

La organización

Lo que las instituciones pueden aprender de la ingeniería de software y lo que no

Kai Froeb



Sobre esta traducción

Esta traducción se ha realizado de forma automática con IA y todavía no ha sido revisada por completo por una persona. Si encuentra errores, le rogamos que nos los comunique a feedback@reflexivitypress.com. Quien haya comprado el libro y nos comunique errores recibirá gratuitamente la versión corregida en formato de libro electrónico.

Autor
Kai Froeb
https://kai.froeb.net

Editorial
Reflexivity Press
São Martinho do Porto
Edición Kai Froeb

Versión más reciente y correcciones:
https://reflexivitypress.com/es/libros/froeb-organisation
Comentarios: feedback+es.organisation.v1.3@reflexivitypress.com
Cubierta: https://reflexivitypress.com/es/sobre-nosotros/lenguaje-visual/

Publicación
2026-11-17
Traducción: 2026-11-17
Versión 1.3
Typeset with LaTeX (LuaHBTeX, Pandoc + Eisvogel)

Nota sobre la génesis
Escrito con el modelo de lenguaje Claude (Anthropic). El planteamiento, el contenido y la responsabilidad corresponden al autor. La traducción se realizó con la ayuda de modelos de lenguaje de IA. Cómo se trabajó lo describe el ensayo «La filosofía en la era de las máquinas que escriben»:
https://reflexivitypress.com/es/sobre-nosotros/maquinas-que-escriben/

© Copyright 2026 by Reflexivity Press, São Martinho do Porto.
Todos los derechos reservados.

Zero Marginal Cost License 1.3 (ZMC 1.3)

Resumen de fácil lectura

Lo que no tiene costes marginales no debería tener barreras.

Puede

- **Leer, descargar y copiar** la obra gratuitamente.
- **Compartir digitalmente la obra sin alterar su contenido y con fines no comerciales**, indicando el autor, la fuente y la licencia.
- Convertir el formato del archivo y realizar los ajustes técnicos necesarios para la accesibilidad, sin cambiar el contenido.
- **Imprimir o encargar ejemplares individuales y regalarlos** para uso personal y no comercial; pueden reembolsarse los costes directos sin recargos ni beneficios.
- **Traducir la obra** para uso propio, personal, no público y no comercial.
- Utilizar individualmente la obra para educación e investigación y citarla, con fines no comerciales, conforme a las normas académicas, sin sustituir la obra por una recopilación de extractos.

Condiciones

El uso debe seguir siendo **no comercial**. En cualquier difusión pública deben indicarse, siempre que sea razonablemente posible, **el autor, la fuente y la licencia**. No se pueden imponer restricciones legales o técnicas adicionales ni dar a entender que el autor o la editorial respaldan ese uso.

Todos los demás derechos quedan reservados

Esta licencia permite únicamente los usos expresamente indicados. Cualquier otro uso requiere autorización independiente del titular de los derechos, salvo que ya esté permitido por la ley.

Los usos autorizados por la ley y los derechos de remuneración permanecen intactos. Los materiales de terceros pueden estar sujetos a condiciones diferentes.

Importante: Este resumen es meramente orientativo y no constituye una licencia independiente. Prevalece el texto íntegro de la **ZMC 1.3**:

https://reflexivitypress.com/es/zmc/



Sobre el autor

Kai Froeb (nacido en 1963) es un filósofo y experto en informática alemán que vive en São Martinho do Porto, Portugal. Su trabajo combina más de treinta y cinco años de investigación sistemática sobre Hegel con las posibilidades de la inteligencia artificial, desarrollando una nueva forma de colaboración filosófica.

Su pensamiento es radicalmente interdisciplinario. Estudió matemáticas e informática en la Universidad de Erlangen-Núremberg, administración de empresas en la EBS, y estudios culturales y derecho en la Universidad a Distancia de Hagen. Paralelamente, se dedicó intensamente a la filosofía, la sociología y la historia dentro de un Studium generale. Realizó conscientemente sus estudios sin orientarlos a la obtención de títulos académicos, con el fin de preservar la libertad de un camino independiente de pensamiento e investigación más allá de los límites disciplinares de la universidad.

Desde finales de la década de 1990, Froeb dirige **hegel.net**. Disponible en doce idiomas, el sitio figuró durante muchos años entre los primeros resultados de las búsquedas internacionales de Hegel en Google y llegó a convertirse en uno de los principales recursos de Internet sobre la filosofía de Hegel. Probablemente siga siendo hoy el sitio web multilingüe más extenso dedicado a Hegel.

En torno a **hegel.net** y **hegel-system.de**, Froeb también creó un amplio archivo de fuentes de libre acceso público. Solo la colección en lengua alemana ofrece para su descarga gratuita 506 ediciones originales digitalizadas de obras de Hegel y de los hegelianos del siglo XIX. A ellas se añaden fondos en otros idiomas, entre ellos 19 obras originales en inglés.

Más de cuarenta años de experiencia como programador desde 1980 constituyen otro fundamento metodológico de su trabajo. Su primer programa fue una reimplementación de ELIZA, de Joseph Weizenbaum: de este modo se cierra el círculo que va desde los primeros experimentos con inteligencia artificial hasta su actual colaboración productiva con Claude. Froeb utiliza sus conocimientos informáticos no solo de manera técnica, sino también como instrumento de

pensamiento: analiza las estructuras sociales y filosóficas con la precisión de un arquitecto de software.

Froeb desarrolla una obra filosófica independiente que se sitúa en la tradición de Hegel, aunque trata de continuarla bajo las condiciones del presente. En su centro se encuentra un enfoque performativo propio de la verdad, que constituye el fundamento común de sus libros filosóficos. La verdad no aparece en ellos únicamente como objeto de enunciados, sino como un movimiento que también debe acreditarse en la forma misma del pensamiento y de la exposición.

Su propósito es la desmitificación mediante la clarificación conceptual: penetrar mediante el pensamiento todo límite, incluido el de aquello que inicialmente parece inaccesible. En su obra, la forma sigue al contenido: la estructura, los conceptos y el método se orientan por la cosa misma. Al mismo tiempo, busca la accesibilidad: presentar una filosofía exigente con la mayor claridad posible, en el espíritu de la mejor tradición académica angloamericana, sin simplificarla.

Su motivo rector es la fórmula de Hegel: «La verdad es el todo» —la búsqueda de una integración que no necesite reprimir nada.

ÍNDICE

Prefacio 1
Capítulo 1: Para qué existe una institución 2
1.1 El fin 2
1.2 Código muerto 2
1.3 Dónde se quiebra la transferencia 3
Suma del capítulo 1 4
Capítulo 2: Dividir 4
2.1 Competencia 4
2.2 Interfaces 5
2.3 Dónde se quiebra la transferencia 5
Suma del capítulo 2 7
Capítulo 3: Una cosa, un lugar 7
3.1 La copia que diverge 7
3.2 Lo que logra la regla 7
3.3 Dónde se quiebra la transferencia 8
Suma del capítulo 3 9
Capítulo 4: Tan simple como sea posible 9
4.1 Procedimientos que se entienden 9
4.2 La cerca en el campo 9
4.3 Dónde se quiebra la transferencia 10
Suma del capítulo 4 10
Capítulo 5: Saber y decisión 11
5.1 El informe previo 11
5.2 Ponderar y pasar por alto 11
5.3 Lo que ambos se deben 12
5.4 Dónde se quiebra la transferencia 12
Suma del capítulo 5 13
Capítulo 6: Medir y examinar 14
6.1 Retroalimentación 14
6.2 Cuando la medida se convierte en objetivo 14
6.3 Medir sin dirigir 15
Suma del capítulo 6 16
Capítulo 7: Errores 16
7.1 Mostrar los errores 16
7.2 Examinar en lugar de buscar culpables 17
7.3 Dónde se quiebra la transferencia 17
Suma del capítulo 7 18

Capítulo 8: Versiones y transiciones 18
8.1 No sobrescribir 18
8.2 La memoria de una institución 18
8.3 Transiciones 19
8.4 Dónde se quiebra la transferencia 19
Suma del capítulo 8 20
Capítulo 9: Reglas que ejecuta una máquina 20
9.1 Casos iguales, trato igual 20
9.2 El caso que la regla no previó 20
9.3 Dónde se quiebra la transferencia 21
Suma del capítulo 9 21
Capítulo 10: Apertura 22
10.1 Fundamentos que se pueden leer 22
10.2 La apertura vincula 22
10.3 Dónde se quiebra la transferencia 23
10.4 Quién controla a los demás 23
Suma del capítulo 10 24
Capítulo 11: Trabajar con modelos de lenguaje 24
11.1 Lo que se ha vuelto barato 24
11.2 Lo que un modelo puede y lo que no 25
11.3 Dos peligros que van más lejos 25
Suma del capítulo 11 26
Capítulo 12: Cuánto esfuerzo 26
12.1 Proporcionado 26
12.2 El examen de las propias reglas 27
12.3 La máquina hecha de personas 28
12.4 Cuando las reglas se contradicen 28
Suma del capítulo 12 29
Capítulo 13: Por qué la razón tiene una oportunidad 30
13.1 Hacer fácil lo correcto 30
13.2 La esperanza de Hegel 30
13.3 El provecho de quién 31
Suma del capítulo 13 32
Conclusión: Por dónde empezar 32
Un proceso en lugar de una reforma 32
Siete preguntas 33
Lo que cada uno puede hacer en su lugar 33

Prefacio

Quien trabaja en una dependencia pública, una empresa, un hospital o una asociación conoce las quejas: nadie se siente responsable, los mismos datos se piden tres veces, se escriben informes para nadie, las decisiones se toman sin quienes saben. Casi siempre se considera esto inevitable o culpa de algunos. Este libro lo considera una serie de preguntas sobre la manera en que una institución está construida, preguntas que pueden responderse, y busca las respuestas primero en un lugar inesperado.

En medio siglo, la ingeniería de software ha aprendido a construir grandes sistemas basados en la división del trabajo de manera que se puedan entender, verificar y modificar. Tuvo que aprenderlo porque los programas, justamente, no muestran sus errores por sí solos. Un programa puede calcular mal en casos raros durante años sin que nadie lo note, y quien lo construyó tiende a verlo con buenos ojos tanto como cualquier otro. Por eso la ingeniería de software ha desarrollado procedimientos que hacen visibles los errores antes de que causen daño y que impiden que uno solo juzgue la calidad de su propio trabajo. Lo que encontró así no son reglas para computadoras, sino reglas para la división del trabajo. Muchas de ellas pueden trasladarse a instituciones en las que las personas trabajan juntas.

