



LA INFRAESTRUCTURA HUMANA DEL PROGRESO

SALUD MENTAL, TECNOLOGÍA Y COHESIÓN SOCIAL EN LA ECONOMÍA DEL SIGLO XXI



INNOVACIÓN
PARA EL
DESARROLLO



Iván Duque Center for
Prosperity and Freedom



TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	5
I. Relaciones, trabajo y propósito como fundamentos del desarrollo humano.....	8
II. La Gran Reconfiguración de la infancia y la adolescencia.....	18
2.1 El cerebro humano y el entorno para el que evolucionó.....	18
2.2 “La economía de la atención” y el diseño psicológico de las redes sociales.....	24
2.3 La evidencia de una crisis internacional de salud mental.....	28
2.4 Las propuestas de Haidt para reconstruir la infancia.....	40
III. Trabajo, atención y bienestar en la era de la conexión permanente..	43
3.1 La importancia de la atención en el entorno laboral.....	43
3.2 La distracción comienza en el interior.....	45
3.3 Diseñar un entorno favorable para recuperar atención, productividad y bienestar.....	47
3.4 Del individuo a la organización: culturas laborales y la era digital.....	49
IV. Polarización, tecnología e instituciones: los desafíos colectivos del progreso.....	54
La psicología moral de la polarización en la era digital.....	54
4.1 La psicología del desacuerdo: intuiciones, valores y matrices morales..	55
4.2 De la diversidad moral a la polarización.....	60
4.3 De la polarización a la fragilidad institucional.....	67
Inteligencia artificial, trabajo y la dirección del progreso.....	68
Conclusión.....	77
Bibliografía.....	78

RESUMEN EJECUTIVO

Las capacidades psicológicas, cognitivas y sociales de las personas se desarrollan y ejercen dentro de entornos concretos, la calidad de esos entornos determina en buena medida su nivel de bienestar, razón por la cual, resulta importante comprender si los cambios tecnológicos a los que estamos expuestos terminan ampliando o debilitando las posibilidades de vivir bien.

El primer capítulo, muestra que las relaciones con otras personas, el trabajo, la pertenencia a comunidades y la posibilidad de participar en proyectos que trascienden al individuo son componentes centrales del bienestar. Desde esta perspectiva, la salud mental no puede reducirse a la capacidad de cada persona para regular sus emociones o adaptarse a las circunstancias. También depende de la existencia de vínculos, oportunidades y estructuras sociales que permitan desarrollar competencia, construir una identidad coherente, encontrar significado y mantener una relación razonablemente estable con el futuro. El marco conceptual de este capítulo, se basa en el libro “La hipótesis de la felicidad” del psicólogo social Jonathan Haidt.

El bienestar aparece así, como un fenómeno relacional. Las personas necesitan autonomía y capacidad de acción, pero también vínculos estables, espacios de cooperación y entornos que permitan desarrollar sus capacidades. ¿Qué ocurre cuando los cambios tecnológicos modifican los entornos?

El segundo capítulo lleva esta pregunta a la infancia y la adolescencia, etapas especialmente sensibles para el desarrollo psicológico, cognitivo y social. La transición desde una infancia basada en mayor medida en el juego, la interacción presencial y la exploración, hacia una infancia crecientemente mediada por teléfonos inteligentes y redes sociales ha transformado el contexto donde los jóvenes aprenden a relacionarse, asumir riesgos, regular emociones y construir identidad.

El análisis muestra que tecnologías diseñadas alrededor de mecanismos de atención, validación social y recompensas variables pueden interactuar con procesos particularmente sensibles durante la adolescencia. La exposición permanente a métricas sociales, comparación, aprobación y rechazo introduce un entorno distinto para el desarrollo de capacidades como la atención sostenida, las funciones ejecutivas y la regulación emocional.

La tesis no es que la tecnología sea intrínsecamente dañina ni que debamos intentar regresar a un pasado sin herramientas digitales. Más bien, entender las edades adecuadas para el acceso a determinadas aplicaciones y herramientas digitales. Para la construcción de este capítulo, volvemos a tener de referencia las investigaciones de Jonathan Haidt, pero esta vez, partiendo de su libro *“La generación ansiosa. Por qué las redes sociales están causando una epidemia de enfermedades mentales entre nuestros jóvenes”*.

El tercer capítulo extiende el análisis al mundo laboral. La digitalización ha generado enormes beneficios en comunicación, coordinación, acceso a información y flexibilidad. Al mismo tiempo, muchas organizaciones han desarrollado culturas caracterizadas por la conexión permanente, con consecuencias negativas sobre la concentración, la fragmentación del tiempo y el bienestar.

La *distracción* no depende exclusivamente de los dispositivos digitales ni puede atribuirse únicamente a una falta de disciplina individual, surge de una arquitectura psicológica sensible a unos detonantes internos y externos frente a unos entornos capaces de activar esos mecanismos de forma continua. Por eso, para proteger la *atención* se requiere de organizaciones capaces de diseñar mejores entornos de trabajo: reservar espacios para la concentración sostenida, reducir interrupciones innecesarias, establecer normas claras de comunicación, fortalecer la autonomía y crear culturas de confianza y seguridad psicológica.

Esto es especialmente importante porque es en el trabajo donde se desarrollan capacidades productivas, se construyen relaciones y se obtiene buena parte del reconocimiento, la estabilidad y el propósito que sostienen el bienestar. Para la construcción de este capítulo, quién mejor que Nir Eyal el creador del modelo Hooked (Enganchado), para orientarnos en cómo podemos recuperar el control consciente de nuestra atención y con ésta, aumentar nuestros niveles de productividad y satisfacción personal a través de su libro *“Inmune a la distracción. Cómo controlar*

tu atención ante la epidemia de la interrupción constante”.

Finalmente, el cuarto capítulo traslada el análisis desde el individuo y las organizaciones hacia la sociedad. El análisis se divide en dos partes, en la primera analizamos la psicología del desacuerdo y sus implicaciones en la polarización política. Nos apoyaremos en el libro *“La mente de los justos. Por qué la política y la religión dividen a la gente sensata”* de Jonathan Haidt.

Una sociedad puede mantener fuertes vínculos dentro de sus grupos y, al mismo tiempo, perder la confianza necesaria para cooperar entre ellos.



La psicología moral muestra que los seres humanos construyen comunidades alrededor de valores, identidades y narrativas compartidas. Esta capacidad para formar grupos ha sido fundamental para la cooperación humana, pero también, puede generar divisiones profundas cuando las diferencias políticas dejan de interpretarse como desacuerdos legítimos y pasan a convertirse en conflictos entre identidades moralmente enfrentadas.

Esto convierte la polarización en algo más que un problema ideológico. Una sociedad puede mantener fuertes vínculos dentro de sus grupos y, al mismo tiempo, perder la confianza necesaria para cooperar entre ellos. Cuando esto ocurre, se debilita el capital social, la legitimidad institucional y la capacidad de construir acuerdos de largo plazo.

Esta limitación resulta especialmente relevante ante los retos que supone la inteligencia artificial. Y aquí parte la segunda parte, donde introduciremos a Daron Acemoglu y Simon Johnson y el análisis de su libro *“Poder y Progreso”*.

La historia económica analizada por Acemoglu y Johnson demuestra que el progreso tecnológico no garantiza automáticamente prosperidad compartida. Durante la primera etapa de la Revolución Industrial, grandes aumentos de productividad coexistieron durante décadas con salarios estancados y deterioro de las condiciones laborales. Los beneficios comenzaron a distribuirse más ampliamente cuando cambió la dirección de la innovación explicada en gran medida por cambios institucionales, los cuales permitieron que surgieran nuevas tareas, aumentara la productividad marginal del trabajo, avanzara la organización laboral y se fortaleciera la representación política.

La inteligencia artificial puede concentrarse en sustituir trabajadores y reducir costos laborales o puede seguir una dirección distinta: complementar capacidades humanas, crear nuevas tareas, fortalecer la educación y aumentar la productividad de las personas. La trayectoria que se siga no está determinada por la tecnología en sí misma. Dependerá de incentivos

económicos, relaciones de poder, políticas públicas, participación democrática y capacidad de la sociedad para construir poderes compensatorios. Pero una sociedad excesivamente polarizada puede tener mayores dificultades para desarrollar esas respuestas.

En conclusión, el bienestar depende de una *infraestructura humana* formada por capacidades psicológicas y cognitivas, relaciones de confianza, trabajos que permitan desarrollar competencias y propósito, comunidades capaces de cooperar e instituciones capaces de orientar los cambios tecnológicos hacia objetivos colectivos. Cuando estos tres niveles funcionan, podemos decir que las condiciones para el florecimiento humano están dadas.

El reto del siglo XXI no consiste únicamente en producir tecnologías más poderosas. Consiste en construir las condiciones sociales e institucionales necesarias para que ese poder se traduzca en una vida mejor para la gran mayoría de la población.

La principal base conceptual de este documento son los 5 grandes libros mencionados, cuyos aportes son cruciales para el debate contemporáneo. Pero también, quisimos hacer un guiño a la importancia de la lectura física, y de motivar el aprendizaje multidisciplinar para comprender mejor nuestra sociedad. Los resultados recientes de las pruebas PISA muestran una caída dramática en lectura, lo cual afecta de forma importante el proceso de aprendizaje de los más jóvenes. Esperamos poder contribuir a revertir estos patrones en todas las capas sociales, los invitamos a revisar la bibliografía y demás suplementos académicos señalados a lo largo de este reporte.

INTRODUCCIÓN

El progreso económico de un país depende tanto de la acumulación de capital físico, humano (desde la perspectiva tradicional) y tecnológico, como de las condiciones sociales e institucionales que le permitan a las personas mejorar su nivel de vida gracias a los beneficios de la cooperación y la innovación. La erosión de la salud mental, de los vínculos sociales, las bajas expectativas de movilidad social y la menor confianza institucional, pueden limitar ese crecimiento económico potencial. Además, en sociedades altamente desiguales, algunas transformaciones tecnológicas pueden debilitar la acción colectiva para construir prosperidad compartida.

Las sociedades contemporáneas enfrentan una paradoja. Nunca habían dispuesto de tantas capacidades para producir, comunicar, aprender y transformar su entorno. La revolución tecnológica reciente, ha ampliado radicalmente el acceso a información y conocimiento, automatizando tareas, optimizando costos y abierto posibilidades de innovación que hace apenas unas décadas resultaban difíciles de

imaginar. Al mismo tiempo, buena parte del mundo ha experimentado mejoras sustanciales en ingresos, educación, salud y condiciones materiales de vida. Sin embargo, estos avances conviven con señales de un malestar que parece difícil de explicar únicamente mediante los indicadores tradicionales del desarrollo: depresión, agotamiento laboral, aislamiento social, incertidumbre frente al futuro, debilitamiento de la confianza y creciente polarización aparecen, con distinta intensidad, en las sociedades occidentales sin importar los niveles de ingreso.

¿Es posible que una sociedad incremente sus capacidades materiales mientras deteriora algunas de las condiciones humanas necesarias para transformar esos avances en bienestar y progreso colectivo?

