks we face.” Eugene Sadler. The intuitive mind. A John Wiley & Sons, Ltd. Publication.
- v Pag.89 “La capacidad que una persona tiene para intuir o representar en su propio cerebro o en su mente la perspectiva psicológica que tiene la otra persona le permite predecir la conducta de los otros.”Francisco Mora. Neurocultura. Una cultura basada en el cerebro. Alianza Editorial. Madrid 2007
- vi Bachmann, R (2001). "Trust, Power and Control in Transorganizational Relations". *Organization Studies*. 22 (2): 337–365.
- vii p.37 “Para descubrir lo que las personas piensan que son, lo que creen que están haciendo y con que propósito piensan ellas que lo están haciendo, es necesario lograr una familiaridad operativa con los marcos de significado en los que ellos viven sus vidas. Esto no tiene nada que ver con el hecho de sentir lo que los otros sienten o de pensar lo que los otros piensan, lo cual es imposible”. Clifford Geertz. Reflexiones Antropológicas sobre temas filosóficos. Edi. Paidós. Barcelona 2002.
- viii Como dijo F. Douglass: “Mankind are not held together by lies. Trust is the foundation of society. Where there is no truth, there can be no trust, and where there is no trust, there can be no society. Where there is society, there is trust, and where there is trust, there is something upon which it is supported.” Frederick Douglass, "Our Composite Nationality" (7 December 1869), Boston, Massachusetts
- ix - Zak, P. J., and Knack, S. (2001) Trust and growth. *Economic Journal*,111: 295-321. Published by: Wiley on behalf of the Royal Economic Society.  
- Morgan, Robert; Hunt, S. (July 1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *The Journal of Marketing*. 58 (3): 20–38. doi:10.2307/1252308.  
- Zheng, J.; Roehrich, J.K.; Lewis, M.A. (2008). "The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public-private procurement arrangements". *Journal of Purchasing and Supply Management*. 14 (1): 43–54. doi:10.1016/j.pursup.2008.01.004.
- x “La sociedad somos todos nosotros, es la reunión de muchas personas. Pero la reunión de muchas personas, forma en la India o en China un tipo de sociedad muy distinto al que forma en Barcelona o en Suiza; la sociedad medieval que en el siglo XII formaba en Europa un conjunto de personas particulares era distinta a la del siglo XVI o a la del siglo XX.” Norbert Elias. “La Sociedad de los individuos”
- xi p.66. “El otro cuando es reconocido como persona, impone su limitación al yo por el solo hecho de su existencia como otro personal. El yo que toma en serio la alteridad y la personalidad del otro, debe dejarse destronar, debe

renunciar a su papel de centro exclusivo del universo”. Josep Maria Coll Alemany. La relación interpersonal. Fundación Emmanuel Mounier. Colección Persona. Salamanca 2010

- xii Pàg. 101 Dice Mary O. Wiemann que cuando queremos establecer comunicación con alguien, cuando queremos relacionarnos, tenemos que conocer a esa persona y esa persona tiene que conocer quienes somos. “La forma en que ambos lograremos este primer conocimiento es a través de la autopresentación que nos permite vernos y compararnos con el otro. Ver las diferencias y similitudes respecto a uno mismo, y es una manera de comparar, valorar e interesarse en comunicarse. Yo puedo quererme mucho, pero si me encuentro con mi doble exacto, en todos los aspectos, no necesitare comunicarme con él, pues ya lo sabre todo de él y nada me aportará. Sin diferencias, no hay comparación, no hay cambio, no hay conocimiento, no hay vida”. Mary O. Wiemann. La Comunicación en las Relaciones Interpersonales. Edi. UOC Aresta. 2011
- xiii - p.74 “Un organismo no se desarrolla de manera normal a menos que esté expuesto a determinadas experiencias. Estructuras de la Mente” Howard Gardner. FCE Mexico 1994.  
- Como indica el Doctor Bruce Lipton “Los procesos de crecimiento requieren un intercambio libre de información con el medio, la protección requiere el cierre completo del sistema. Una respuesta de protección mantenida inhibe la producción de energía necesaria para la vida.” “Lo que pensamos varía nuestra biología” Bruce Lipton, doctor en Medicina, investigador en biología celular. Entrevista realizada por Ima Sanchís y publicada en La Vanguardia 09/09/2011
- xiv p.21 “Intuitions are invaluable early warning signals and filtering devices that can be combined with analysis to project the future and plan ahead”. Eugene Sadler. The intuitive mind. A John Wiley & Sons, Ltd. Publication.
- xv Generally speaking, the formation of shared representations is the premise necessary for a common action. (D. Lane, D. Pumain, S. van der Leeuw, G. West, 2009). ANE D., PUMAIN D., VAN DER LEEUW S., WEST G. (eds.), 2009, Complexity perspectives on innovation and social change, Iscom program, Springer, Methodos Series
- P105 “lo que constituye una comunidad cultural no es solo el compartir creencias acerca de como son las personas y el mundo o acerca de cómo valorar las cosas.(...) hay algo que puede ser igual de importante para lograr la coherencia de una cultura, y es la existencia de procedimientos interpretativos que nos permitan juzgar las diversas construcciones de la realidad que son inevitables en cualquier sociedad.” Jerome Bruner. Actos de Significado. Ed Alianza Editorial. Madrid 1991
- xvi p.82. Jerome Bruner. Actos de Significado. Ed Alianza Editorial. Madrid 1991
- xvii p.228. «Un signo, o representamen; es algo que está, para alguien, en lugar de algo en algún aspecto o capacidad. Está dirigido a alguien, es decir, crea en la mente de esa persona un signo equivalente, o quizá un signo más desarrollado. Al signo que crea lo denomino el intérpretante del primer signo. El signo está en lugar de algo, su objeto. Está en lugar del objeto, no en todos los aspectos, sino en referencia a una especie de idea, que algunas veces he denominado el trasfondo del representamen. La palabra «idea» debe entenderse aquí en una especie de sentido platónico muy familiar en el habla cotidiana; quiero decir en el sentido en que decimos que una persona coge la idea de otra». C. S. Peirce, Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Vol. 2 (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), p. 228.
- xviii Lo que constituye una comunidad cultural, no es sólo el compartir creencias acerca de como son las personas y el mundo, o acerca de cómo valorar las cosas, sino también la existencia de procedimientos interpretativos que nos permitan juzgar las diversas construcciones de la realidad que son inevitables en cualquier sociedad. Jerome Bruner. Actos de Significado. Ed Alianza Editorial. p- 105