Pero toda transferencia se quiebra en un punto determinado. Las partes de un programa no quieren nada; las personas en una institución tienen fines propios, son al mismo tiempo madres y padres, vecinos y ciudadanos, y reflexionan sobre su trabajo. Por eso cada capítulo pregunta dos cosas: qué logra una regla de la ingeniería de software en las organizaciones y dónde se quiebra ante las personas. En ese segundo punto ya no decide la técnica, sino lo que la institución debe a quienes trabajan en ella y a quienes afecta.

El libro no presupone conocimientos especializados, ni sobre software ni sobre organizaciones. Está junto a otros tres que proceden de la misma manera: *La verdad* (2025) sobre el examinar, *Pensar – Ordenar sin perder* (2025) sobre el ordenar, *La ética – El bien que ya hacemos* (2026) sobre lo que nos debemos unos a otros. Lo que necesita de ellos lo desarrolla por sí mismo. Al final de cada capítulo hay una suma, y quien tenga poco tiempo puede leer el libro a través de las sumas.

Capítulo 1: Para qué existe una institución

1.1 El fin

Una oficina de atención ciudadana existe para que las personas obtengan los documentos de identidad, los certificados de domicilio y los permisos a los que tienen derecho. Eso incluye examinar si tienen derecho a ellos, proteger las identidades y tratar igual los casos iguales; una oficina puede hacer un buen trabajo rechazando una solicitud. Un hospital existe para que los enfermos sean tratados de forma segura y buena, con medios que no son ilimitados; un club deportivo, para que las personas puedan hacer deporte. Por evidente que suene, se pierde de vista con facilidad. Quien en la oficina de atención ciudadana exige el tercer comprobante piensa en el reglamento, no en la mujer que para eso tiene que pedir otro día libre.

Todo lo que hace una institución es medio para su fin: sus departamentos, sus formularios, sus reuniones, sus reglas. Un medio vale tanto como sirve al fin. De ahí se sigue la pregunta que toda regla y todo paso de trabajo debe poder responder: ¿para qué es esto? Quien no puede responderla o ha olvidado algo, o el paso sobra.

1.2 Código muerto

En la ingeniería de software, una parte de un programa a la que ya nada llama se denomina código muerto. No hace nada dañino, pero hay que leerlo, mantenerlo y tenerlo en cuenta en cada cambio, y quien lo encuentra a menudo no sabe si puede borrarlo. Los buenos programadores lo eliminan en cuanto están seguros de que nadie lo necesita.

En las instituciones ocurre lo mismo: la estadística que alguna vez quiso un ministro que hace mucho dejó el cargo, la comisión cuyo motivo se ha olvidado, el departamento que perdió su tarea y sigue existiendo. Algo de ello incluso crece. Una unidad que ha perdido su tarea se busca otras nuevas para no ser disuelta, y quien quiere delegar trabajo prefiere conseguirse subordinados antes que iguales. Así crece una dependencia mientras su tarea se reduce. El historiador británico Cyril Northcote Parkinson lo describió en la década de 1950, entre otros casos en el Ministerio de las Colonias británico, cuyo personal creció de manera

constante a partir de 1935 y alcanzó su máximo en 1954, el último año de su recuento, mientras el imperio colonial se reducía.[1]

1.3 Dónde se quiebra la transferencia

Un programa recibe su fin de quien lo escribe. Una institución lo recibe de muchos: de quienes la fundaron, de quienes la financian, de quienes trabajan en ella y de aquellos para quienes existe. Estos fines no coinciden por sí solos. Para los empleados, la institución es también el lugar donde se ganan la vida; para la dirección, también el lugar de su prestigio; para quien la financia, también una partida del presupuesto. Por eso el fin de una institución puede ser ocupado por otros fines sin que nadie lo decida. Al final la oficina de atención ciudadana sirve sobre todo a sus propios trámites y el hospital sobre todo a su balance.

Esto no puede impedirse quitándoles a las personas sus propios fines; son ellas las que hacen el trabajo. Solo puede limitarse si la institución hace explícito su fin y mide una y otra vez con él todo lo que hace. Un programa no puede hacerlo; ejecuta lo que se le prescribe. Una institución que deja de medir sus reglas con su fin se convierte en una máquina hecha de personas. Eso es lo que se llama burocracia en el mal sentido. En el buen sentido, burocracia significa que se decide según reglas, competencias y expedientes en lugar de según el humor y las relaciones, y frente a la arbitrariedad eso fue un gran progreso. El mal no es la regla, sino su independización respecto del fin. Este examen de las propias reglas recorre todo el libro; el capítulo 12 pregunta cuánto de él hay que permitirse.

Mirando con detenimiento, hay que distinguir aquí tres cosas: el fin declarado de una institución, los fines de las personas que trabajan en ella y tratan con ella, y lo que efectivamente produce. En una empresa están muy lejos unas de otras. Debe abastecer a sus clientes, obtener ingresos, dar ganancias a sus propietarios y asegurar el sustento de sus empleados, y estos fines no coinciden por sí solos. A ello se suma una segunda pregunta, que va antes que la primera. Una institución puede cumplir su fin de forma excelente y servir, sin embargo, a un fin que no se sostiene ante aquellos a quienes afecta. Quien juzga una institución pregunta por eso dos cosas: ¿cumple su fin? ¿Y está ese fin, junto con los medios con que lo persigue, justificado ante todos aquellos a quienes afecta? Ambas no pueden responderse del todo por separado, pues la manera en que una institución persigue su fin forma parte de lo que debe sostenerse ante

1 C. Northcote Parkinson, «Parkinson's Law», *The Economist*, 19.11.1955; ampliado en *Parkinson's Law and Other Studies in Administration* (1957).

los afectados. Este libro trata sobre todo de la primera pregunta. No olvida la segunda, pues una institución bien construida que causa daño solo lo causa más a fondo.

También es peligrosa la respuesta inversa: hacer que cada unidad demuestre constantemente su utilidad, en indicadores, trimestre tras trimestre. Entonces la institución se ocupa de la demostración en lugar del fin, y lo que no se puede contar desaparece (cap. 6).

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 12 (las instituciones conservan razones), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en preparación), Cap. 29.6 (la dinámica propia de la burocracia), *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 29.10 (el Estado como empresa)

Suma del capítulo 1

Una institución existe para un fin, y todo lo que hace es medio para él. Por eso toda regla y todo paso deben poder decir para qué existen. Lo que no puede hacerlo es como código muerto en un programa: cuesta mantenimiento y obstruye la vista. A diferencia de un programa, una institución recibe su fin de muchos, y este puede ser ocupado por los fines propios de ellos sin que nadie lo decida. Contra esto no sirve quitarles a las personas sus fines, sino hacer explícito el fin de la institución y medir con él una y otra vez sus reglas. Una institución que renuncia a ello se convierte en una burocracia en el mal sentido, en la que las reglas se han independizado. Pero no solo hay que preguntar si cumple su fin, sino también si ese fin se sostiene ante todos aquellos a quienes afecta.

Capítulo 2: Dividir

2.1 Competencia

Quien no puede con una tarea grande solo, la divide. La pregunta es cómo. Una asociación que organiza una fiesta de verano puede repartir el trabajo por personas («Ana hace lo que Ana sabe hacer» (DE: „Anna macht, was Anna kann“)) o por tareas (comida, música, permiso, limpieza). La primera división funciona mientras Ana esté. La segunda funciona también el año siguiente, porque cada uno sabe dónde tiene que preguntar.

La ingeniería de software llama a esto separación de responsabilidades. Cada parte de un programa debe tener una tarea claramente delimitada, de modo

que un cambio quede en lo posible en un solo lugar. Quien quiere saber cómo se genera la factura lo encuentra en un lugar; quien quiere cambiarla la cambia allí, sin tocar el resto. Esto nunca se logra del todo, porque las partes tienen que actuar juntas, pero cuanto más se acerca uno a ello, más fácil resulta entender y cambiar el conjunto. Para las instituciones esto significa: para cada tarea hay una unidad que la lleva, y cada uno puede saber cuál es. Donde dos se sienten competentes, discuten; donde nadie se siente competente, el asunto queda sin atender.

2.2 Interfaces

Entre las unidades se entrega algo: un expediente, un encargo, una cifra. La ingeniería de software da mucha importancia a que estas entregas estén descritas con exactitud. Lo que una parte recibe de otra y lo que devuelve está fijado, y cómo lo hace internamente no les incumbe a las demás. Entonces se puede mejorar una parte sin que todas las demás tengan que cambiarse con ella.

En las instituciones, las entregas son a menudo los puntos más débiles. La sala del hospital entrega al paciente al centro de rehabilitación, y la mitad de lo que sabía la sala no llega. La oficina de obras pasa la solicitud a la oficina de medio ambiente, y ninguna sabe qué ha examinado ya la otra. Una buena entrega dice qué se entrega, qué debe hacer con ello quien lo recibe y qué queda abierto. Eso cuesta unos minutos en cada entrega y ahorra las horas en que más tarde alguien vuelve a preguntar o no vuelve a preguntar.

Cuánto marcan las entregas a una institución lo muestra una observación que Melvin Conway hizo en 1968 para el desarrollo de software: las organizaciones construyen sistemas que reproducen su propia estructura de comunicación.[2] Si tres departamentos trabajan en un programa, este tiene tres partes, lo exija o no la cosa. Lo mismo vale para las leyes que vienen de tres ministerios y para los formularios que atienden a tres oficinas.

2.3 Dónde se quiebra la transferencia

En un programa, las competencias pueden cortarse como lo exige la cosa, y volver a cortarse cuando la cosa cambia. En una institución, de cada corte dependen

2 Melvin E. Conway, «How Do Committees Invent?», *Datamation* 14, n.º 4 (abril de 1968), pp. 28–31.

personas, puestos y presupuestos. Las competencias se cortan una vez y permanecen, aunque las tareas se desplacen. Pero sobre todo, las conexiones de la cosa no se atienen a ellas.

Una carretera nueva afecta al tráfico, al aire, a la salud, al ruido y al presupuesto. Cada oficina ve en ella aquello de lo que es competente, y cada una la examina a fondo. Lo que está entre las competencias no lo examina ninguna: que la carretera atrae nuevo tráfico, que empeora el aire, lo cual la oficina de salud pública solo nota en sus estadísticas, años después. Quien reúne las partes solo en la cúpula, en la ronda de jefes de oficina o en el gabinete, ve únicamente lo que una de las oficinas ya ha visto. El orden de las competencias es un árbol en el que cada tarea tiene exactamente un lugar; las conexiones de la cosa son una red.

Las buenas instituciones tienden por eso una red sobre el árbol: grupos de trabajo comunes para cuestiones que afectan a varias unidades, la obligación de dar participación a otros, y unidades que, de manera transversal a todas, miran el conjunto. Qué tan bien sostiene esta red no se decide solo en el caso particular, sino en qué conexiones están previstas.