Para contestar esta pregunta, debemos entender que la salud mental hace parte de esa infraestructura humana necesaria para el desarrollo de un país. El potencial de una economía se reduce, si una parte significativa de su población no puede desplegar efectivamente sus capacidades. Esto se

debe a que, el bienestar psicológico también está relacionado con la capacidad de aprender, confiar, enfrentar la incertidumbre, desarrollar autonomía y construir expectativas plausibles sobre el futuro. Todas ellas constituyen insumos fundamentales para el buen funcionamiento de organizaciones, mercados e instituciones.

La psicología evolutiva y social, la neurociencia, la antropología y la sociología han mostrado que el comportamiento humano responde a una arquitectura psicológica y social moldeada a lo largo de miles de años de adaptación a entornos naturales y sociales. Los seres humanos no responden exclusivamente a incentivos materiales: buscan autonomía y competencia, construyen identidad mediante relaciones y grupos, comparan su posición con la de otros; necesitan reconocimiento, desarrollan normas de reciprocidad y cooperación, y buscan dotar de significado sus actividades. El trabajo, en consecuencia, representa mucho más que una fuente de ingreso; las relaciones sociales son más que intercambios entre individuos; y la desigualdad, puede ser mucho más que una diferencia en la distribución de recursos.

Esta última consideración, resulta especialmente importante para las economías en desarrollo. Buena parte de la discusión e investigación sobre salud mental, bienestar y transformación tecnológica se origina en sociedades de altos ingresos. Sin embargo, sus mecanismos pueden adquirir características diferentes en contextos donde la desigualdad, la informalidad y la baja movilidad social condicionan

las trayectorias vitales de amplios segmentos de la población.

La transformación digital introduce una nueva dimensión en este sistema. Las mismas tecnologías capaces de ampliar el acceso al conocimiento, aumentar la productividad y democratizar oportunidades, pueden modificar las condiciones bajo las cuales se construye la atención, la identidad, las relaciones y el trabajo. Las redes sociales han creado espacios de interacción sin precedentes, pero también, han ampliado las posibilidades de comparación social, exposición permanente, fragmentación de la atención y sustitución de determinadas formas de interacción presencial, especialmente, en los adolescentes. Paralelamente, la inteligencia artificial y la automatización comienzan a reorganizar tareas, habilidades y relaciones laborales, planteando interrogantes sobre quién complementará las nuevas tecnologías, quién será sustituido por ellas y cómo se distribuirán las ganancias de productividad.

Este reporte no partirá del supuesto de que la tecnología produce necesariamente deterioro social, de la misma manera, tampoco asumirá que innovación tecnológica equivale automáticamente a progreso. La cuestión relevante es hacia qué objetivos se dirige el cambio tecnológico, qué incentivos determinan esa dirección y cómo se distribuyen sus beneficios y costos. La historia económica muestra que productividad y prosperidad compartida no son conceptos equivalentes. La transformación tecnológica ocurre dentro de estructuras institucionales y

relaciones de poder que condicionan, muchas veces, quién participa de sus beneficios.

Al mismo tiempo, una sociedad con elevada polarización puede encontrar mayores dificultades para construir los acuerdos colectivos necesarios para responder a esas transformaciones mediante educación, protección social, regulación y políticas de desarrollo productivo. Cuando las diferencias políticas se transforman en identidades sociales antagónicas, disminuye la posibilidad de construir consensos alrededor de reformas cuyos beneficios requieren horizontes superiores al ciclo electoral.

Si bien, atribuir a fenómenos complejos una única explicación sería muy simplista, el propósito de esta investigación será identificar diferentes aproximaciones, evaluar la evidencia disponible y distinguir correlaciones de relaciones causales allí donde sea posible. Salud mental, tecnología, productividad y confianza institucional, están condicionadas por numerosas variables. Nuestro desafío consistirá en comprender cómo interactúan entre sí.

Partiremos por comprender cómo funciona nuestra psicología y por qué necesitamos relaciones y comunidades para florecer (capítulo 1). Este marco general permitirá entender mejor los impactos de las redes sociales en la adolescencia (capítulo 2), así como su relación con el bienestar y el desempeño en la vida adulta, especialmente en los espacios de trabajo (capítulo 3). Finalmente, analizaremos cómo la cooperación social y el fortalecimiento institucional son necesarios para orientar la innovación tecnológica hacia el bienestar colectivo (capítulo 4). Entender nuestra infraestructura psicológica —cómo se forma, cómo puede deteriorarse y bajo qué sistemas puede fortalecerse— constituye el punto de partida de esta investigación.

Esperamos que estas líneas converjan en una discusión más amplia sobre instituciones, mercados y políticas públicas, que permitan preguntarse si productividad, tecnología y crecimiento económico constituyen fines en sí mismos, o son instrumentos para ampliar las posibilidades humanas.

I. RELACIONES, TRABAJO Y PROPÓSITO COMO FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO HUMANO

La economía tiende a sistematizar más que a comprender la naturaleza humana, quizás por eso muchos nos inclinamos a leer filosofía como rama complementaria, para aumentar nuestra sensibilidad hacia el agente y menos hacia el sistema que pretendemos explicar o entender. Ante la dificultad de medir y comparar el comportamiento individual, es comprensible que el foco radique en variables comunes sobre las cuales se puedan plantear leyes y teorías, para brindar soluciones al funcionamiento económico de una sociedad desde una perspectiva “agregada”. De la misma forma, al ser las herramientas cuantitativas más precisas que las cualitativas, la economía se convierte en una especie de ciencia social con alma matemática. En esta oportunidad, vamos a darle más importancia al análisis cualitativo, por supuesto, desde un punto de vista científico y sustentado en la evidencia, para comprender mejor esa naturaleza humana. Para ello, vamos ampliar el ámbito disciplinar hacia la psicología, antropología y neurociencia para conseguir una aproximación diferente de algunos problemas sociales que ejercen presión en los sistemas económicos actuales.

Constantemente hablamos con preocupación del notable aumento de ciertos

problemas sociales que padece al menos, el mundo occidental, como la mayor polarización, jóvenes con creciente incertidumbre de su futuro, bajas tasas de natalidad, los cambios que experimentarán los mercados laborales y la creciente insatisfacción que resulta de una constante comparación social en la era de la hiperconexión. Por tanto, no puede resultar extraño escuchar hablar con más frecuencia de síntomas como la depresión y la ansiedad. Pero ¿Cuál es la génesis verdadera del problema? ¿Qué tan importante es la salud mental para el desarrollo de un país? y lo más importante ¿se puede revertir? En este documento, no se busca dar una respuesta única y universal a esta problemática tan compleja, pero sí, entender su origen, que va más allá de lo evidente y sus posibles implicaciones. Algunas resultarán de la conexión natural de variables, es decir, conjeturas o hipótesis más que relaciones causales explícitamente demostrables, en particular, por la escasez de información. Quizás este análisis plantee más preguntas que respuestas, pero formular las preguntas correctas son el primer paso para encontrar una solución pertinente, o al menos una aproximación, que impulse a tomar acción en múltiples campos.

El punto de partida será el trabajo del

reconocido psicólogo social Jonathan Haidt¹, que empieza su primer libro “La hipótesis de la felicidad” con una analogía: somos como los habitantes de la biblioteca de Babel del relato de Borges, aquella biblioteca infinita cuyos libros contenían todas las combinaciones de caracteres posibles y, por lo tanto, escondían en alguno de sus volúmenes la respuesta al porqué de la existencia de la biblioteca y la explicación sobre su modo de empleo. No obstante, los bibliotecarios del relato borgiano sospechaban que nunca la encontrarían entre tal inmensidad de sinsentidos. Esto, para señalar que hoy el conocimiento es tan barato y abundante, aun así, debido a que nuestra biblioteca también es infinita, nadie llega a leer más que una ínfima parte de los libros que ésta contiene, de modo que nos vemos abocados a la paradoja de la abundancia: la cantidad de información va en detrimento de la calidad de nuestra atención lectora (Haidt, 2006). Una de las paradojas centrales de la modernidad es que la expansión del conocimiento no necesariamente se traduce en una mayor capacidad para vivir mejor. Comprender el por qué, exige abandonar una visión del individuo como agente exclusivamente racional y examinar, primero, la arquitectura psicológica sobre la cual se construye el comportamiento humano.

Haidt sintetiza buena parte de la psicología cognitiva y social mediante la metáfora del jinete y el elefante. El jinete representa los procesos conscientes, deliberativos y lingüísticos; el elefante, los sistemas automáticos, emocionales e intuitivos que operan continuamente y que, en muchas

situaciones, determinan primero una respuesta sobre la cual el razonamiento construye posteriormente una justificación. La importancia de esta metáfora no radica en considerarla una descripción literal del cerebro, sino en reconocer que la conducta humana emerge de la interacción entre procesos mentales distintos, con capacidades y velocidades diferentes.

Esta concepción, cuestiona algunas teorías convencionales, las cuales suponen que las personas reciben la información, ponderan alternativas y seleccionan racional y lógicamente aquella que maximiza sus objetivos. En realidad, una parte sustancial de la evaluación del entorno ocurre de manera automática. La razón puede posteriormente modificar, inhibir o reinterpretar esas respuestas, pero su capacidad no es ilimitada.

Esta arquitectura tiene raíces evolutivas. Los sistemas encargados de identificar rápidamente amenazas y oportunidades preceden a las capacidades cognitivas asociadas con la planificación, el lenguaje y el razonamiento abstracto. El desarrollo de regiones corticales más complejas permitió ampliar la capacidad humana para proyectarse hacia el futuro, realizar asociaciones, controlar determinados impulsos y diseñar estrategias. Sin embargo, la evolución no sustituyó los mecanismos anteriores, sino que construyó nuevas capacidades sobre ellos. De allí se deriva una idea fundamental, emoción y cognición no constituyen sistemas independientes. La capacidad de razonar de forma efectiva depende, en parte, del funcionamiento adecuado de los mecanismos emocionales que permiten valorar alternativas, identificar recompensas y responder a riesgos. Las emociones, a su vez, modifican la manera en que se procesa la información.

La racionalidad humana depende fundamentalmente de una emocionalidad

[1] Es psicólogo social y profesor de Liderazgo Ético en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. Su investigación se centra en la psicología de la moralidad y en las emociones morales complejas. Asimismo, colabora en el desarrollo de numerosos proyectos, entre ellos la [Heterodox Academy](#), una asociación que reúne a más de 2.300 profesores cuyo objetivo es aumentar la diversidad de puntos de vista en las universidades. En 2012, la revista Foreign Policy lo consideró uno de los 100 pensadores globales más importantes y la revista Prospect uno de los 65 pensadores del mundo.

compleja. Si el razonamiento funciona es sólo porque el cerebro emocional lo hace a la perfección. La razón y la emoción deben colaborar para generar un comportamiento inteligente, pero la emoción (el elefante) se encarga de la mayor parte de la tarea. El neocórtex posibilitó la existencia del jinete, pero también hizo mucho más inteligente al elefante (Haidt, 2006).

En la década de 1990 los psicólogos sociales empezaron a darse cuenta de que en la mente funcionan dos sistemas de procesamiento diferentes en todo momento: los procesos controlados y los procesos automáticos. La distinción entre procesos automáticos y procesos controlados introduce una segunda consideración. Mientras numerosos procesos automáticos pueden ocurrir simultáneamente, la capacidad del jinete (la razón) es limitada. Aprender, planificar, resolver problemas complejos y desarrollar nuevas habilidades requiere seleccionar determinados estímulos y excluir otros. Podríamos inferir entonces que, el desempeño humano depende no sólo de cuánto conocimiento está disponible, sino de la capacidad cognitiva y emocional para seleccionar, procesar y utilizar adecuadamente ese conocimiento. Esta arquitectura de la mente explica por qué las personas difieren en su respuesta emocional a un determinado entorno y por qué cambiar esas respuestas, no depende simplemente de voluntad o racionalidad. La regulación psicológica implica modificar gradualmente patrones de interpretación y respuesta, no imponer sobre ellos una decisión “consciente”.

Antes de construir una interpretación consciente y elaborada de muchos

estímulos, el sistema cerebral produce una valoración elemental: favorable o desfavorable, aproximación o retirada. Haidt denomina metafóricamente gustómetro a este mecanismo de evaluación continua: la vida es, en efecto, tal y como uno la aprecia, pero la apreciación tiene lugar de manera rápida e inconsciente. El elefante reacciona por instinto y conduce al jinete hacia un nuevo destino. Es decir, estímulos previamente evaluados como positivos o negativos pueden influir sobre el procesa-

miento posterior. Una emoción entonces, puede modificar qué información se selecciona, qué significado se le atribuye y qué posibilidades parecen relevantes.

El concepto de estilo afectivo nos permite entender esta heterogeneidad de respuestas. Algunas personas, presentan una mayor tendencia a experimentar aproximación, afecto positivo o una recuperación relativamente rápida frente a acontecimientos adversos; otras, muestran lo contrario. Los trabajos de Richard Davidson² contribuyeron a entender mejor la relación entre

estas diferencias y los patrones de actividad cerebral. Lo relevante de estos estudios para nuestro marco conceptual, es la existencia de una predisposición psicológica previa a la experiencia concreta.

La razón y la emoción deben colaborar para generar un comportamiento inteligente, pero la emoción se encarga de la mayor parte de la tarea.



[2] Psicólogo y profesor de psicología y psiquiatría en la Universidad de Wisconsin-Madison, así como fundador y presidente del Center for Healthy Minds y de la organización sin fines de lucro Healthy Minds Innovations. En su marco teórico publicado en *Cognition & Emotion*, define el *estilo afectivo* como las diferencias individuales en la reactividad y regulación emocional. Vincula las variaciones en los circuitos cerebrales —específicamente la corteza prefrontal y la amígdala— con los trastornos afectivos y la estrecha integración entre la emoción y la cognición. Los déficits en la recuperación emocional y una asimetría prefrontal anormal predicen un mayor riesgo de sufrir ansiedad y depresión.

Reconocer los límites de la racionalidad no implica negar la capacidad humana de transformación. Precisamente uno de los aportes de la psicología positiva consiste en desplazar la pregunta desde las patologías hacia las condiciones que permiten que las personas desarrollen plenamente sus capacidades. La fórmula popularizada por Martin Seligman³, resume el bienestar (F = felicidad) mediante tres componentes: una predisposición genética relativamente estable (R), determinadas condiciones de vida (C) y las actividades que las personas realizan voluntariamente (V). La expresión ($F = R + C + V$) no debería entenderse como una identidad matemática exacta, sino como un marco heurístico para mostrar que la genética tiene un impacto muy superior sobre la felicidad, al que anteriormente se solía atribuir, de hecho, Haidt afirma que la felicidad es uno de los rasgos de la personalidad que más se hereda⁴. Sin embargo, también se nutre de la interacción entre esas predisposiciones individuales con las características del entorno y formas concretas de actuar dentro de él.

Esta distinción es particularmente importante para nuestro análisis. Si el bienestar dependiera exclusivamente de

predisposiciones internas, las condiciones económicas e institucionales tendrían un papel secundario o mínimo. Si dependiera únicamente de circunstancias externas, la autonomía individual perdería importancia. La evidencia psicológica obliga a abandonar ambos extremos. Las condiciones en las que viven las personas afectan las posibilidades disponibles, pero los individuos también desarrollan estrategias, hábitos, relaciones y proyectos mediante los cuales interpretan y transforman esas condiciones. El bienestar surge de esta interacción.

Ante una misma condición laboral, educativa o social, distintas personas pueden experimentar efectos diferentes porque el entorno interactúa con predisposiciones diferentes. Una condición que una persona procesa como desafío manejable puede ser experimentada por otra como amenaza persistente. Reconocer diferencias individuales no reduce la responsabilidad de las instituciones sobre los entornos que producen. Al contrario, implica que un mismo ambiente puede imponer costos psicológicos desiguales sobre personas con diferentes vulnerabilidades y recursos de adaptación.

De la misma forma, entender que una intervención basada exclusivamente en proporcionar información, puede tener efectos limitados cuando el comportamiento que busca modificar está sostenido por mecanismos automáticos, contextos adversos o estructuras de incentivos que operan en dirección contraria. Comprender nuestra arquitectura biológica permite entender mejor por qué el entorno y los estímulos que recibimos de él importan.

En este sentido, la psicología positiva introduce una diferencia importante entre placer y gratificación. El placer constituye una experiencia inmediata asociada a una recompensa perceptible; la gratificación,

[3] Psicólogo y escritor estadounidense, es considerado el fundador y padre de la Psicología Positiva. **Lectura recomendada:** La auténtica felicidad.

[4] Los estudios con gemelos lo demuestran. En prácticamente todos los rasgos que se han estudiado, los gemelos son más parecidos entre sí que los mellizos del mismo sexo. Estos hallazgos demuestran que los genes participan en alguna medida en casi todos los rasgos. Los genes no son un plano que especifique la estructura de la persona, sino más bien una especie de recetas con las que fabricar a una persona a lo largo de los años. Los gemelos se generan a partir de la misma receta, de modo que sus cerebros terminan siendo bastante similares, y esos cerebros similares provocan muchos comportamientos idiosincráticos similares. Los mellizos, están fabricados a partir de dos recetas diferentes que tienen en común la mitad de las instrucciones. Los mellizos no terminan pareciéndose en un 50%, sino teniendo cerebros completamente diferentes y, por lo tanto, personalidades completamente distintas, casi tanto como si no pertenecieran a la misma familia.

Los estudios con gemelos demuestran en general que entre el 50% y el 80% de la varianza entre los niveles de felicidad medios de las personas se explican más por diferencias en los genes que por su experiencia vital (en cambio, los episodios individuales de depresión y euforia deben interpretarse observando cómo los sucesos y las condiciones vitales interactúan con las predisposiciones emocionales) (Haidt, 2006).

en cambio, implica involucrarse profundamente en una actividad que exige capacidades y permite desplegarlas. El concepto de flow, desarrollado por Mihály Csíkszentmihályi⁵, describe precisamente situaciones en las que la dificultad de una tarea, las capacidades de la persona y la retroalimentación sobre el progreso se encuentran suficientemente alineadas como para producir una concentración profunda y una fuerte sensación de implicación. *La gratificación puede desencadenar el fluir. Seligman propone que V, es en buena parte, cuestión de organizar la jornada y el entorno para incrementar tanto los placeres como las gratificaciones. Para que el placer no pierda fuerza conviene secuenciarlo. La gratificación, en cambio exige más de nosotros mismos; nos desafía, nos obliga a esforzarnos. Cuando entramos en el fluir, el esfuerzo se convierte en placer* (Haidt, 2006).

Se puede decir que, los mecanismos que maximizan recompensas inmediatas no necesariamente producen las mismas consecuencias psicológicas que aquellos que requieren esfuerzo, aprendizaje y desarrollo de competencias. Una sociedad puede ampliar las posibilidades de consumo y entretenimiento sin que ello garantice, en igual medida, mayores oportunidades para experimentar gratificación, desarrollar dominio o encontrar propósito.

Uno de los conceptos más relevantes para conectar psicología y desarrollo es la denominada motivación de efectancia. Robert White⁶, propuso que los seres humanos poseen una motivación relativamente permanente por desarrollar competencia

mediante la interacción efectiva con su entorno. A diferencia de necesidades que desaparecen temporalmente una vez satisfechas, la necesidad de sentirse capaz y eficaz reaparece continuamente a lo largo de la vida. Las personas no buscan únicamente obtener recompensas; también buscan experimentar que pueden hacer algo, aprenderlo, dominarlo y modificar mediante sus acciones alguna dimensión de la realidad. Esta idea conecta directamente con el *principio de progreso* y con el papel del trabajo. El proceso de acercarse gradualmente a un objetivo puede proporcionar más satisfacción que la consecución puntual de la meta porque confirma de forma repetida que existe una relación entre acción, capacidad y resultado.

El principio de progreso fortalece la disposición a asumir retos, adquirir habilidades y mantener el esfuerzo. Cuando se rompe persistentemente, la consecuencia puede trascender la frustración puntual. Si una persona percibe que sus decisiones tienen una influencia limitada sobre los resultados importantes de su vida, la motivación para esforzarse puede disminuir. No basta con poseer formalmente oportunidades; las personas deben percibir que existen mecanismos plausibles mediante los cuales sus decisiones pueden convertirse en resultados. Educación, empleo, esfuerzo y adquisición de competencias adquieren valor cuando existe alguna expectativa de que producirán progreso.

Esto abre una conexión fundamental entre psicología y problemas económicos como la movilidad social. Una sociedad puede promover discursivamente el mérito y el esfuerzo, pero si la experiencia de amplios grupos indica que el origen socioeconómico, las redes, el territorio o la posición social pesan más que las capacidades desarrolladas, puede deteriorarse la percepción de efectancia. La desigualdad

[5] Fue un destacado psicólogo húngaro-estadounidense, ampliamente reconocido por crear la teoría del flujo (flow) y por ser uno de los pioneros de la psicología positiva. **Lectura recomendada:** Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad.

[6] Psicólogo estadounidense, en su influyente artículo de 1959, "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence", introdujo el concepto de efectancia (en inglés, effectance) fundamental dentro de la psicología de la motivación.

deja de ser exclusivamente una diferencia en ingresos, para convertirse también, en una diferencia en la capacidad percibida de transformar el propio futuro.

El trabajo constituye uno de los escenarios más importantes en los que esta necesidad de efectancia puede satisfacerse o frustrarse. En las sociedades modernas, ocupa una proporción significativa de la vida adulta y proporciona simultáneamente ingresos, identidad, relaciones, reconocimiento y oportunidades de utilizar las capacidades y habilidades de cada persona.