También la red puede convertirse en un fin en sí mismo. Cada nueva ronda de coordinación y cada obligación adicional de dar participación tiene su razón, y sin embargo, con su número, una institución no se vuelve más cohesionada, sino más fragmentada. Cada unidad participa en tantas rondas que ya no reflexiona en ninguna, y lo que nadie quiere decidir solo se pasa hacia arriba, hasta que llega allí como mínimo común denominador. Todo queda entonces conectado, y nada pensado en conjunto. Una buena red tiene pocas conexiones, pero en los puntos donde la cosa las exige. Y queda la pregunta de quién decide qué. La respuesta sencilla es: tan cerca de los afectados como sea posible, tan arriba como sea necesario. La más precisa añade que una cuestión debe tratarse allí donde se escucha a todos aquellos a quienes afecta, no solo a los que están sentados a la mesa.

Para seguir leyendo: *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 9 (descomponer según la materia y según la función), *Pensar – Ordenar sin perder*, Cap. 10.3 (árbol y red), *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 12.8 (quién regula qué), *La filosofía del derecho de Hegel – Cómo la libertad se hace real* (2026), Cap. 29.4 (ramas que deben converger arriba)

Suma del capítulo 2

Una tarea que uno solo no puede abarcar se divide, y mejor por tareas que por personas. Para cada tarea hay una unidad que la lleva, y cada uno puede saber cuál. Entre las unidades se entrega, y una buena entrega dice qué se entrega, qué hay que hacer con ello y qué queda abierto. Las organizaciones construyen sus resultados a imagen de su propia división. Las conexiones de la cosa no se atienen a las competencias: lo que está entre ellas no lo examina ninguna unidad, y en la cúpula solo se ve lo que una de ellas ya ha visto. Por eso el árbol de las competencias necesita una red de conexiones, pero solo donde la cosa las exige; una red hecha solo de rondas de coordinación fragmenta la institución en lugar de unirla. Una cuestión debe tratarse allí donde se escucha a todos aquellos a quienes afecta.

Capítulo 3: Una cosa, un lugar

3.1 La copia que diverge

Una familia se muda. Comunica la nueva dirección a la oficina de atención ciudadana, al seguro médico, a la oficina de impuestos, a la escuela, al banco, a la aseguradora. Medio año después llega una carta a la dirección anterior porque se olvidó una oficina, y un año después la dirección de la escuela es incorrecta porque allí hubo un error de tecleo. Cada oficina tiene una copia del mismo dato, y las copias divergen.

La ingeniería de software tiene para ello una de sus reglas más conocidas: cada dato debe tener exactamente un lugar en el que vale; todos los demás lo toman de allí. Si se cambia, se cambia en ese único lugar, y todos ven de inmediato el nuevo. La misma regla vale para el saber que está escrito en textos. Un procedimiento descrito en tres manuales se cambia en uno en la siguiente modificación y en los otros dos no, y desde entonces nadie sabe cuál vale.

3.2 Lo que logra la regla

En las instituciones, la regla no solo ahorra trabajo, sino que impide contradicciones. Dos normas que responden de forma distinta a la misma pregunta surgen

casi siempre porque el mismo asunto se reguló en dos lugares y solo uno se actualizó. Quien busca una regla debería encontrarla en un lugar; quien la cambia debería saber que con ello cambia todos los casos.

Una pequeña editorial que produce libros en muchos idiomas con herramientas propias aplica la regla con rigor. La traducción de un término técnico está en exactamente una lista, y todas las traducciones la toman de allí. Los archivos que un programa genera a partir de otros nunca se cambian a mano, pues el cambio se perdería en la siguiente ejecución y la fuente ya no sería correcta. La regla cuesta esfuerzo al principio, porque para cada dato hay que decidir dónde le corresponde estar. Después ahorra la búsqueda de la contradicción.

3.3 Dónde se quiebra la transferencia

En una institución, el dato duplicado a veces no es un descuido, sino una salvaguarda. La contabilidad lleva sus cifras, y la auditoría interna las revisa con su propia documentación, precisamente porque no usa la misma. En los pagos importantes firman dos. Un tribunal no confía en el expediente de la policía, sino que escucha él mismo a los testigos. Donde importa el control, la segunda versión independiente del mismo dato es deliberada; es el sentido del control.

También el expediente central tiene su reverso. Un único expediente para cada ciudadano, del que bebieran todas las oficinas, sería limpio en la gestión de datos. Sería al mismo tiempo un instrumento de poder que nadie debería tener que pudiera abusar de él, y eso significa: nadie. Que las oficinas no lo sepan todo unas de otras es una molestia para quien se muda y una protección para quien es perseguido.

Además, no todo segundo dato sobre la misma cosa es una copia. La dirección anterior es correcta para el pasado, la nueva para hoy; la dirección que alguien indica puede diferir de la que la oficina ha comprobado. Son enunciados distintos con su propia pretensión de validez, no copias que han divergido.

Para las instituciones, la regla dice por eso con más precisión: para cada pregunta hay una fuente que es la determinante, y solo hay copias donde tienen un fin propio, el control o la protección. Entonces cada duplicación está fundada, y todas las demás desaparecen.

Para seguir leyendo: *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 4 (órdenes que no saben nada de la cosa), *La filosofía del derecho de Hegel – Cómo la libertad se hace real* (2026), Cap. 29.8 (cómo un poder se vincula a sí mismo)

Suma del capítulo 3

Las copias del mismo dato divergen. Por eso debe haber para cada pregunta una fuente determinante, y todas las demás deben tomar de allí la respuesta. Esto ahorra trabajo e impide contradicciones, que surgen casi siempre porque el mismo asunto estaba regulado en dos lugares. En las instituciones, sin embargo, a veces se quiere una segunda versión: como control independiente, y la separación de los expedientes como protección frente a un poder que lo sabría todo. Por eso solo hay duplicaciones donde tienen un fin propio.

Capítulo 4: Tan simple como sea posible

4.1 Procedimientos que se entienden

Un formulario de cuarenta campos se llena mal, uno de diez se llena bien. Una norma que todos entienden se cumple; una que primero hay que consultar se elude o, por miedo, se cumple en exceso. La sencillez no es por eso una comodidad, sino una condición para que las reglas surtan efecto.

La ingeniería de software dice lo mismo de los programas: lo que está construido de manera sencilla tiene menos errores, y los que tiene se encuentran. A ello se suma una observación que John Gall formuló de manera tajante en 1975: un sistema complejo que funciona habría surgido invariablemente de uno sencillo que funcionó; uno diseñado complejo desde el principio no funcionaría nunca ni podría remendarse de modo que funcione.[3] Para las instituciones esto significa: empezar en pequeño, ver qué se sostiene y solo entonces ampliar.

4.2 La cerca en el campo

Quien quiere simplificar tropieza con reglas cuyo sentido no ve. El escritor Gilbert Keith Chesterton encontró una imagen para ello: un reformador encuentra una cerca atravesada en un camino y quiere derribarla porque no le ve ninguna utilidad. Uno más sabio le dice que primero averigüe para qué se construyó la cerca; entonces podrá derribarla.[4]

Muchas reglas conservan una razón que ya nadie conoce: un accidente, un fraude, una disputa que no debía repetirse. Quien las suprime sin conocer la

3 John Gall, *General Systemantics* (1975), más tarde *Systemantics*. Cita libre.

4 Gilbert Keith Chesterton, *The Thing* (1929), capítulo «The Drift from Domesticity». Cita libre.

razón trae de vuelta el accidente. Por eso la primera pregunta al simplificar es la misma que en el capítulo 1: ¿para qué es esto? Solo cuando la respuesta es que la razón ha desaparecido o puede alcanzarse de forma más sencilla, puede caer la regla. Si la razón no puede averiguarse, eso mismo es un hallazgo: una institución que no deja constancia de las razones de sus reglas temerá o lamentará toda simplificación (cap. 8).

4.3 Dónde se quiebra la transferencia

En el programa, la solución más sencilla es casi siempre también la mejor. En las instituciones, la sencillez puede desplazar costos. Una solicitud que es sencilla para la oficina puede ser difícil para el solicitante, y viceversa. La tarifa fija simplifica la administración y perjudica a aquel cuya situación no refleja. La pregunta no es si algo es sencillo, sino para quién.

La sencillez tampoco se concilia siempre con la justicia en el caso particular. Una regla que contempla todos los casos es complicada; una sencilla resuelve mal algunos casos. Las buenas instituciones lo resuelven teniendo una regla sencilla para el caso ordinario y una vía ordenada para la excepción: quién puede solicitarla, quién decide y que la decisión se fundamente (cap. 9).

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 12.3 (forma y contenido), *La ética – El bien que ya hacemos*, Cap. 12.4 (rojo de noche), *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 15 (orden muerto)

Suma del capítulo 4

Los procedimientos que se entienden se cumplen; por eso la sencillez es una condición para que las reglas surtan efecto. Lo que funciona ha surgido casi siempre de algo sencillo, y así deberían crecer también las instituciones. Quien simplifica debe saber primero para qué existe una regla, pues muchas conservan una razón que ya nadie conoce. Pero la sencillez puede desplazar costos, de la oficina al ciudadano o a aquel cuyo caso la tarifa fija no refleja. Por eso hay que preguntar para quién es sencillo algo, y junto a la regla sencilla hace falta una vía ordenada para la excepción.

Capítulo 5: Saber y decisión

5.1 El informe previo

Un hospital tiene que decidir si mantiene su sala de maternidad, en la que nacen cada vez menos niños. La directora no puede reunir ella misma las cifras, la situación de las parteras y los tiempos de traslado hasta la clínica más cercana. Encarga a la maternidad y a la administración un informe previo a cada una. Lo que dicen es casi todo lo que ella sabe cuando decide.

Así ocurre en todas partes donde trabajan juntas más personas de las que uno puede abarcar: quien decide sabe menos que quienes preparan. Ese es el sentido de la división del capítulo 2. El informe previo es la entrega en la que el saber cambia de dueño, y lo que allí se pierde ninguna decisión lo recupera.

La ingeniería de software exige tres cosas a cada entrega de este tipo. Una parte dice cuándo su resultado es incierto, en lugar de entregar en silencio una cifra plausible con la que todo lo que sigue calcula sin sospechar nada. Donde mucho depende del resultado, examina un segundo que no quiere lo mismo y no tiene el mismo error en la cabeza. Y lo que sucedió se registra con su razón, para que más tarde se pueda encontrar de dónde vino un error. Las tres reglas valen también para los informes previos. Solo que las partes de un programa no tienen fines propios, y las personas que escriben informes sí los tienen.