La distinción entre empleo, carrera y vocación desarrollada por Amy Wrzesniewski⁷ y colaboradores (1997), permite comprender por qué dos personas en ocupaciones similares pueden experimentar relaciones completamente distintas con su trabajo. Cuando la actividad se concibe principalmente como empleo, su valor reside en la remuneración obtenida. Cuando se interpreta como carrera, el progreso, el estatus y el reconocimiento adquieren mayor importancia. Cuando se experimenta como vocación, la actividad posee valor intrínseco y puede entenderse como una contribución a un proyecto que trasciende al individuo. Haidt, integra esta distinción dentro de su análisis de la efectancia. El trabajo puede ser un espacio donde las personas desarrollan fortalezas, experimentan progreso y encuentran una conexión entre su actividad cotidiana y

objetivos mayores. De esta manera, puede transformarse en una fuente de implicación y propósito.

Si el trabajo satisface necesidades de competencia, reconocimiento, pertenencia y contribución, entonces las condiciones laborales no afectan únicamente la productividad a través de salarios, horarios o incentivos monetarios. También influyen sobre dimensiones psicológicas que condicionan motivación, aprendizaje, creatividad y cooperación. Los ambientes laborales pueden ampliar la percepción de efectancia, pero también pueden erosionarla mediante tareas sin significado, falta de control, inseguridad permanente o ausencia de perspectivas de progreso. La productividad aparece entonces no sólo como resultado de las capacidades técnicas del trabajador, sino también, de la posibilidad de desplegarlas dentro de un entorno que otorgue sentido y facilite su utilización.

Dan McAdams⁸ propone analizar la personalidad en varios niveles. En el primero se encuentran los rasgos básicos (neuroticismo, extraversión, apertura a nuevas experiencias, amabilidad y responsabilidad), que se expresan en reacciones relativamente automáticas ante distintas situaciones y tienen cierta influencia genética. En el segundo aparecen las adaptaciones que las personas desarrollan para desempeñarse en circunstancias concretas, como objetivos, valores, estrategias de afrontamiento y preocupaciones; estas están influidas por los rasgos básicos y por las condiciones del entorno. Finalmente,

[7] Ph.D. en Psicología Organizacional de la Universidad de Michigan y Profesora en Wharton School. Sus intereses de investigación se centran en cómo las personas otorgan sentido a su trabajo, particularmente en contextos difíciles. Más recientemente, su investigación aborda la relación entre el individuo y el trabajo en sí, con especial interés en cómo las personas comprenden e interpretan la naturaleza de su propia motivación. Sus trabajos han sido publicados en diversas revistas académicas como: *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Proceedings of the National Academy of Science*, and *Research in Organizational Behavior*. En 2015 y 2019, recibió el premio “Inspiring Yale” —otorgado por votación de los estudiantes a la profesora más inspiradora en Yale School of Management— y, en 2019, obtuvo el premio Herbert Simon a la excelencia en la investigación.

[8] La investigación de Dan McAdams aborda cómo los adultos dan sentido a sus vidas a través de relatos y cómo la identidad es una historia de vida que las personas comienzan a construir durante la adolescencia tardía y la adultez temprana. McAdams es profesor de psicología y de desarrollo humano y política social en la Universidad Northwestern, ha escrito o editado 12 libros, entre ellos: *The Stories We Live By* (1993) y *The Person: An Integrated Introduction to Personality Psychology* (3.ª ed., 2001). McAdams fue galardonado en 1989 con el premio Henry A. Murray de psicología por sus estudios sobre la personalidad y las vidas humanas.

aparece la historia vital, una identidad narrativa mediante la cual, la persona integra su pasado, interpreta el presente y anticipa el futuro. Los contextos sociales y roles particulares influyen sobre las adaptaciones que se desarrollan y, por tanto, sobre la historia que posteriormente puede construirse acerca de uno mismo.

Este marco resulta especialmente relevante, porque permite comprender que el bienestar no depende solamente de las condiciones presentes, sino de la interpretación que las personas hacen de su trayectoria de vida. Una persona puede experimentar un fracaso como confirmación de incapacidad o como una dificultad transitoria dentro de un proceso más amplio de aprendizaje. Esa diferencia modifica la forma en que el episodio se incorpora a su identidad. La depresión, ilustra de manera clara esta relación. La rumiación puede reconstruir la historia vital desde una interpretación negativa del yo, del mundo y del futuro (la triada cognitiva de la negatividad de Aaron Beck)⁹. Cuando las metas inmediatas dejan de conectarse con objetivos de largo plazo, también puede deteriorarse la coherencia de la trayectoria personal.

La posibilidad de imaginar un futuro valorado, concebir una trayectoria plausible para alcanzarlo y percibir que las acciones presentes contribuyen a esa trayectoria,

[9] En la década de 1960 Aaron Beck, psiquiatra de la Universidad de Pensilvania, se formó en el método freudiano según el cual el niño es el padre del hombre. A pesar de todo, Beck encontró pocas pruebas, tanto en la bibliografía científica como en su propio trabajo como psicólogo clínico, de que el método tuviera éxito en pacientes con depresión. Acabó desarrollando la terapia cognitiva uno de los tratamientos más eficaces a nuestro alcance para tratar la depresión, la ansiedad y muchos otros problemas. Las personas depresivas están absolutamente convencidas de tres creencias relacionadas entre sí que Beck llamaba la triada cognitiva de la negatividad: “no sirvo para nada”, “el mundo es deprimente” y “el futuro carece de esperanza”. Beck descubrió que es posible romper el círculo cambiando el modo de pensar. Gran parte de la terapia cognitiva consiste en enseñar a los pacientes a reconocer los pensamientos, escribirlos, poner nombre a las distorsiones y encontrar maneras de pensar alternativas y más reales. Con el paso del tiempo, los pensamientos de los pacientes se vuelven más realistas y la ansiedad o depresión cede (Haidt, 2006).

son determinantes para analizar el deterioro de la salud mental, desde esta perspectiva, no afecta únicamente cómo se siente una persona hoy. También modifica la forma en que interpreta su pasado y evalúa la posibilidad de construir un futuro diferente. Las aspiraciones sólo pueden convertirse en proyectos cuando existe alguna conexión entre expectativa y oportunidad.

Hasta este punto, el análisis podría interpretarse todavía como una teoría individual del bienestar. Sin embargo, tanto la psicología social como la sociología muestran que competencia, identidad y propósito se construyen en interacción con otras personas. Émile Durkheim¹⁰ ofreció una de las formulaciones clásicas de esta idea al analizar las relaciones entre integración social y suicidio. En la interpretación recuperada por Haidt, los vínculos, obligaciones y formas de pertenencia proporcionan estructura a la vida individual. Esta observación permite cuestionar la idea de que el bienestar aumenta indefinidamente con la autonomía individual o con la libertad absoluta.

Los seres humanos necesitan capacidad de decisión, pero también necesitan vínculos. Relaciones familiares, amistades, comunidades, organizaciones e instituciones crean espacios de reciprocidad que proporcionan reconocimiento y estabilidad. Parte de la identidad individual depende de la posibilidad de ocupar un lugar significativo dentro de esas estructuras. Existe, por tanto, una tensión permanente entre dos necesidades: autonomía y pertenencia. La primera permite actuar de acuerdo con objetivos propios; la segunda permite situar esos objetivos dentro de relaciones que les proporcionan significado. El

[10] Fue un destacado sociólogo, pedagogo y filósofo francés. Es uno de los padres fundadores de la sociología moderna. Dedicó su vida a entender cómo la sociedad se mantiene unida.

equilibrio entre ambas es relevante para el bienestar y también para el funcionamiento económico.

Durkheim desarrolló además el concepto de *anomia* (es decir, “ausencia de normas”) para describir sociedades donde las normas y referencias compartidas pierden claridad. En ausencia de reglas legítimas o estructuras suficientemente estables, los individuos pueden experimentar dificultades para determinar qué objetivos merece la pena perseguir o qué criterios permiten evaluar una trayectoria vital. El concepto resulta particularmente importante cuando se combina con la teoría de McAdams. Si la identidad requiere construir una narrativa que conecte pasado, presente y futuro, esa narrativa necesita referencias. Los individuos no inventan completamente sus valores, aspiraciones y criterios de éxito; los adquieren en interacción con familias, comunidades, instituciones educativas, organizaciones, religiones, culturas y sistemas económicos. En este sentido, las instituciones y la sociedad producen algo más que reglas.

También producen marcos de significado. Definen qué actividades son reconocidas, qué trayectorias se consideran valiosas, qué comportamientos generan prestigio y qué expectativas pueden parecer razonables. Cuando estos marcos se vuelven débiles o contradictorios, construir una historia vital coherente puede resultar más difícil, lo que puede aumentar el sentimiento de ansiedad e incluso favorecer los comportamientos antisociales.

Los conceptos desarrollados hasta aquí convergen en la noción de propósito. El propósito no debería entenderse simplemente como tener una meta. Una persona

puede perseguir una meta económica, profesional o material sin que esa meta produzca necesariamente una sensación duradera de significado. La literatura revisada permite identificar varios elementos diferentes:

- La *motivación de efectancia* aporta la necesidad de competencia y la percepción de que la acción propia influye sobre el futuro.
- La *identidad narrativa* aporta coherencia temporal: comprender por qué la actividad presente forma parte de una trayectoria vital.
- La *pertenencia* aporta conexión social: formar parte de relaciones y comunidades.
- La *trascendencia* vincula la actividad individual con algo cuyo valor excede el beneficio inmediato de la persona.

La psicología positiva desarrollada por Christopher Peterson¹¹ y Seligman, incluye precisamente la trascendencia entre las grandes familias de virtudes humanas, junto con sabiduría, valentía, humanidad, justicia y templanza. Desde esta perspectiva, podemos definir el propósito como: la experiencia de desplegar capacidades de manera coherente con la propia identidad dentro de relaciones y proyectos que poseen un valor más amplio que la recompensa individual inmediata.

Esta definición permite comprender por qué el propósito difícilmente puede construirse de forma aislada. Incluso, actividades individuales adquieren significado

Las instituciones y la sociedad producen algo más que reglas. También producen marcos de significado.



[11] Fue un psicólogo y académico estadounidense, co-fundador de la psicología positiva y experto en el estudio científico de las fortalezas del carácter y las virtudes humanas.

a través de marcos sociales de reconocimiento. El trabajo puede convertirse en vocación cuando conecta capacidades personales con un proyecto mayor; la adversidad puede incorporarse constructivamente a la historia vital cuando existen los medios para que sea superada; las relaciones pueden proporcionar apoyo, precisamente porque permiten reinterpretar la experiencia desde una perspectiva compartida.

A partir de estos elementos puede formularse un marco más amplio para nuestro análisis. Una persona puede contar con formación profesional y no percibir perspectivas de progreso. Puede disponer de empleo, pero carecer de autonomía, reconocimiento o sentido en su actividad. Puede poseer competencias relevantes y, al mismo tiempo, encontrarse socialmente aislada o incapaz de imaginar una trayectoria futura deseable.

Por tanto, la *posibilidad real* de transformar conocimientos, habilidades y recursos en acciones sostenidas orientadas hacia objetivos valorados individual y socialmente, es un ingrediente necesario para fortalecer el capital humano de una sociedad. Su construcción depende de varias dimensiones interrelacionadas: *implicación profunda y principio de progreso, necesarias para aprender y sostener objetivos; competencia y efectancia, necesarias para escalar; identidad narrativa*, para otorgar dirección temporal; pertenencia y relaciones, necesarias para la cooperación y el reconocimiento; propósito, como marco de significado que trasciende al individuo. En este sentido, la salud mental forma parte de una infraestructura invisible del desarrollo. No sustituye a la educación, la tecnología, el capital o las instituciones, pero puede condicionar la capacidad de las personas para aprovecharlos.

El recorrido realizado a lo largo de este capítulo nos muestra que, si la mente humana fuera un sistema enteramente racional y autónomo, la búsqueda de una vida satisfactoria podría concebirse principalmente como un ejercicio individual: comprender qué nos hace bien, elegir los objetivos adecuados y actuar consecuentemente. Sin embargo, la evidencia revisada describe una arquitectura psicológica considerablemente más compleja. Somos organismos con predisposiciones genéticas diferentes, procesos afectivos automáticos y una capacidad de razonamiento que puede orientar el comportamiento, pero que no gobierna completamente aquello que sentimos, deseamos o tememos. Al mismo tiempo, somos seres profundamente sociales: construimos nuestra identidad mediante relaciones, evaluamos nuestra posición respecto de otros, necesitamos experimentar competencia y pertenencia y organizamos nuestra experiencia mediante historias que conectan pasado, presente y expectativas sobre el futuro.

Esta complejidad explica la reformulación que Haidt propone de la hipótesis de la felicidad. Una parte de la tradición filosófica y religiosa ha situado la respuesta fundamentalmente en el interior del individuo: aprender a regular los deseos, modificar la relación con los propios pensamientos y reducir la dependencia psicológica respecto de circunstancias que no podemos controlar. Haidt, reconoce la profundidad de esta tradición, particularmente del pensamiento budista, pero considera insuficiente una conclusión basada exclusivamente en el desapego. Los seres humanos no solo contemplan el mundo: actúan sobre él, establecen vínculos, desarrollan capacidades, construyen proyectos y necesitan experimentar que aquello que hacen tiene consecuencias.

No buscamos el bienestar como agentes perfectamente racionales e independientes, sino como seres emocionales, culturalmente situados, socialmente interdependientes y condicionados por una historia evolutiva, que continúa influyendo sobre nuestra manera de percibir y responder al mundo.

¿Qué condiciones necesitamos para florecer? En la fórmula de la felicidad F (felicidad) = R (predisposición genética) + C (condiciones) + V (actividades voluntarias). ¿Qué es C exactamente? Dentro de esas condiciones, Haidt destaca dos elementos: amor y trabajo. La metáfora del florecimiento permite entender su importancia. Una planta contiene determinadas potencialidades biológicas, pero su desarrollo depende de la interacción con las condiciones del entorno. Agua, luz y suelo no determinan exactamente la forma que adquirirá, pero hacen posible que sus capacidades se desarrollen. Algo semejante ocurre con las personas.

Las relaciones sociales constituyen una de esas condiciones fundamentales. Las personas necesitan relaciones relativamente estables de afecto, reciprocidad y reconocimiento. En las sociedades contemporáneas, el trabajo constituye uno de los principales espacios donde esa relación puede producirse. Entendido en sentido amplio, no se limita al empleo remunerado. Comprende aquellas actividades sostenidas mediante las cuales una

persona utiliza sus capacidades, asume responsabilidades y contribuye a objetivos determinados.

El trabajo bien entendido es conexión, implicación y compromiso. El amor y el trabajo bien entendidos son fundamentales para la felicidad humana porque nos saca de nosotros mismos y nos conecta con personas y proyectos que están más allá de nosotros mismos. La felicidad consiste en conectar con las personas y los proyectos adecuados (Haidt, 2006).

Este recorrido permite precisar, finalmente, qué entendemos en este reporte por la dimensión humana del desarrollo. No buscamos ampliar indefinidamente el concepto de salud mental, tampoco sostenemos que el bienestar psicológico produzca automáticamente productividad. Pero sí, mostrar que, aumentar el acervo de capital humano (habilidades y experiencia) es insuficiente sin los entornos institucionales y culturales que permitan su pleno desarrollo y utilización. La ausencia de este equilibrio, puede explicar, en cierta medida, por qué el crecimiento económico o ciertos avances tecnológicos pueden no impactar directamente el bienestar social.

La próxima parte, trasladará el análisis hacia los jóvenes y hacia el entorno tecnológico en el que actualmente construyen su identidad, sus relaciones y sus expectativas.

II. LA GRAN RECONFIGURACIÓN DE LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA

En este capítulo, nos centraremos en la amplia evidencia que plantea Jonathan Haidt en su libro “La generación ansiosa. Por qué las redes sociales están causando una epidemia de enfermedades mentales entre nuestros jóvenes”¹², en el cual, hace una conexión muy clara entre el consumo de redes sociales y los aumentos de síntomas como depresión y ansiedad, principalmente en los jóvenes occidentales desde 2010, período que coincide con la masificación de los teléfonos inteligentes (smartphones). Su tesis plantea una sustitución de la infancia basada en el juego, la interacción presencial y el aprendizaje social por una infancia basada en el teléfono, la cual está alterando procesos críticos del desarrollo neurocognitivo durante períodos sensibles del desarrollo cerebral. Como consecuencia, se debilitan capacidades fundamentales para la vida adulta —atención sostenida, autorregulación, tolerancia a la frustración, construcción de identidad y cooperación— que constituyen, al mismo tiempo, la base del capital humano sobre el que descansan la productividad, la innovación y el progreso social.

En el capítulo anterior mostramos, cómo el bienestar surge de la interacción entre nuestra arquitectura psicológica y el entorno. En este capítulo, pretendemos exponer que el entorno donde hoy se desarrolla esa arquitectura ha cambiado radicalmente y seguirá haciéndolo de forma, quizá, mucho más acelerada.

Este análisis no es un alegato contra la tecnología. Internet y el uso de tecnologías móviles ofrecen enormes beneficios para los adultos, el problema no es la tecnología en sí, sino su uso durante períodos sensibles del desarrollo y el diseño de plataformas orientadas a maximizar el *engagement* (el vínculo emocional de sus usuarios con el producto) de menores. El problema no es la innovación tecnológica, sino los incentivos institucionales y de mercado que determinan hacia dónde se orienta esa innovación.

2.1 El cerebro humano y el entorno para el que evolucionó

Uno de los rasgos distintivos de la especie humana es precisamente la prolongada duración de su infancia. Esta aparente vulnerabilidad constituye, en realidad, una de las principales ventajas evolutivas de nuestra especie, pues permite que una parte sustancial del desarrollo ocurra mediante la interacción con el ambiente físico, social y cultural. *Evolucionamos hasta convertirnos en criaturas culturales entre uno y tres millones de años atrás, más o menos, cuando nuestro género Homo surgió de las especies homínidas anteriores. Nuestro cerebro se agrandó porque la competición por la supervivencia ya no la ganaba el más rápido o el más fuerte, sino el más hábil para aprender* (Haidt, 2024). De esta forma, la extraordinaria capacidad adaptativa del ser humano no puede entenderse únicamente desde la evolución biológica;

[12] Recomendamos sus charlas TED: [How screens stole childhood – and how to get it back](#) y [Are smartphones ruining childhood?](#)

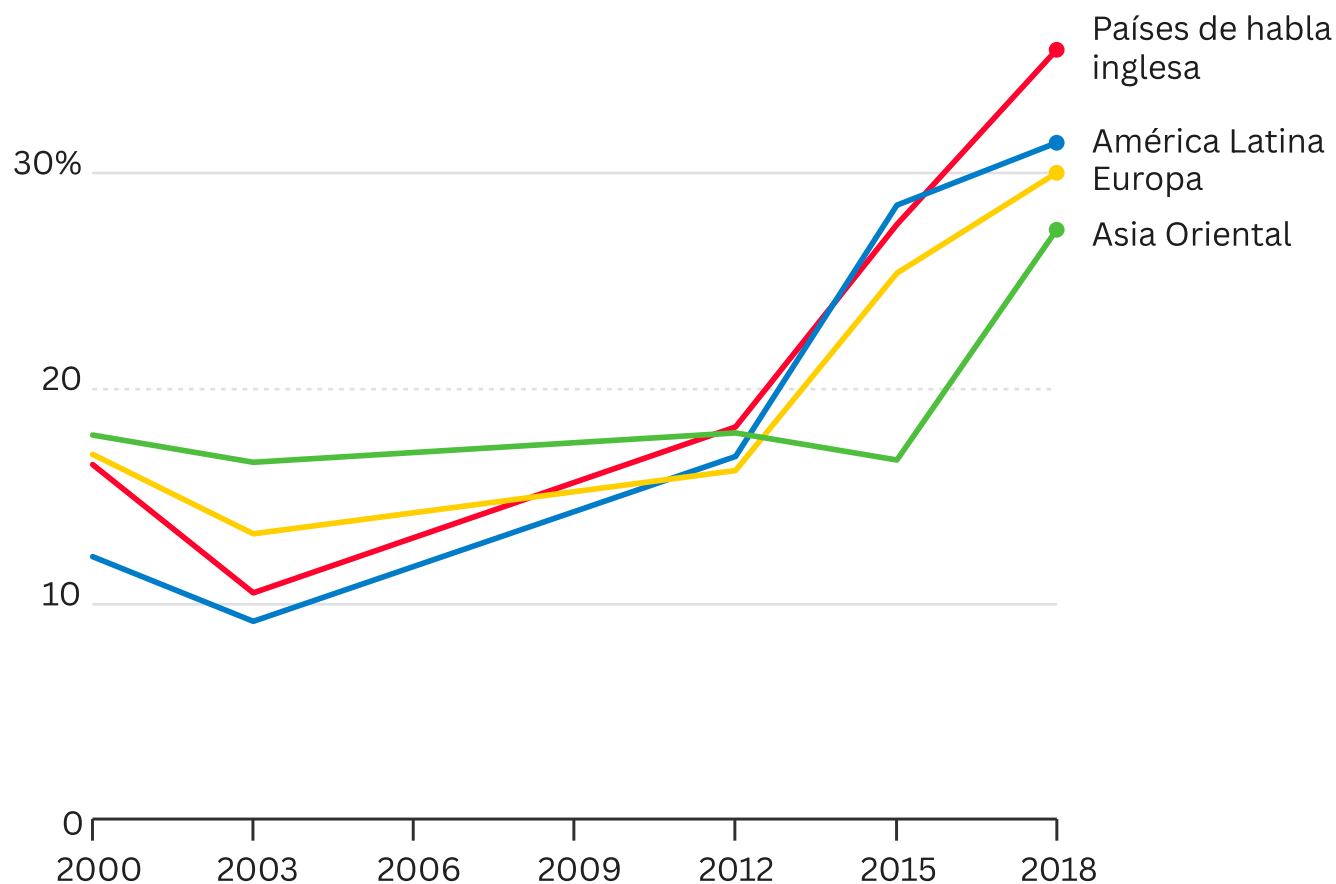
depende también de la evolución cultural y de la posibilidad de transmitir conocimientos, normas y formas de cooperación entre generaciones. La infancia constituye precisamente el período durante el cual ese aprendizaje cultural se incorpora al desarrollo cerebral.