5.2 Ponderar y pasar por alto

La maternidad quiere quedarse, a menudo por buenas razones. A la administración se la mide por los costos. Ninguna de las dos escribe algo falso: la maternidad da el tiempo de traslado con hielo en la carretera, la administración el de una mañana corriente; la maternidad cuenta los nacimientos de los dos últimos años, la administración el promedio de diez. Cada cifra es correcta; lo seleccionado es lo que habla a favor del propio resultado. Esto ocurre casi siempre por convicción, no por cálculo, y por eso es difícil de reconocer.

La directora lo sabe y descuenta el interés presunto. Tiene razones para ello, pues ve lo que ningún departamento ve: dónde faltará el dinero en otra parte, qué exige la entidad propietaria. Pero junto con el interés presunto tacha el saber que contiene el informe. Quizá el tiempo de traslado con hielo era precisamente el caso que importa. Y ella tiene fines propios: quedar bien, evitar un conflicto. Desde fuera apenas puede distinguirse si pasa por alto por desconfianza o porque el resultado no le conviene.

Ambas partes aprenden. La maternidad escribe sus advertencias con más fuerza porque se las reduce a la mitad; la dirección las reduce con más fuerza porque se exageran. Al final cada parte cuenta con lo que la otra hará de sus datos, y la institución paga por su saber sin usarlo. Ninguna de las partes puede dejar de hacerlo sola. Quien es el único que pondera con honestidad es escuchado demasiado poco, y quien es el único que deja de reducir a la mitad es engañado.

5.3 Lo que ambos se deben

Quien prepara le debe a quien decide el cuadro completo, en la medida en que pueda ser relevante para la decisión. Eso no significa saberlo todo, sino no suprimir nada esencial solo porque habla en contra de la propia propuesta, y nombrar las incertidumbres que se conocen. Quien decide le debe al asunto escucharlo, y a aquellos a quienes afecta la decisión una razón donde se aparta de ello. Ambos deberes dependen uno del otro: un informe completo solo vale la pena si se lee, y una fundamentación solo si el informe fue completo. Por eso una forma debe vincular a ambos a la vez.

Un informe así nombra las posibilidades examinadas y descartadas, las razones en contra y qué tan seguras son las cifras; entonces la dirección puede preguntar en lugar de reducir a la mitad. Sobre un asunto al que ella misma está apegada, una unidad no informa sola. Una segunda mirada viene de una unidad que no gana nada con el resultado, y donde eso no es posible, al menos se dice abiertamente qué ganan con la decisión quienes la preparan. Quien era de otra opinión no desaparece del papel, pues precisamente su duda es el saber que la dirección necesita. Finalmente, la decisión se registra con sus supuestos, y al cabo de un año se revisa qué datos eran correctos. Eso premia a la parte que tenía razón, no a la que ponderó con más ruido.

5.4 Dónde se quiebra la transferencia

El interés que pondera el informe no puede abolirse, y no se debería querer. La maternidad está apegada a su sala, y precisamente por eso sabe de ella lo que nadie más sabe; los informes indiferentes no son más exactos, sino más pobres. Una institución solo puede hacer visibles los intereses y equilibrarlos entre sí.

También eso presupone que la dirección quiera ver el conjunto. Donde solo asegura su posición, las formas se vuelven decorado: los votos discrepantes se registran y no se leen, las desviaciones se fundamentan con frases que no tienen

que sostenerse ante nadie. Contra esto solo ayuda que las razones se hagan públicas, ante aquellos a quienes afecta la decisión (cap. 10).

Max Weber describió uno de los lados de esta relación: la administración ejerce una «dominación en virtud del saber» (DE: „Herrschaft kraft Wissen“) y gusta de mantener ese saber en secreto.[5] Friedrich August von Hayek destacó el otro: el saber que importa está disperso entre muchos, y ninguna dirección lo tiene nunca entero.[6] Una buena institución no retiene el saber arriba ni lo deja abandonado abajo. Construye el camino por el que circula de manera que en el trayecto se vea quién lo ponderó y cómo.

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 15.8 (lo que preparar y decidir se deben mutuamente), *La verdad* (2025), Cap. 19 (cómo ponderar sin mentir), *La filosofía del derecho de Hegel – Cómo la libertad se hace real* (2026), Cap. 29.4 (saber especializado y dirección en el gobierno), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en preparación), Cap. 29.6 (departamento especializado y dirección en el consorcio)

Suma del capítulo 5

Quien decide sabe menos que quienes preparan, y en el informe previo el saber cambia de dueño. Quienes preparan ponderan, a menudo por convicción; la dirección descuenta el interés presunto y tacha con él el saber. Como ambos aprenden, al final cada uno cuenta con la reacción del otro, y la institución ya no usa su saber. Quien prepara debe todo lo relevante, también lo que habla en contra de la propia propuesta; quien decide, la escucha y una razón donde se aparta. Las formas vinculan a ambos: posibilidades descartadas y razones en contra en el informe, una segunda mirada sin interés propio, votos discrepantes registrados, la revisión al cabo de un año. El interés que pondera el informe lo hace al mismo tiempo conocedor; no se puede abolir, solo hacer visible y equilibrar.

5 Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen 1922, parte I, cap. III, § 5, p. 129.

6 Friedrich August von Hayek, «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review* 35, n.º 4 (1945), pp. 519–530. Cita libre.

Capítulo 6: Medir y examinar

6.1 Retroalimentación

Quien quiere mejorar algo tiene que saber cómo está. Un médico mide la fiebre, una escuela mira los resultados de sus alumnos, una oficina cuenta cuánto tarda una solicitud. La ingeniería de software ha hecho de esto un arte propio. Un buen programa informa continuamente de lo que hace, y un conjunto de pruebas se ejecuta con cada cambio y avisa cuando algo se ha roto que antes funcionaba.

Una prueba así solo vale lo que vale lo que sigue a su aviso. En el software rige por eso una regla estricta: un error encontrado se evalúa de inmediato y se trata de manera trazable. La mayoría se corrigen enseguida; los demás se registran, se aseguran y se planifican según su gravedad, pero ninguno queda abandonado sin atención. Si se dejan los errores simplemente como están, se suman otros, se tapan unos a otros, y al cabo de unos meses nadie sabe ya qué error provoca qué aviso. Una prueba que salta con regularidad y no produce nada es peor que ninguna, pues acostumbra a todos a pasar por alto las advertencias. Hay que repararla o eliminarla.

6.2 Cuando la medida se convierte en objetivo

En las instituciones, medir toma un giro que no tiene en los programas. Un programa no sabe que se lo mide. Las personas lo saben y se orientan por ello. Si se mide una oficina por su tiempo de tramitación, despacha primero los casos fáciles y deja los difíciles. Si se mide una escuela por los resultados de sus exámenes, entrena para el examen en lugar de enseñar la materia. Si se mide un hospital por su número de casos, trata más casos, no necesariamente mejor. El economista Charles Goodhart hizo la observación en la década de 1970 para la política monetaria, y en la versión que se ha difundido dice: cuando una medida se convierte en objetivo, deja de ser una buena medida.[7]

Un viejo chiste de la economía planificada cuenta de una fábrica de fósforos cuyo trabajo se medía en metros cúbicos de madera procesada. Cumplía el plan sin esfuerzo convirtiendo troncos enteros en un único fósforo gigante. Que haya ocurrido alguna vez da igual; el chiste da en el blanco porque todos conocen casos parecidos. Aun así, no conviene reírse demasiado fuerte. Donde las empresas

7 Charles Goodhart, «Problems of Monetary Management: The U.K. Experience», en: *Papers in Monetary Economics*, vol. 1, Sydney: Reserve Bank of Australia 1975. La versión difundida procede de Marilyn Strathern, «“Improving ratings”: audit in the British University system», *European Review* 5 (1997), pp. 305–321, aquí p. 308; ella toma el nombre «Goodhart’s law» de Keith Hoskin.

dirigen sus departamentos mediante indicadores, ocurre lo mismo en forma más sutil: el área de ventas vende lo que se vende fácil, no lo que el cliente necesita, y el servicio al cliente cierra casos en lugar de resolver problemas.

A ello se suma que no todo lo que cuenta se puede contar. Cuántas solicitudes despacha un funcionario se puede contar; si escuchó al solicitante, no. Si solo se mide lo contable, solo se hace lo contable. Ese es el peligro de la gestión por indicadores, que en las últimas décadas ha emigrado de las empresas a las oficinas públicas, las escuelas y los hospitales: pone lo medible en lugar del fin, y el fin con el que todo debería medirse (cap. 1) desaparece detrás de ello.

Detrás de esto hay una inversión más general. Optimizar es correcto mientras sirve al fin. Exagerado o dirigido a la medida equivocada, se vuelve contra él. Entonces la eficiencia se vuelve más importante que el efecto, y se despacha rápido lo que no había que hacer en absoluto. El indicador sube mientras la cosa empeora. O la exigencia de hacerlo todo perfecto paraliza, hasta que nada se termina. En los tres casos lo equivocado no es optimizar, sino que la optimización se haya desprendido del fin.

6.3 Medir sin dirigir

De ello no se sigue que no deba medirse, sino que hay que separar el medir del premiar donde se pueda. Una cifra de la que no depende el sueldo ni el prestigio de nadie se mantiene honesta; una de la que dependen ambos se maquilla. Quien quiere saber cómo está una institución mide por eso varias cosas a la vez, entre ellas cosas difíciles de embellecer, y pregunta a aquellos para quienes existe la institución. Y mira las cifras junto con quienes las proporcionan, para enterarse de lo que hay detrás de ellas.

Para los exámenes dentro de la institución vale la regla del software. Una auditoría, un informe de calidad, un control solo tiene sentido si de lo que encuentra se sigue una decisión fundamentada: un remedio, una observación más atenta o la decisión consciente de asumir un riesgo. Un examen que lleva años sin encontrar nada no es por eso superfluo; quizá no encuentra nada porque existe. El mal no es que no todo hallazgo vaya seguido de una corrección, sino que entre hallazgo y decisión no haya ninguna conexión que se pueda verificar. Donde los exámenes solo se hacen para poder decir que se examinó, surge lo que podría llamarse teatro del control: mucho esfuerzo, ningún resultado, y la certeza de todos los participantes de que solo se trata del papel. Lo mismo vale para la documentación que solo se escribe para poder demostrar después que

no se hizo nada mal (cap. 8.2). Un examen cuyos hallazgos no desembocan en ninguna decisión debería suprimirse o cambiarse de modo que desemboquen.