De esta forma, el juego libre cumple una función evolutiva. Permite que el cerebro practique, en un contexto relativamente seguro, muchas de las habilidades sociales y emocionales que posteriormente serán indispensables durante la vida adulta. En este punto, Haidt recupera una idea ampliamente desarrollada por Peter Gray¹³: el juego libre constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales los niños aprenden a desenvolverse en sociedades complejas. Lejos de representar una actividad simplemente recreativa, el juego espontáneo proporciona un entorno donde los niños negocian reglas, resuelven conflictos, experimentan pequeñas frustraciones, evalúan riesgos, desarrollan autocontrol y aprenden a cooperar sin supervisión permanente de los adultos.

Durante generaciones anteriores, gran parte del aprendizaje social ocurría en espacios físicos compartidos —parques, calles, escuelas, barrios o lugares de encuentro— donde predominaban la interacción cara a cara, el juego espontáneo y la exploración relativamente autónoma del entorno. En contraste, la expansión del teléfono inteligente trasladó una proporción creciente de esas experiencias hacia plataformas digitales que median la comunicación, la construcción de identidad y la interacción social. La infancia basada en el juego comenzó a ser reemplazada por una infancia basada en el teléfono, dando origen a La Gran Reconfiguración de la Infancia, durante la primera mitad de la década de 2010.

[13] Psicólogo del desarrollo del Boston College y destacado investigador del juego, dice que: “el juego requiere la inhibición del impulso de dominar y permite la formación de vínculos de cooperación duraderos”. El juego con cierto grado de riesgo es esencial, porque le enseña al niño a cuidar de sí mismo y de los demás. Los niños sólo pueden aprender a no sufrir daños en situaciones en las que es posible hacerse daño. Una característica clave del juego libre es que los errores no suelen salir muy caros. Todo el mundo es torpe al principio, y todo el mundo comete errores todos los días (Haidt, 2024).
Lecturas recomendadas: Restoring Childhood: How to Set Kids Free in the Age of Anxiety y Free to Learn: Why Unleashing the Instinct to Play Will Make Our Children Happier, More Self-Reliant, and Better Students for Life.

Fig.1 – Porcentaje de estudiantes que reportan altos niveles de soledad en el colegio ha aumentado dramáticamente desde el 2010

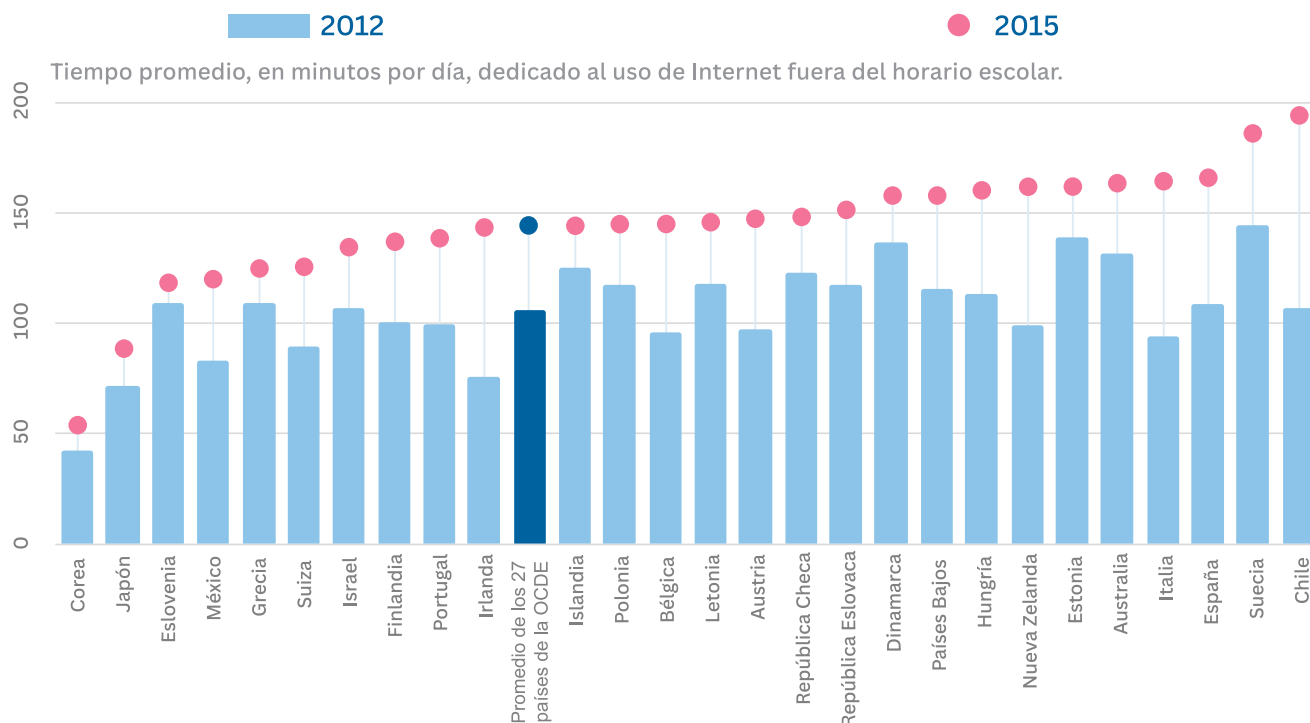


Fuente: [Twenge, Haidt, Blake, McAllister, Lemon, & Le Roy \(2021\)](#). Worldwide increases in adolescent loneliness. Journal of Adolescence.

Resultados: La soledad escolar aumentó entre 2012 y 2018 en 36 de los 37 países estudiados. A nivel mundial, en 2018 casi el doble de los adolescentes presentaba niveles elevados de soledad escolar en comparación con 2012. El incremento de la soledad fue mayor entre las chicas que entre los chicos, así como en los países en que este [concepto se mide de la misma forma](#). Los análisis multinivel revelaron que la soledad escolar era elevada cuando el acceso a teléfonos inteligentes y el uso de Internet eran altos. Por el contrario, unas tasas de desempleo más elevadas se asociaron con menores niveles de soledad escolar. La desigualdad de ingresos, el PIB y la tasa de fecundidad total (tamaño de la familia) no mostraron una relación significativa con la soledad escolar al analizar los datos por año. La soledad escolar presentó una correlación positiva con el afecto negativo y una correlación negativa con el afecto positivo y la satisfacción vital, lo que sugiere que esta medida tiene importantes implicaciones para el bienestar de los adolescentes.

CONCLUSIONES: El bienestar psicológico de los adolescentes en todo el mundo comenzó a deteriorarse a partir de 2012, coincidiendo con el auge del acceso a teléfonos inteligentes y el aumento del uso de Internet; no obstante, no es posible establecer una relación de causalidad, por lo que se requerirán datos de más años para obtener una perspectiva más completa.

Fig.2 – Entre 2012 y 2015, el tiempo online por fuera del colegio incrementó alrededor de 40 minutos por día tanto entre semana como los fines de semana



Fuente: OCDE (2017), PISA 2015 Results (Volume III) Students' Well-Being.

Los miembros de la generación Z son, por tanto, los sujetos de prueba de una nueva y radical forma de crecer, alejada de las interacciones que mantienen en el mundo real las pequeñas comunidades en que evolucionaron los seres humanos. Podemos llamarlo la Gran Reconfiguración de la Infancia. Los niños necesitan mucho juego libre para desarrollarse. Las pequeñas adversidades y contratiempos que se producen durante el juego son una vacuna que prepara a los niños para afrontar problemas mucho mayores más adelante. Sin embargo, por diversas razones históricas y sociológicas, el juego libre empezó a decaer en la década de 1980 y esa caída se aceleró en la de 1990. El juego en el exterior y sin supervisión decayó al mismo tiempo que el computador personal se volvió más común

y atractivo como lugar donde pasar el tiempo libre. Propongo que consideremos los últimos años de la década de 1980 como el comienzo de la transición desde una “infancia basada en el juego” a una “infancia basada en el teléfono”, una transición que no culminó hasta mediados de la década de 2010, cuando la mayoría de los adolescentes tuvieron su propio smartphone (Haidt, 2024).

La transición hacia una infancia mediada por plataformas digitales no modifica únicamente el tiempo disponible para jugar o relacionarse cara a cara. También altera uno de los mecanismos más antiguos mediante los cuales los seres humanos aprenden a desenvolverse dentro de una comunidad: la observación y la imitación de otras personas. Haidt, retoma aquí el trabajo de Robert Boyd, Peter Richerson¹⁴

y Joseph Henrich¹⁵, el argumento parte de una característica de la evolución humana: una vez la cultura se convirtió en una fuente de adaptación, sobrevivir dejó de depender únicamente de las capacidades individuales y empezó a depender también de la habilidad para aprender de otros y seleccionar buenos modelos de conducta. Dentro de este proceso, Boyd y Richerson destacan dos mecanismos especialmente relevantes: el sesgo de conformidad y el sesgo de prestigio.

El primero favorece la imitación de aquello que hace la mayoría. En entornos inciertos, seguir conductas ampliamente extendidas puede ser una estrategia eficiente porque reduce los costos de experimentar individualmente qué comportamiento resulta adecuado. Durante la adolescencia, cuando aumenta la sensibilidad hacia los pares y la necesidad de pertenencia, este mecanismo adquiere una importancia todavía mayor.

Las redes sociales amplifican este mecanismo porque hacen visible, de manera casi inmediata, qué contenidos, comportamientos y estilos reciben mayor aprobación. Aquello que antes debía inferirse mediante la convivencia dentro de una comunidad aparece ahora cuantificado mediante tendencias, reproducciones, seguidores, comentarios y reacciones. De esta manera, las plataformas pueden

acelerar la difusión de normas y conductas porque hacen visible, de forma permanente, lo que aparentemente hace o aprueba la mayoría.

El segundo mecanismo es el sesgo de prestigio. Henrich, ha mostrado que los seres humanos no organizan todas sus jerarquías sociales únicamente mediante dominio o coerción. También conceden voluntariamente atención y deferencia a individuos que consideran especialmente competentes, exitosos o valiosos en una actividad. Desde una perspectiva evolutiva, acercarse a personas prestigiosas podía aumentar las oportunidades de aprendizaje: imitar a quien demostraba excelencia era una forma eficiente de adquirir conocimientos útiles. Las plataformas digitales alteran significativamente esta relación porque convierten el prestigio en una métrica visible. Estas señales reducen el costo de identificar quién merece atención, pero introducen al mismo tiempo un problema: popularidad y excelencia dejan de ser necesariamente equivalentes.

En comunidades presenciales, alcanzar una posición prestigiosa solía depender, al menos parcialmente, de capacidades observadas durante un período prolongado: conocimiento, habilidad, liderazgo, contribución o experiencia. En las redes sociales, una elevada visibilidad puede surgir también de la capacidad para captar atención. La lógica algorítmica premia aquello que genera interacción, lo que no necesariamente coincide con aquello que una comunidad consideraría valioso para aprender o imitar.

Este cambio resulta particularmente importante durante la adolescencia, pues constituye un período particularmente sensible para el aprendizaje cultural. Haidt explica que este proceso ocurre gracias a dos mecanismos complementarios.

[14] Robert Boyd y Peter Richerson, son dos de los principales investigadores de la evolución biocultural. Robert Boyd, antropólogo estadounidense. Es profesor en la Escuela de Evolución Humana y Cambio Social (SHESC) de la Universidad Estatal de Arizona (ASU). Peter Richerson, biólogo estadounidense. Es profesor emérito distinguido del Departamento de Ciencia y Política Ambiental de la Universidad de California, Davis. Lecturas recomendadas: *The Origin and Evolution of Cultures (Evolution and Cognition)* y *Not By Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*.

[15] Antropólogo y profesor estadounidense, actual director del Departamento de Biología Evolutiva Humana en Harvard University. Su trabajo se centra en cómo la cultura y la evolución genética se unen para moldear la mente humana, la cooperación a gran escala y el impacto de las normas sociales en la economía. Lecturas recomendadas: *Las personas más raras del mundo: Cómo Occidente se volvió psicológicamente peculiar y particularmente próspero* y *The Secret of Our Success*.

El primero corresponde a la proliferación y posterior poda sináptica. Durante los primeros años de vida el cerebro produce una enorme cantidad de conexiones neuronales, muchas más de las que conservará en la adultez. Posteriormente, aquellas conexiones que se utilizan con frecuencia se fortalecen, mientras que las que permanecen inactivas tienden a eliminarse. El cerebro madura seleccionando aquellas que resultan funcionales para el entorno donde el individuo crece.

El segundo mecanismo corresponde a la mielinización, proceso mediante el cual determinadas conexiones neuronales adquieren mayor velocidad y eficiencia gracias al recubrimiento progresivo de los axones con mielina. Mientras la poda sináptica optimiza la arquitectura de las redes neuronales, la mielinización incrementa su capacidad para procesar información y coordinar funciones cognitivas cada vez más complejas. Precisamente por ello, las experiencias predominantes durante este período adquieren una importancia superior para la configuración posterior del comportamiento.

El cerebro no responde de la misma manera a las experiencias en todas las etapas de la vida. Existen ventanas temporales durante las cuales determinados aprendizajes resultan especialmente eficaces porque los circuitos neuronales responsables de esas funciones aún se encuentran organizándose. La calidad de las experiencias vividas durante estos años influye, por tanto, en la consolidación de capacidades que posteriormente serán mucho más difíciles de modificar. *En resumen, el aprendizaje social se produce durante la infancia, pero puede haber un período sensible para el aprendizaje cultural que abarca aproximadamente de los 9 a los 15 años. Es probable que las lecciones aprendidas y las identidades formadas en estos años*

se queden más grabadas que a otras edades (Haidt, 2024).

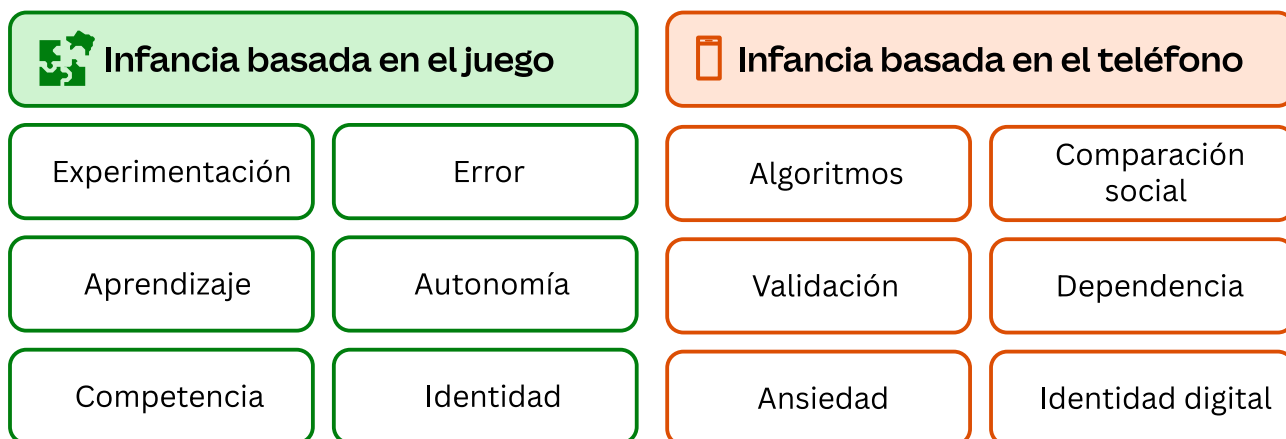
El problema no radica únicamente en el tiempo dedicado a las pantallas, sino en la sustitución progresiva de experiencias fundamentales para el aprendizaje social por otras mediadas tecnológicas, cuya lógica responde a principios completamente distintos. Este cambio coincidió, además, con otra transformación aparentemente contradictoria. Mientras niños y adolescentes disponían de cada vez menos autonomía para explorar el mundo físico, obtenían un acceso prácticamente ilimitado al entorno digital. Haidt, resume esta paradoja afirmando que, las nuevas generaciones crecieron sobreprotegidas en el mundo real e insuficientemente protegidas en el mundo virtual y son las principales razones por las cuales los niños nacidos a partir de 1995 se convirtieron en la generación ansiosa.

La reducción del juego independiente no fue compensada entonces, por un entorno digital diseñado para favorecer el desarrollo; por el contrario, muchos de esos espacios comenzaron a organizarse alrededor de mecanismos destinados a captar atención, estimular la interacción constante y maximizar el tiempo de permanencia. Cuando una proporción importante del aprendizaje social ocurre en plataformas caracterizadas por interacción asincrónica, comparación cuantificada, audiencias amplias y referentes seleccionados algorítmicamente, las condiciones bajo las cuales se forma la identidad adolescente cambian de manera sustancial, así como su satisfacción vital.

Desde esta perspectiva, el deterioro de la salud mental juvenil constituye la manifestación de una transformación mucho más amplia del entorno donde niños y adolescentes construyen habilidades sociales,

regulan sus emociones y elaboran su identidad. La importancia de esta hipótesis radica precisamente en desplazar la atención desde los síntomas hacia las condiciones que los producen. Y si el cerebro aprende

del entorno, cualquier modificación profunda de ese ambiente merece ser examinada con el mismo rigor con el que estudiaríamos un cambio en las condiciones de nutrición, educación o salud pública.



2.2 “La economía de la atención” y el diseño psicológico de las redes sociales

¿Por qué un dispositivo tecnológico aparentemente diseñado para comunicar personas podría producir efectos tan profundos sobre el desarrollo psicológico de niños y adolescentes? Si la sección anterior permitió comprender que la infancia y la adolescencia constituyen períodos particularmente sensibles para el desarrollo del cerebro humano, la siguiente pregunta consiste en entender qué características del entorno digital hacen que su expansión pueda producir efectos tan profundos sobre ese proceso. Responder esta pregunta exige dirigir la atención no únicamente hacia los teléfonos inteligentes, sino hacia las plataformas digitales que operan sobre ellos. El verdadero cambio no radica en la existencia del teléfono, sino en la aparición de entornos digitales diseñados específicamente para captar, mantener y dirigir la atención de quienes los utilizan.

Jonathan Haidt sostiene que, este cambio modifica profundamente la experiencia adolescente porque muchas de las actividades que anteriormente ocurrían en espacios físicos, pasan a desarrollarse dentro de sistemas que operan con reglas psicológicas dirigidas a crear adicción o la sensación de no verse capaz de actuar según los deseos conscientes. En este punto, el modelo desarrollado por Nir Eyal¹⁶ ofrece un marco especialmente útil para comprender el funcionamiento interno de estas plataformas. En *Hooked: How to build habit-forming products*, Eyal describe un modelo destinado a explicar cómo determinados productos digitales pueden incorporarse de manera estable a la rutina de millones de personas. Su propuesta no parte de la tecnología en sí misma, sino de la psicología del hábito. El objetivo de una plataforma exitosa consiste

[16] Nir Eyal es el autor best seller de *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*, referente absoluto en el ámbito del marketing, un libro que se basa en su amplia experiencia en las industrias de los videojuegos y la publicidad. Sus artículos sobre tecnología, psicología y negocios han sido publicados en Harvard Business Review, The Atlantic, TechCrunch y Psychology Today, entre otros.

en reducir progresivamente la necesidad de estímulos externos hasta lograr que el propio usuario desarrolle una motivación recurrente para regresar.

Hook pasó de ser un modelo exitoso de marketing a convertirse (sin proponérselo para esos fines) en un modelo económico más amplio en la era digital, cambiando el recurso escaso que antes era la *información* y hoy en día, es la escasez de *atención*. Por tanto, la atención se convirtió en un activo económico de gran valor. Eyal, reconoce posteriormente el problema ético de utilizar este modelo para crear dependencia y escribe un libro para romper con la manipulación, como veremos más adelante. La atención se logra capturar mediante un proceso que se organiza alrededor de un ciclo compuesto por cuatro etapas: detonante, acción, recompensa variable e inversión. En el cual, el “elefante” termina siendo entrenado por los algoritmos.

El primer elemento corresponde al *detonante*, entendido como el estímulo que inicia la conducta. Inicialmente puede tratarse de una notificación, un mensaje o una alerta visual. Sin embargo, a medida que el hábito se consolida, los detonantes externos son reemplazados por detonantes internos asociados con estados emocionales cotidianos como aburrimiento, incertidumbre, soledad o curiosidad. El teléfono deja entonces de responder únicamente a necesidades prácticas para convertirse en una respuesta automática frente a determinadas emociones.

El segundo componente es la *acción*, diseñada para minimizar cualquier fricción entre el impulso y el comportamiento. Abrir una aplicación, deslizar el dedo sobre la pantalla o actualizar un contenido requieren un esfuerzo prácticamente nulo. Esta simplicidad responde al principio de que, cuanto menor sea el costo

conductual de una acción, mayor será la probabilidad de que se repita.

En la tercera etapa es la recompensa variable. Eyal retoma principios de la psicología conductual para mostrar que los comportamientos reforzados mediante recompensas impredecibles (*programa de refuerzo de razón variable*), tienden a consolidarse con mayor fuerza que aquellos recompensados de manera completamente predecible. Cada actualización del contenido puede ofrecer una experiencia distinta: un nuevo comentario, un mayor número de “me gusta”, una fotografía inesperada o simplemente la expectativa de encontrar algo interesante. La incertidumbre mantiene activa la búsqueda.

La repetición de esos pequeños placeres influye en el trazado de esos nuevos caminos en el cerebro. Cuando a un acto le sigue un buen resultado, ciertos circuitos cerebrales involucrados en el aprendizaje liberan un poco de dopamina, el neurotransmisor más relacionado con las sensaciones de placer y de dolor (...) Los circuitos de la dopamina tienen un papel central en el deseo, en el sentido de que nos sentimos genial y queremos más. La base neuronal de las adicciones conductuales a las redes sociales o a los videojuegos no es exactamente la misma que en el caso de las adicciones químicas a las drogas. Sin embargo, todas tienen que ver con la dopamina, el deseo, la compulsión y la sensación de no verse capaz de actuar según los deseos conscientes (Haidt, 2024).