Para seguir leyendo: *Kapitalismus — Eine Einführung* (en preparación), Cap. 29.10 (la gestión por indicadores en el Estado), *La verdad* (2025), Cap. 17 (cuando en nombre de la verdad se obstaculiza el examinar)

Suma del capítulo 6

Quien quiere mejorar tiene que medir, y un examen vale tanto como lo que sigue a su aviso. Los errores encontrados se evalúan de inmediato y se tratan de manera trazable; si no, se acumulan y se tapan unos a otros, y un examen cuyos hallazgos no desembocan en ninguna decisión acostumbra a todos a pasar por alto. Que un examen no encuentre nada durante mucho tiempo no lo hace superfluo. Pero las personas saben que se las mide: si una medida se convierte en objetivo, ya no mide, y si solo se mide lo contable, solo se hace lo contable. En general: la optimización que se desprende del fin se vuelve contra él. Por eso se miden varias cosas a la vez, se separa el medir del premiar, se pregunta a aquellos para quienes existe la institución y se exige que de cada hallazgo se siga una decisión verificable.

Capítulo 7: Errores

7.1 Mostrar los errores

Un programa que nota un error y sigue funcionando en silencio como si nada hubiera pasado es más peligroso que uno que informa del error y reacciona a él de manera controlada. Esa es una de las primeras lecciones de la ingeniería de software. Controlada no siempre significa detenerse; un programa que pilota un avión no puede simplemente pararse, sino que debe pasar a un modo de emergencia seguro e informar de que lo ha hecho. Quien se traga un error entrega un resultado del que no se nota que es falso, y el daño aparece mucho después en un lugar donde ya nadie encuentra la causa. Los buenos programas hacen visibles sus errores de inmediato y allí donde surgen.

En las instituciones los errores se tragan porque conviene. A quien informa de un error se le pregunta quién lo cometió, y a menudo es quien informa. Así que no se informa, se corrige en silencio si se puede, y se espera si no se puede. La institución no aprende nada de ello, y el mismo error vuelve, con otra persona.

7.2 Examinar en lugar de buscar culpables

En la aviación y en algunos hospitales se ha impuesto otra actitud, y la ingeniería de software la ha adoptado. Tras un error no se pregunta primero quién tiene la culpa, sino cómo pudo llegarse a ello: qué procesos, entregas y supuestos hicieron posible el error. El resultado se pone por escrito y se hace accesible a todos, y conduce a un cambio que hace menos probable el mismo error en el futuro. A quien informa de un error no se lo sanciona por ello, siempre que no haya actuado con ligereza o mala intención.

Esta actitud no es una carta blanca. Distingue entre el error que cualquiera habría podido cometer porque el proceso lo propiciaba y la falta al deber que alguien cometió aunque sabía hacerlo mejor. A menudo se dan ambas cosas a la vez. La enfermera agotada que comete una confusión ha cometido un error que podría haber evitado, y al mismo tiempo su turno de trabajo lo propiciaba. Una buena investigación determina por eso la responsabilidad de la persona y la de la institución una junto a la otra, en lugar de oponer una a la otra. Quien hace responsable a una persona no es el único responsable, y quien hace los turnos responde de las condiciones en que otros pueden o no cumplir con su deber. Solo esto hace posible informar de errores sin acusarse a sí mismo, y sin que la institución se esconda detrás del individuo.

7.3 Dónde se quiebra la transferencia

Un programa no siente vergüenza. Las personas tienen una reputación, una carrera y a veces una familia que vive de su puesto. Una institución no puede quitarles el miedo a informar con una regla, solo con la experiencia: si los primeros que informan de un error no son sancionados, sino que ven que algo cambia, los siguientes también informan. Si aunque sea uno es sancionado, todos aprenden lo contrario.

Más grave es que algunas instituciones no pueden admitir sus errores, porque su prestigio o su poder dependen de la apariencia de que no los cometen. Una oficina que revoca una resolución errónea admite que se equivocó, y eso puede acarrear demandas. Un partido que abandona un programa fracasado le da un arma al adversario. Donde esto es así, la institución en su conjunto se traga sus errores, y ninguna regla interna puede cambiarlo. Solo puede cambiarlo un entorno que castigue menos la admisión de un error que su ocultamiento.

Para seguir leyendo: *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 15 (órdenes que no pueden admitir sus errores), *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 12 (instituciones que conservan y pierden razones)

Suma del capítulo 7

Un error que se traga causa daño más tarde, donde nadie encuentra la causa; por eso los errores se muestran de inmediato y allí donde surgen. En las instituciones los errores se tragan porque quien informa queda a menudo como culpable. Ayuda una actitud que pregunta primero cómo pudo llegarse a ello y cambia el proceso, y que distingue el error que el proceso propiciaba de la falta al deber, sin pasar por alto que a menudo se dan ambos a la vez. Ninguna regla quita el miedo a informar, solo la experiencia de que informar vale la pena. Donde una institución en su conjunto no puede admitir errores, solo ayuda un entorno que castigue el ocultamiento con más dureza que la admisión.

Capítulo 8: Versiones y transiciones

8.1 No sobrescribir

Quien cambia un texto, una regla o un plan casi siempre sobrescribe lo anterior. Un año después nadie sabe ya qué valía antes y por qué se cambió. La ingeniería de software lo ha resuelto de manera radicalmente distinta: cada cambio se registra como una nueva versión, con el nombre de quien lo hizo, la fecha y una frase sobre la razón. Cada versión anterior puede restaurarse, y de cada línea puede decirse cuándo y por qué llegó a ser así.

La editorial del capítulo 3 hace lo mismo con sus manuscritos. Un cambio se guarda como nueva versión, la anterior va al archivo, y en el lugar modificado consta quién lo hizo, cuándo, por qué y qué había allí antes. La editorial consiste esencialmente en una persona y los programas con los que trabaja; no conoce conflictos entre departamentos. Pero también quien trabaja solo olvida al cabo de medio año por qué decidió algo de cierta manera, y con la razón registrada puede más tarde examinar y corregir su propia decisión.

8.2 La memoria de una institución

En las instituciones el saber se va con las personas que lo tienen. La funcionaria que desde hace veinte años sabe por qué cierto caso se trata así se jubila, y su saber se va con ella. Lo que deja son expedientes que dicen qué se decidió, pero no por qué. Su sucesora se atiene a lo que encuentra, o lo cambia sin conocer la razón (cap. 4.2).

Una institución que va dejando constancia de sus razones tiene una memoria que sobrevive a las personas. Eso cuesta una frase en cada decisión, una página en las grandes. A cambio, cada regla y cada decisión pueden rastrearse, también la equivocada, y quien quiera cambiarla más tarde sabe qué está cambiando. En una institución grande se añade que la razón no solo sirve a la memoria, sino también al otro, que quiere examinar si su saber fue ponderado o pasado por alto (cap. 5.3).

Pero escribir tiene un reverso que conoce todo el que ha trabajado en una oficina pública. Allí a menudo se registra todo y no se aprende nada, porque el registro sirve a otro fin: cubrirse. Quien documenta para poder demostrar después que actuó conforme al reglamento escribe de otra manera que quien registra para poder examinar después si tenía razón. El primero escribe mucho y dice poco, pues toda razón clara sería atacable. El segundo escribe poco, pero la razón que importa. Cómo distinguirlos es sencillo: si lo escrito vuelve a leerse alguna vez y si entonces cambia algo.

8.3 Transiciones

Quien migra un programa no lo cambia todo en un día. Deja funcionar lo viejo y lo nuevo uno junto a otro durante un tiempo, examina si lo nuevo hace lo que hacía lo viejo, y solo entonces cambia. Lo mismo vale para las instituciones. Una ley nueva necesita disposiciones transitorias para los casos que comenzaron con la anterior, un departamento nuevo un período en que el anterior aún esté localizable, un procedimiento nuevo un camino de vuelta por si no funciona.

8.4 Dónde se quiebra la transferencia

En el programa, la versión anterior es solo texto viejo. En las instituciones, de las reglas viejas dependen personas que las hicieron, a quienes les va bien con ellas o que se han acostumbrado a ellas. Lo que en el software se llama legado es en las instituciones a menudo un derecho adquirido. Eso no hace imposibles las transiciones, pero las convierte en una pregunta que no se responde solo técnicamente: ¿quién pierde con el cambio, quién gana, y se les debe a los perdedores una compensación o solo una razón?

Para seguir leyendo: *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 15 (orden muerto)

Suma del capítulo 8

Quien cambia no sobrescribe, sino que crea una nueva versión, con el nombre de quien cambia, la fecha y la razón. Entonces cada regla puede rastrearse, también la equivocada, y la institución tiene una memoria que sobrevive a las personas que se van. Se escribe para aprender, no para cubrirse; la piedra de toque es si lo escrito vuelve a leerse y cambia algo. No se cambia en un día, sino con un período en que lo viejo y lo nuevo funcionan uno junto a otro, y con un camino de vuelta. Pero de las reglas viejas dependen personas; lo que en el programa se llama legado es en la institución a menudo un derecho adquirido, y una transición debe decir quién pierde y qué se le debe.

Capítulo 9: Reglas que ejecuta una máquina

9.1 Casos iguales, trato igual

Dos personas solicitan lo mismo, con los mismos documentos, ante dos funcionarios de la misma oficina. Una recibe la prestación, la otra no. No es mala intención; la norma deja margen de maniobra, y cada uno la interpreta un poco distinto. Para la persona rechazada es, sin embargo, una injusticia, pues los casos iguales deben tratarse igual.

Donde una regla es lo bastante precisa, un programa puede ejecutarla, y trata igual los datos iguales. No se cansa, no tiene favoritos ni días malos, y se puede comprobar según qué regla decidió. Con eso no es todavía justo: la regla misma puede ser injusta, los datos pueden ser falsos, y dos casos pueden diferir en algo que el programa ni siquiera registra. La aplicación uniforme no es todavía igualdad de trato justificada. Pero donde la regla y los datos son correctos, muchos casos sencillos pueden despacharse así más rápido y de manera más uniforme, y las personas de la oficina tienen tiempo para los difíciles. En algunos países ya se emiten así, para el caso ordinario, liquidaciones de impuestos, asignaciones familiares o autorizaciones.

9.2 El caso que la regla no previó

Toda regla está escrita para casos que su autor tenía en mente. Llegan otros. La familia cuyos ingresos no caben en ninguna columna porque la madre trabaja en el extranjero. La solicitud que llega tarde porque el solicitante estaba en el

hospital. Una persona en la oficina puede ver que el caso es distinto y decidir según el fin de la regla. Un programa aplica la regla, y el caso se cae por las grietas.

Por eso toda regla que ejecuta una máquina necesita un camino hacia una persona. Quien cree que su caso no ha sido registrado correctamente tiene que poder decirlo, y alguien facultado para decidir de otro modo tiene que examinarlo. Este camino no puede ser una carrera de obstáculos, pues entonces solo está abierto en el papel, y al final debe haber una persona que tenga la facultad, el conocimiento de la materia y el tiempo para cambiar la decisión de la máquina. Y lo que se encuentra en ese camino debe volver a la regla, para que el próximo caso igual no vuelva a caerse por las grietas (cap. 6.1).

9.3 Dónde se quiebra la transferencia

Un programa sigue su regla aun donde manifiestamente no alcanza su fin. Una persona también lo hace a veces, por miedo o por costumbre, pero puede actuar de otro modo. Quien entrega decisiones a máquinas pierde esa posibilidad si no la vuelve a incorporar expresamente. A ello se suma la pregunta de quién responde por una decisión equivocada. El funcionario puede decir que se equivocó. Detrás del programa están quienes escribieron la regla y quienes la tradujeron a código, y nadie se siente responsable.

Lo más grave es que una regla puede volverse invisible en el programa. Una norma en papel la puede leer y cuestionar cualquiera. Una regla que solo está en el programa la conocen a menudo solo quienes lo escribieron, y en los programas que aprenden de ejemplos en lugar de reglas, nadie la conoce con exactitud. Una institución que decide según tales reglas debe por eso poder decir según qué criterios se decidió, y de manera que la persona afectada lo entienda y pueda cuestionarlo.

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 15.5 (lo que la regla no previó), *La verdad* (2025), Cap. 19.6 (filtrado sin que nadie censure)

Suma del capítulo 9

Los casos iguales deben tratarse igual, y donde la regla y los datos son correctos, un programa aplica la regla de manera más uniforme que una persona; las personas tienen entonces tiempo para los casos difíciles. Pero la aplicación uniforme no es todavía igualdad de trato justificada: la regla puede ser injusta, los datos falsos. Y toda regla se encuentra con casos que su autor no previó. Por eso toda regla que ejecuta una máquina necesita un camino abierto hacia una persona facultada para

decidir de otro modo, que tenga para ello conocimiento de la materia y tiempo, y lo que encuentre debe volver a la regla. Quien hace decidir a una máquina debe decir quién responde por el error y según qué criterios se decidió, de manera que la persona afectada pueda entenderlo y cuestionarlo.

Capítulo 10: Apertura

10.1 Fundamentos que se pueden leer

Un municipio decide cerrar una escuela. Los padres se enteran por el periódico, con una frase como fundamento. Si había cifras, qué posibilidades se examinaron y quién propuso qué, no lo saben. Consideran la decisión arbitraria, aunque no lo haya sido, y no pueden examinar si lo fue.

En la ingeniería de software se ha impuesto para muchos programas que su código fuente sea abierto. Cualquiera puede ver cómo funcionan, encontrar errores y proponer mejoras. Esto ha dado buen resultado porque muchos ojos ven más que pocos y porque quien sabe que otros leen con él escribe con más cuidado. Para las instituciones esto significa: fundamentos, presupuestos y procedimientos están a la vista, en la medida en que nada se oponga a ello. Quien es afectado por una decisión puede leer en qué se basa.

10.2 La apertura vincula

La apertura es más que un servicio a los curiosos. Es la condición previa de casi todo control desde fuera, pero no es todavía el control mismo. Una oficina puede publicar todas sus razones y aun así decidir mal, si nadie puede objetar e imponer una corrección. A la rendición de cuentas pertenecen por eso tres cosas: poder saber, poder objetar y poder lograr un cambio; en el Estado mediante tribunales y supervisión independiente, en la asociación mediante la asamblea de socios, en la empresa mediante órganos de supervisión, cogestión y derecho. Donde estas tres cosas se juntan, la apertura vincula con fuerza. Una dirección que tiene que exponer sus razones ante aquellos a quienes afecta su decisión no puede esconderse detrás de formas (cap. 5.4). Una administración cuyos procedimientos están a la vista no puede acaparar su saber como instrumento de dominación. Lo que una institución exige hacia dentro en materia de rendición de cuentas solo se sostiene si ella rinde cuentas hacia fuera.

10.3 Dónde se quiebra la transferencia

Un programa no tiene vida privada. En las instituciones, en muchos expedientes hay personas: sus enfermedades, sus deudas, su situación familiar. Proteger esos datos no es falta de apertura, sino un deber hacia aquellos de quienes tratan. También la deliberación necesita a veces protección. Quien sabe que cada frase estará mañana en el periódico ya no dice lo que piensa, y entonces se pierde precisamente el voto discrepante que el capítulo 5 quería registrar.

La regla dice por eso: a la vista están las razones, los procedimientos y las cifras en que se basa una decisión. Protegidos están los datos sobre personas individuales y, por un tiempo limitado, la palabra franca en la deliberación. Lo que se protege debe decirse, y por qué. No se oculta lo que hace quedar mal a la institución; para eso precisamente existe la apertura.

10.4 Quién controla a los demás

También las instituciones que deben controlar a otras necesitan control: comités de empresa y sindicatos, consejos de supervisión, tribunales de cuentas, asociaciones de consumidores. Se ocupan de que una dirección tenga que exponer sus razones, de que se escuche a los empleados y de que se cambien los criterios según los cuales se juzga su trabajo. Donde una institución mide a sus empleados por el número de casos cerrados, una representación de los trabajadores puede hacer más que discutir por metas más bajas: puede preguntar qué debe contar siquiera como desempeño.

Pero esas mismas instituciones pueden cometer cada uno de los errores contra los que fueron creadas. Un órgano puede tener tantas sesiones y comisiones que no le quede tiempo para las cuestiones de fondo. Puede medir su éxito por el número de sus acuerdos en lugar de por lo que producen. Puede reprochar a la dirección falta de apertura y decidir él mismo sin decir sus razones a quienes representa. Y puede pasar por alto una objeción justificada de sus propias filas porque quien la plantea no pertenece a la mayoría.

Contra esto no basta con que sus miembros sean elegidos. La elección establece quién puede representar; que se juzgue bien, no lo garantiza. Por eso valen para los controladores las mismas preguntas que para los controlados: ¿a quién sirven sus procedimientos, qué saben de aquellos a quienes representan, qué pasa con los votos discrepantes, cómo notan sus propios errores? Su fuerza es que muchos juntos logran lo que nadie puede solo. Esa fuerza solo se mantiene mientras la institución común haga valer el juicio de sus miembros en lugar de sustituirlo.

Para seguir leyendo: *La filosofía del derecho de Hegel – Cómo la libertad se hace real* (2026), Cap. 29.8 (cómo un poder se vincula a sí mismo), *La verdad* (2025), Cap. 17.6 (cuando el Estado dirige el examinar)

Suma del capítulo 10

Quien es afectado por una decisión debe poder leer en qué se basa: las razones, las posibilidades examinadas, las cifras. La apertura ha dado buen resultado en el software porque muchos ojos ven más y quien sabe que otros leen con él trabaja con más cuidado. Para las instituciones es la condición previa de casi todo control desde fuera, pero no todavía el control: para ello hace falta poder saber, objetar y lograr un cambio. La rendición de cuentas hacia dentro solo se sostiene si la institución también rinde cuentas hacia fuera. Protegidos están los datos sobre personas individuales y, por un tiempo, la palabra franca en la deliberación, y también para ello se da la razón. No se protege lo que solo hace quedar mal a la institución. También quien controla debe dejarse controlar; que sea elegido no garantiza que juzgue bien.

Capítulo 11: Trabajar con modelos de lenguaje

11.1 Lo que se ha vuelto barato

Mucho de lo que propone este libro cuesta tiempo: informes previos con las posibilidades descartadas, una segunda mirada sobre cada decisión importante, el registro de las razones, la revisión al cabo de un año, la buena entrega. Entre personas esto se convierte pronto en un esfuerzo que ahoga el trabajo, y por eso no se hace. Con los modelos de lenguaje, programas que leen y escriben textos, mucho de ello ya casi no cuesta nada. Un modelo puede reunir para cada informe posibles razones en contra, que luego deben examinarse, convertir una conversación en un acta con las razones y, al cabo de un año, comparar los supuestos de entonces con lo que ha ocurrido.

Pero lo que se ha vuelto barato es escribir, no examinar. Un modelo que solo conoce el informe puede encontrar las razones en contra habituales; lo que falta en el informe porque a nadie se le ocurrió, no puede saberlo. Si sus razones en contra son las decisivas, sigue teniendo que juzgarlo una persona que conoce el asunto. Y donde están en juego historias clínicas, expedientes de personal o asuntos confidenciales, el uso de un modelo no es una cuestión de comodidad,

sino de protección de aquellos de quienes tratan, y a menudo una cuestión de derecho.

Dentro de estos límites se desplaza la pregunta por el esfuerzo que plantea el capítulo 12. Lo que antes estaba reservado a las grandes decisiones puede ahora permitirse también en las medianas, y una institución que no lo aprovecha desperdicia una oportunidad de mejorar.

11.2 Lo que un modelo puede y lo que no

Un viejo dicho de la época en que las primeras computadoras llegaron a las oficinas enumera las maneras de arruinar una empresa y llama a la computadora la más concienzuda. Otro, de la misma época, dice lo mismo más brevemente: si entra basura, sale basura. Ambos valen para los modelos de lenguaje en forma nueva. Un modelo escribe a partir de datos falsos un informe convincente, y no sabe qué falta en su documentación. Lo que entrega parece siempre terminado, aun donde no lo está.

Un modelo no tiene los intereses de un empleado: no quiere ser ascendido, no protege ningún departamento y no teme a ningún superior. Le faltan muchas de las peculiaridades molestas de los colaboradores humanos, pero tiene otras. Tiende a dar por terminado lo que ha despachado, a resumir con más fluidez de lo que ha examinado, y le da la razón con facilidad a quien le pregunta. Para trabajar con él vale por eso lo que el capítulo 5 exige de quienes preparan decisiones: hacer que nombre la incertidumbre, examinar el resultado de forma independiente, mantener abierto el camino de vuelta. Quien descuida esto no arruina su institución más rápido que antes, pero sí más a fondo.

11.3 Dos peligros que van más lejos

Un modelo ejecuta los fines que se le dan, y lo hace más a fondo que las personas. Un empleado no se agota en su papel. Es también padre o madre, vecino, ciudadano, miembro de una comunidad o de una asociación, y desde allí a veces objeta cuando el fin de la institución contradice lo que por lo demás considera correcto. Esta corrección desde los otros papeles de una persona es una de las salvaguardas más importantes que tienen las instituciones, y casi ninguna está prescrita en ninguna parte. Donde los modelos hacen el trabajo, desaparece. El peligro no es tanto que las máquinas tomen el poder contra la voluntad de las personas como que realicen demasiado bien los fines dominantes, en lugares donde las personas todavía los habrían corregido.

El segundo peligro es más silencioso. Un modelo puede mantener con vida una institución averiada. Escribe los informes que ya nadie escribe con honestidad, resume los reportes que nadie lee y compensa las deficiencias de las entregas, de modo que ya nadie nota lo mal construida que está la institución. Lo que antes habría fracasado por sus deficiencias, y con ello habría forzado una reforma, ahora sigue funcionando. La ayuda del modelo ahorra la reforma de raíz.

Ninguna de las dos cosas habla en contra de usar modelos de lenguaje. Ambas hablan a favor de que cada institución establezca dónde decide una persona y puede objetar, y de que trate lo que el modelo compensa como un hallazgo: como indicio de un lugar que hay que reparar.

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 15.8 (conocimiento de las consecuencias), *La verdad* (2025), Cap. 19 (calibración)

Suma del capítulo 11

Con los modelos de lenguaje se ha vuelto barato mucho de lo que entre personas era demasiado caro: posibles razones en contra para cada informe, razones registradas, la revisión al cabo de un año. Pero lo que se ha vuelto barato es escribir, no examinar; si las razones en contra son las decisivas debe juzgarlo una persona que conoce el asunto, y donde se trata de datos sobre personas, la protección y el derecho ponen límites. Dentro de esos límites conviene aprovecharlo. Un modelo no tiene intereses como un empleado, pero sí sesgos propios: de datos falsos hace textos convincentes, da por terminado lo despachado y le da la razón a quien pregunta. Por eso vale para su trabajo lo que vale para todo informe: nombrar la incertidumbre, examinar de forma independiente, mantener abierto el camino de vuelta. Dos peligros van más lejos: un modelo ejecuta los fines dados sin la objeción que las personas traen de sus otros papeles, y puede mantener con vida una institución averiada que de otro modo se habría reformado. Cada institución establece por eso dónde decide una persona, y trata lo que el modelo compensa como un hallazgo.

Capítulo 12: Cuánto esfuerzo

12.1 Proporcionado

Cada forma que propone este libro cuesta algo. Si se exigen todas en todas partes, surge la burocracia contra la que debían ayudar: informes con razones en contra

para comprar una impresora, informes de errores por cada error de tecleo, una disposición transitoria para cambiar de lugar la cafetera. La cuestión de cómo prepara su café un departamento no necesita ningún voto discrepante en el acta; para la cuestión de si una ciudad pierde su maternidad, es lo mínimo.

El esfuerzo se rige por dos preguntas: ¿cuánto depende de la decisión, y qué tan difícil es revertirla? Lo que afecta a muchos y no se puede deshacer se prepara, se examina y se fundamenta a fondo. Lo que afecta a pocos y mañana puede hacerse de otro modo, se decide. En lo pequeño, una decisión no del todo correcta es a menudo mejor que ninguna; quien sopesa hasta que la ocasión ha pasado también ha decidido.

En las instituciones, la vacilación tiene una forma propia. Se examina una decisión hasta que está asegurada contra toda objeción imaginable, y eso significa casi siempre: nunca. El aseguramiento no protege entonces a los afectados, sino a quienes debían decidir.

12.2 El examen de las propias reglas

Esta pregunta debe planteársela una institución a sus propias reglas, y una y otra vez. ¿Para qué es este paso, y vale la pena el esfuerzo? Las reglas rara vez se abolen y a menudo se añaden, y cada una tiene una buena razón. Solo su suma ahoga el trabajo. A la inversa, tampoco una institución que introduce constantemente cosas nuevas es ya capaz de aprender; puede cambiar de métodos sin preguntar nunca por qué fracasaron los anteriores. Es capaz de aprender una institución que decide por razones qué conserva, qué cambia y qué abandona. Por eso no basta con fundamentar cada regla nueva; hay que medir de vez en cuando las viejas con su fin y suprimir las que ya no lo cumplen o lo cumplen con demasiado esfuerzo (cap. 4.2).

Un programa no puede hacer esto. Ejecuta lo que se le prescribe y nunca pregunta si la prescripción todavía tiene sentido. Las personas pueden, y esa es la diferencia que importa. Una institución cuyas personas pueden y deben medir sus reglas con su fin es una organización que aprende, aunque trabaje estrictamente según reglas. Una en la que solo ejecutan es burocrática en el mal sentido, aunque esté formada solo por personas inteligentes. Una buena oficina pública no debe carecer de reglas, sino ser a la vez vinculante, confiable y capaz de aprender.

12.3 La máquina hecha de personas

De ello no se sigue que todo lo mecánico en una institución sea un mal. Un cuerpo contiene mecánica y química: huesos que soportan como vigas, articulaciones que se mueven como bisagras, un metabolismo que transcurre como en un laboratorio. Eso no es un defecto de lo vivo, sino su base. Pero sucede en un todo que tiene un fin propio y al que sirve todo lo mecánico. La mecánica solo se hace perceptible cuando algo se rompe: el hueso, la articulación, el metabolismo en la enfermedad.

En una organización ocurre lo mismo. Mucho tiene que funcionar como por sí solo: la facturación, el archivo, la suplencia durante las vacaciones. Quien tuviera que repensar a diario cada uno de estos procesos no llegaría a nada, y que funcionen mecánicamente libera a las personas para lo que requiere juicio. Una institución no se convierte en burocracia por contener elementos mecánicos, sino porque lo mecánico ya no sirve a ningún fin que las personas en ella compartan y puedan examinar. Entonces los procesos funcionan por sí mismos, y las personas se convierten en sus piezas. Hacen lo que exige el proceso; su juicio, sus otros papeles y su objeción ya no tienen lugar en él.

Según el historiador estadounidense Lewis Mumford, esta máquina hecha de personas es más antigua que cualquier máquina de metal. Los primeros grandes imperios construyeron sus pirámides, canales y ejércitos ordenando a miles de personas como las piezas de un mecanismo, y Mumford llamó a esto la megamáquina.[8] Lo que logró fue enorme, y enorme fue lo que les costó a aquellos de quienes estaba hecha. La ingeniería de software no inventó este peligro. Puede agravarlo donde los programas marcan el ritmo al que trabajan las personas, y puede ayudar a conjurarlo donde asume lo mecánico y deja el juicio a las personas.

12.4 Cuando las reglas se contradicen

Las reglas de este libro entran en oposición entre sí en cuanto se aplica cada una por separado sin restricción. Eso no es un descuido, sino que muestra que cada una vale solo bajo determinadas condiciones. Una cosa, un lugar (cap. 3) no se concilia con el control independiente. La regla sencilla (cap. 4) no se concilia con el caso particular (cap. 9). Medir (cap. 6) no siempre se concilia con el fin, la apertura (cap. 10) no con la protección.

8 Lewis Mumford, *The Myth of the Machine*, vol. 1: *Technics and Human Development* (1967), vol. 2: *The Pentagon of Power* (1970); ed. alemana: *Mythos der Maschine. Kultur, Technik und Macht*, Wien: Europa-Verlag 1974.

Una jerarquía de las reglas no ayuda aquí, pues tendría que prever una excepción para cada caso. Lo que decide es lo mismo con lo que empezó el libro: el fin de la institución y la pregunta de si sus razones se sostienen ante aquellos a quienes afecta una decisión. Lo que se busca no es un compromiso en el que cada regla ceda un poco, sino una determinación más precisa de cuándo vale cuál: la fuente determinante para el trabajo diario, la versión independiente para el control; la apertura para las razones, la protección para las personas. Quien está ante la contradicción de dos reglas pregunta cuál de las dos sirve aquí al fin, y si podría convencer con su razón a aquel a quien la otra debía proteger. Eso no es una fórmula, sino un examen, y requiere capacidad de juicio. Precisamente esa capacidad de juicio es lo que distingue a una institución de un programa.

Para seguir leyendo: *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 6 (justificación ante los afectados), *La ética – El bien que ya hacemos*, Cap. 15.7 (demasiado y demasiado poco), *Pensar – Ordenar sin perder* (2025), Cap. 15 (orden muerto), *La filosofía de la naturaleza de Hegel – La Idea en su ser-otro* (2026), Cap. 21 (mecanismo, quimismo y lo vivo)

Suma del capítulo 12

Cada forma cuesta algo, y exigida en todas partes produce la burocracia contra la que debía ayudar. El esfuerzo se rige por cuánto depende de una decisión y qué tan difícil es revertirla; en lo pequeño, una decisión no del todo correcta es a menudo mejor que ninguna. Una institución debe medir una y otra vez sus propias reglas con su fin y suprimir lo que ya no lo cumple. Este examen de sí misma no lo puede hacer ningún programa, y distingue a una organización que aprende de una cuyas reglas se han independizado. Lo mecánico tiene su lugar en toda institución como los huesos y el metabolismo en el cuerpo; solo se convierte en burocracia cuando lo mecánico ya no sirve a ningún fin que las personas en ella compartan, y las personas se vuelven piezas de una máquina. Donde las reglas del libro entran en oposición porque se aplica cada una sin restricción, no decide ninguna jerarquía, sino el fin de la institución y la pregunta de si sus razones se sostienen ante los afectados.

Capítulo 13: Por qué la razón tiene una oportunidad

13.1 Hacer fácil lo correcto

Se puede exigir a las personas que hagan lo correcto en contra de su provecho. A veces lo hacen. Pero una institución que cuenta con ello se verá decepcionada, y desgasta a quienes lo hacen. Mejor es una institución en la que lo correcto sea fácil y lo dañino difícil: en la que el informe honesto sea escuchado, informar de un error valga la pena, la regla superflua pueda suprimirse y la persona afectada sepa por qué se decidió como se decidió.

Construida así, lo razonable se impone en una institución no en contra de los intereses de las personas, sino con ellos. Quien es escuchado escribe con más honestidad; quien no es sancionado informa; quien ve que su regla se examina la defiende con razones en lugar de con poder. Cuánto depende de ello lo muestra una comparación que se hace a menudo entre el mercado y la economía planificada. Lo que se quiere decir casi siempre es esto: donde el propio bienestar depende de que la institución haga bien su trabajo, se tiene una razón propia para pensar, más allá del reglamento, cómo podrían ir mejor las cosas. Donde, en cambio, a uno se lo mide sobre todo por si cumplió los pasos prescritos, reflexionar sobre su sentido a menudo no vale la pena, y quien hace más no obtiene de ello mucho más que esfuerzo. Ambas cosas se dan tanto en empresas como en oficinas públicas. Hay empresas en las que solo cuenta no cometer errores y alcanzar el indicador, y oficinas públicas en las que el orgullo profesional, la responsabilidad ante los ciudadanos y el aprecio de los colegas llegan mucho más lejos que cualquier instrucción de servicio. Eso depende menos de las personas que de la manera de construir. Claro que tampoco el interés que despierta una empresa es ya lo razonable: se dirige a la permanencia y la ganancia de la empresa, no necesariamente a su fin para otros. Una buena construcción une el interés propio de las personas con el fin de la institución, no solo con su permanencia y no solo con sus reglamentos.

En esto se basa la esperanza de este libro, y no es nueva.

13.2 La esperanza de Hegel

Georg Wilhelm Friedrich Hegel la formuló para la sociedad en su conjunto. En la economía, escribe, cada uno busca lo suyo, y sin embargo el «egoísmo subjetivo» (DE: „subjektive Selbstsucht“) se convierte en contribución a la satisfacción de las

necesidades de todos los demás.[9] Para el Estado esperaba algo parecido: quien experimenta que las instituciones públicas protegen su oficio y sus derechos sabe que el Estado es lo suyo, y en ello residiría «el secreto del patriotismo de los ciudadanos» (DE: „das Geheimnis des Patriotismus der Bürger“).[10] Según Hegel, la razón no actúa solo contra los intereses, sino a través de ellos, donde las instituciones están bien construidas.

13.3 El provecho de quién

El joven Karl Marx objetó a Hegel en 1843 que los funcionarios, de quienes Hegel esperaba el cuidado de lo universal, convierten el fin del Estado en su fin privado, «en una caza de puestos más altos, en un hacer carrera» (DE: „zu einem Jagen nach höheren Posten, zu einem Machen von Karriere“).[11] Con la tarea no está dado su cumplimiento. La objeción alcanza también a este libro. Que lo razonable pueda ser provechoso no significa que lo sea, y menos aún para todos.

Por eso hay que preguntar siempre de qué provecho se trata y con qué se mide. Una institución puede estar construida de modo que su provecho sea el de su dirección, o el de quienes la financian, o el de sus indicadores, y entonces no se impone lo razonable, sino lo provechoso, y ambos se separan. Esa es la inversión que el capítulo 6 mostró en la optimización, a gran escala: lo que debía servir al fin se convierte en fin. Donde una institución está bajo un criterio que no se ha dado a sí misma, por ejemplo la presión de competir con otras por dinero, no basta ninguna buena construcción interna; entonces hay que examinar el criterio mismo. Una institución puede estar construida razonablemente dentro de su tarea sin que sean razonables las condiciones en que trabaja, y algunas instituciones son muy hábiles en realizar un fin que no se sostiene ante los afectados. Por eso no toda evolución indeseada es consecuencia de una mala dirección.

Lo que una buena construcción puede lograr es, aun así, mucho. Hace visible dónde se separan provecho y razón, y da voz a quienes lo notan: a los especialistas cuyo informe se lee, a los empleados que informan de un error, a los afectados que reciben un fundamento. Eso no es la victoria de la razón, pero es su oportunidad, y es mayor de lo que hacen suponer las quejas sobre las instituciones.

Para seguir leyendo: *La filosofía del derecho de Hegel – Cómo la libertad se hace real* (2026), Cap. 27.2 (el sistema de las necesidades), *La filosofía del derecho*

9 G. W. F. Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts* (1820), § 199, TWA 7, p. 353.

10 Ibid., § 289 obs., TWA 7, p. 458.

11 Karl Marx, *Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Kritik des Hegelschen Staatsrechts* (1843), MEW 1, p. 249.

de Hegel – Cómo la libertad se hace real, Cap. 29.4 (el poder gubernativo y la crítica de Marx), *Kapitalismus — Eine Einführung* (en preparación), Cap. 25 (cómo un orden vale por el hacer de las personas), *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 15.8 (lo correcto fácil y lo dañino difícil)

Suma del capítulo 13

Una institución que cuenta con que las personas hagan lo correcto en contra de su provecho se verá decepcionada. Mejor es una en la que lo correcto sea fácil y lo dañino difícil; entonces lo razonable se impone con los intereses de las personas en lugar de contra ellos. Esa era la esperanza de Hegel para la economía y el Estado. Marx le objetó que con la tarea no está dado su cumplimiento, y la objeción alcanza también a este libro: hay que preguntar siempre de qué provecho se trata y con qué se mide, y donde domina un criterio desde fuera, hay que examinarlo a él mismo. Una buena construcción hace visible dónde se separan provecho y razón, y da voz a quienes lo notan. Eso no es la victoria de la razón, pero sí su oportunidad.

Conclusión: Por dónde empezar

Un proceso en lugar de una reforma

Quien ha leído este libro y piensa en su propia institución tendrá la tentación de querer reordenarlo todo de una vez. Eso fracasa casi siempre, y contradice lo que el capítulo 4 dice sobre crecer a partir de lo sencillo. Es mejor empezar con un único proceso que funciona mal y seguirlo tal como realmente transcurre.

Una asociación necesita seis semanas para autorizar un evento. En lugar de cambiar los estatutos, se toma la última solicitud y se reconstruye su recorrido: qué unidades la tuvieron en sus manos, qué datos se pidieron varias veces, dónde quedó detenida, qué examen debía impedir qué daño y quién decidió al final. Después se sabe casi siempre qué hay que cambiar, y a menudo es menos de lo que se pensaba.

Siete preguntas

Para un proceso así, el recorrido de este libro puede resumirse en siete preguntas; no son exhaustivas. No son un método que sustituya el juicio, sino un recordatorio de aquello por lo que debería preguntar.

1. ¿Para qué es el procedimiento, y se sostiene ese fin ante aquellos a quienes afecta?
2. ¿Cómo transcurre realmente, no solo según el reglamento?
3. ¿Dónde se pierde saber, se hace trabajo dos veces o queda detenida una decisión?
4. ¿Qué problema debía resolver originalmente la regla que estorba?
5. ¿Quién gana y quién pierde si se la cambia?
6. ¿Quién puede decidir el cambio, y a quién hay que escuchar?
7. ¿En qué se reconocerá al cabo de un año si las cosas han mejorado?

Lo que cada uno puede hacer en su lugar

No todos pueden cambiar lo que han reconocido como equivocado, pero cada uno puede algo. Alrededor de cada persona en una institución hay un círculo de aquello sobre lo que tiene influencia, y otro más amplio de lo que le concierne sin que pueda influir en ello. Quien dirige su fuerza solo al círculo exterior se agota. Quien empieza por el interior descubre casi siempre que es más grande de lo que pensaba y que crece con el tiempo. Pero la frontera entre ambos no es fija. Una vieja fórmula pide la fuerza para cambiar lo que se puede cambiar, la paciencia para soportar lo que no se puede cambiar y la sabiduría para distinguir lo uno de lo otro. Conoce dos niveles y pasa por alto un tercero que está entre ellos: lo que uno solo no puede cambiar y muchos juntos sí pueden. Eso es sorprendente, pues casi todo lo que hacen las personas lo hacen juntas, desde la familia, pasando por la asociación, hasta la empresa, y todo este libro trata de cómo se organiza ese trabajo común. Algunos cambios empiezan cuando colegas, socios o ciudadanos notan que tienen el mismo problema, y van más allá de la institución donde hace falta: a sindicatos y comités de empresa, a iniciativas ciudadanas, a elecciones, donde muchos juntos logran lo que nadie logra solo.

También quien se queda solo influye más allá de su círculo. Cómo se trabaja en una institución, si se puede preguntar por el sentido, si se informa de los errores, si se dicen la verdad unos a otros, no está en ningún reglamento. Es su cultura, su espíritu, y este consiste en lo que sus personas hacen día tras día. Cada uno contribuye a él, lo quiera o no, y lo que alguien muestra con su ejemplo puede

cambiar lo que a los demás les parece evidente. Que lo haga depende también de la institución; donde se sanciona la objeción, dar el ejemplo cuesta mucho y por sí solo logra poco, y allí hacen falta los demás. El consejo de empezar por uno mismo no es por eso una invitación a aceptar el resto.

También el puesto más sencillo tiene margen de maniobra, pues ningún reglamento lo regula todo. Un funcionario de una oficina pública está vinculado a leyes, competencias y vías jerárquicas y no puede pasar por alto una norma, aunque ya no vea su sentido. Pero puede intentar entender para qué existe y, donde deja margen de maniobra, aplicarla según su fin en lugar de según su letra. Puede esconderse detrás de ella o decirle abiertamente al ciudadano qué rige, por qué y qué puede hacer. Puede dejar constancia de las consecuencias que tiene una norma, en casos que otros puedan verificar, y proponer un cambio por la vía prevista para ello. Lo mismo vale para la empleada de una empresa frente a sus clientes y colegas, y para el socio de una asociación frente a la junta directiva: dar retroalimentación, preguntar por el sentido, decir la verdad.

Cuanto más arriba está alguien en la jerarquía, mayor es por lo general su facultad de decidir. No es el único poder en una institución; un personal que actúa en conjunto puede mover más que un solo jefe de departamento, y una directora general puede estar estrechamente vinculada por sus propietarios. Una jefa de departamento puede ordenar en gran medida por sí misma su área, mientras cumpla sus objetivos: cómo se hacen las entregas, cómo son los informes, si los errores pueden comunicarse sin que nadie sea sancionado. Puede llevar las observaciones hacia arriba, adonde vuelvan a ser escuchadas. Una presidenta de asociación puede hacer abolir una regla superflua mediante un acuerdo la noche siguiente. Un director general puede suprimir un procedimiento interno, pero debe examinar si cumple una obligación que le impone la ley.

Quien dirige una empresa, un ministerio o un gobierno es quien más puede, y tiene una tentación que los demás no tienen: introducir el método de gestión más reciente, con la esperanza de que lo resuelva todo de una vez. Ninguno lo hace. Más fructífero es un intento que rara vez se emprende: tener claro para qué existe la institución, qué objetivos se siguen de ello, qué medios tiene a su disposición y cómo se combinan estos tres. Lo que en las instituciones se impone por lo demás por sí solo, las pautas del método dominante del momento, los indicadores, la costumbre, sería sustituido entonces por algo más razonable. Si eso se logra queda abierto. Es un intento que vale la pena. Quien está tan arriba responde además no solo de sus propias decisiones, sino de las condiciones en que deciden todos los demás en la institución: qué conocimientos reciben, con qué se los mide, si pueden objetar. Les debe que puedan cumplir con su propia responsabilidad.

La mayoría de las reglas que paralizan una institución nunca han sido cuestionadas, porque nadie dejó constancia de sus consecuencias y nadie preguntó por su fin. Quien lo hace, sea cual sea su lugar, da a quienes pueden cambiar una razón y a los afectados una voz. Este libro no exige más a nadie; solo muestra que ya eso puede cambiar una institución.

Para seguir leyendo: *Kapitalismus — Eine Einführung* (en preparación), Cap. 11 y *Kapitalismus — Eine Einführung*, Cap. 35 (lo que solo puede cambiarse en conjunto), *La ética – El bien que ya hacemos* (2026), Cap. 15.8 (lo correcto fácil y lo dañino difícil)

Si lo hace es la prueba con la que debe dejarse medir: no por cuántos lo leen, sino por lo que después ha cambiado en las instituciones de sus lectores.