Sin embargo, el verdadero núcleo del modelo se encuentra en la cuarta etapa: la inversión. Cada fotografía publicada, comentario realizado, lista de contactos construida o conversación mantenida aumenta el valor personal de la plataforma para el usuario. Cuanto mayor es la información acumulada y más extensa la red de relaciones digitales, mayores son

también los costos psicológicos de abandonar el sistema. El hábito deja entonces de depender exclusivamente de la plataforma y comienza a sostenerse mediante la propia participación del usuario.

En conjunto, estas cuatro etapas conforman un circuito de retroalimentación cuyo propósito consiste en transformar un comportamiento inicialmente voluntario en una conducta cada vez más automática.

Haidt (2024) plantea que el uso de las redes sociales requiere un trato distinto para adultos y menores. Aunque los adultos pueden desarrollar una adicción a estas plataformas, se les reconoce autonomía para decidir; similar a lo que sucede con el consumo de tabaco o alcohol y los juegos de azar. En cambio, los preadolescentes atraviesan una etapa de mayor vulnerabilidad: los sistemas cerebrales vinculados con la recompensa maduran antes que la corteza frontal, que participa en el autocontrol y continúa desarrollándose hasta alrededor de los 25 años. A ello se suma la inseguridad social que puede acompañar el inicio de la pubertad, cuando la aceptación de los compañeros cobra mayor peso y puede aumentar el atractivo de las actividades que ofrecen reconocimiento. El autor sostiene que, para los adolescentes, los costes de las redes sociales son elevados y sus beneficios, mínimos en comparación con los que obtienen los adultos.

En las redes sociales, esa búsqueda de aceptación encuentra señales visibles de aprobación, por ejemplo: botones como “me gusta”, contadores de seguidores,

comentarios o indicadores de popularidad convierten la interacción social en una experiencia permanentemente cuantificada. Cada publicación deja de representar únicamente un acto de comunicación para transformarse también en un indicador visible de aprobación social. Triunfar socialmente en ese universo les exige dedicar una gran parte de su conciencia a gestionar lo que acabará siendo su marca online.

Tradicionalmente, el reconocimiento social dependía de interacciones presenciales relativamente limitadas en número y duración. Las plataformas digitales amplían ese proceso de manera prácticamente continua, permitiendo que la eva-

luación por parte de los demás ocurra en cualquier momento del día y frente a audiencias potencialmente muy amplias. En consecuencia, la comparación social deja de ser un episodio ocasional para convertirse en una condición permanente del entorno digital.

Nuestra ventaja evolutiva reside en el mayor tamaño de nuestro cerebro y en nuestra capacidad de formar grupos sociales fuertes. Esto nos hace particularmente sensibles a amenazas como el rechazo o la vergüenza. Las personas, en particular los adolescentes, suelen preocuparse más por la posibilidad de una “muerte social” que por la muerte física.

Haidt (2024) explica que la ansiedad puede dificultar el pensamiento claro y favorecer la rumiación, así como interpretaciones distorsionadas de lo que ocurre. Entre ellas se encuentran el catastrofismo, la sobregeneralización y el pensamiento dicotómico, interpretaciones que se abordan en la terapia cognitivo-conductual

Las personas, en particular los adolescentes, suelen preocuparse más por la posibilidad de una “muerte social” que por la muerte física.



(TCC). En las personas con trastornos de ansiedad, estos pensamientos pueden alimentar un ciclo en el que el malestar físico y la preocupación se refuerzan mutuamente.

La evolución posterior de las redes sociales profundizó todavía más este proceso. Este cambio refleja la consolidación de un nuevo modelo de negocio: la publicidad digital, donde los clientes no son los usuarios de las plataformas, los clientes son los anunciantes. El éxito de una plataforma comenzó a depender, en buena medida, de su capacidad para prolongar el tiempo de permanencia de los usuarios y aumentar la frecuencia con la que regresan con sistemas algorítmicos capaces de seleccionar automáticamente aquello que presenta mayor probabilidad de mantener la atención. Contenidos emocionalmente intensos, sorprendentes, controvertidos o altamente personalizados tienden a recibir prioridad porque incrementan la participación y, con ello, el tiempo de exposición. En este sentido, el modelo de negocio y el diseño psicológico convergen sobre un mismo objetivo, maximizar el compromiso del usuario con la plataforma, que se traduce en: dedicarle más tiempo¹⁷.

No se trata de negar la capacidad de decisión individual. Las personas conservan distintos grados de autonomía frente a la tecnología. Sin embargo, esa autonomía comienza a ejercerse dentro de sistemas explícitamente diseñados para influir sobre la conducta cotidiana mediante mecanismos psicológicos bien

conocidos. Las herramientas destinadas a construir hábitos pueden emplearse para promover comportamientos beneficiosos —como aprender un idioma, realizar actividad física o adquirir hábitos saludables—, pero también pueden orientarse hacia la maximización del tiempo de permanencia y la captura continua de la atención de forma involuntaria y hacia contenidos que distraen, más allá de generar valor. Por tanto, los efectos del diseño persuasivo dependen de los incentivos que orientan su utilización.

Para Haidt, este punto resulta especialmente delicado cuando quienes interactúan con estos sistemas son niños y adolescentes. Durante los años en que el cerebro continúa consolidando funciones relacionadas con el autocontrol, la regulación emocional y la construcción de la identidad, el entorno digital deja de ser simplemente un espacio donde ocurre parte de la vida social y comienza a convertirse en un agente activo que organiza esa experiencia.

El cerebro se desarrolla a lo largo de la niñez, y ese cambio se acelera durante la pubertad. Una de las principales habilidades que se espera que los adolescentes desarrollen a lo largo del último ciclo de primaria y durante la secundaria son las funciones ejecutivas, que se refieren a la creciente capacidad del niño para hacer planes y después dar los pasos necesarios para ejecutar esos planes. Las habilidades en las funciones ejecutivas tardan en desarrollarse, porque en gran medida tienen su base en la corteza frontal, que es la última parte del cerebro que se reconfigura durante la pubertad. Las habilidades esenciales para la función ejecutiva incluyen el autocontrol, la concentración y la capacidad de resistir a los desvíos. Es probable que una infancia basada en el teléfono interfiera en el desarrollo de la función ejecutiva (Haidt, 2024).

[17] Uno de los analistas más aplicados de los incentivos que mueven a las compañías tecnológicas es Tristan Harris, antiguo jefe de diseño ético de Google. Harris dejó Google en 2015 y fundó el [Center for Humane Technology](#), una organización que advierte y plantea soluciones para las decisiones sobre diseño de productos tecnológicos, que, según su experiencia, habían dado lugar a un colapso mundial de la cantidad de atención disponible para todo lo que no fuesen pantallas. Recomendamos su charla TED: [How a handful of tech companies control billions of minds every day | Tristan Harris](#).

2.3 La evidencia de una crisis internacional de salud mental

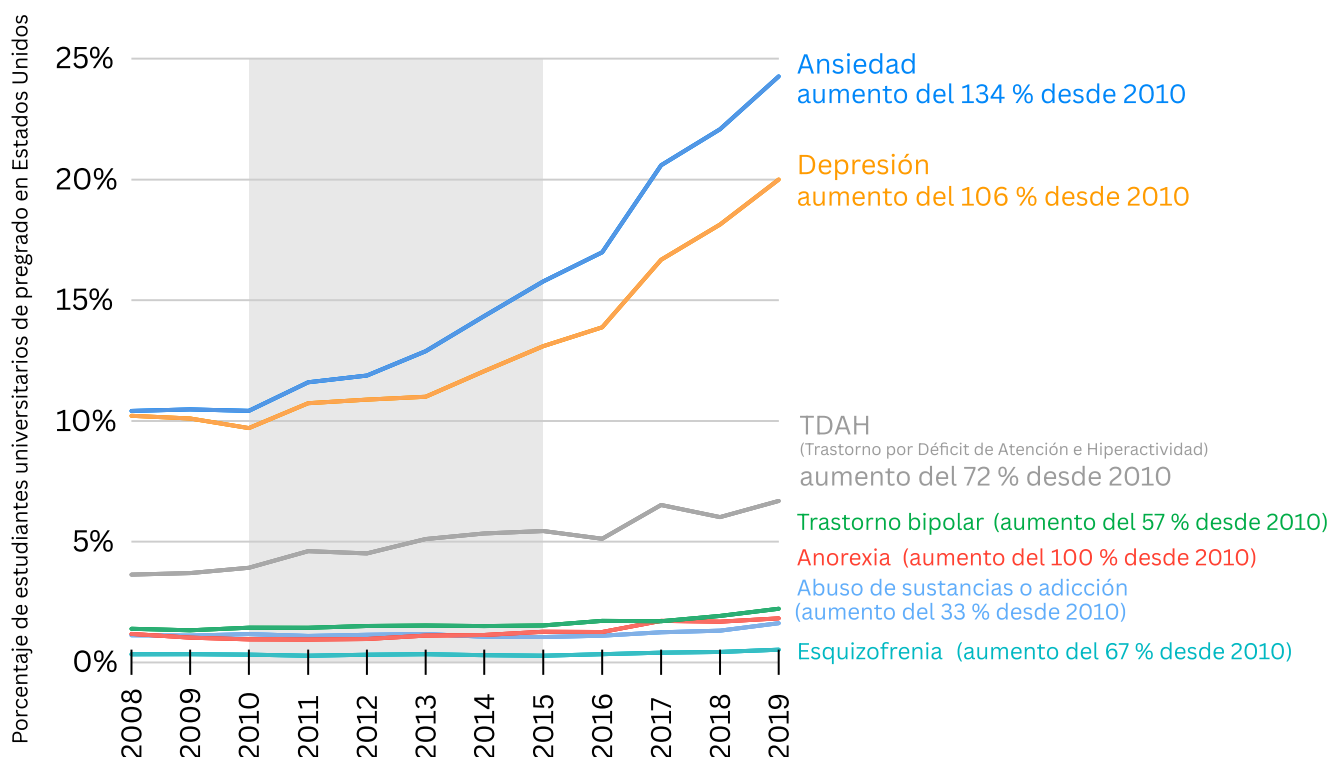
Como hemos visto, el entorno donde niños y adolescentes construyen buena parte de sus capacidades cognitivas, emocionales y sociales cambió de manera tan profunda que es posible identificar transformaciones igualmente importantes en su bienestar psicológico.

El trabajo de Jonathan Haidt examina cuidadosamente la evidencia disponible. Antes de atribuir una relación causal a las redes sociales, el autor expone diversos resultados provenientes de registros nacionales de salud, estudios longitudinales, comparaciones internacionales y evaluaciones educativas (principalmente de Estados Unidos y países desarrollados, donde hay más información). El objetivo

no consiste en demostrar que toda la crisis de salud mental pueda explicarse por una única causa, sino establecer si existe un patrón suficientemente consistente que justifique investigar esa relación.

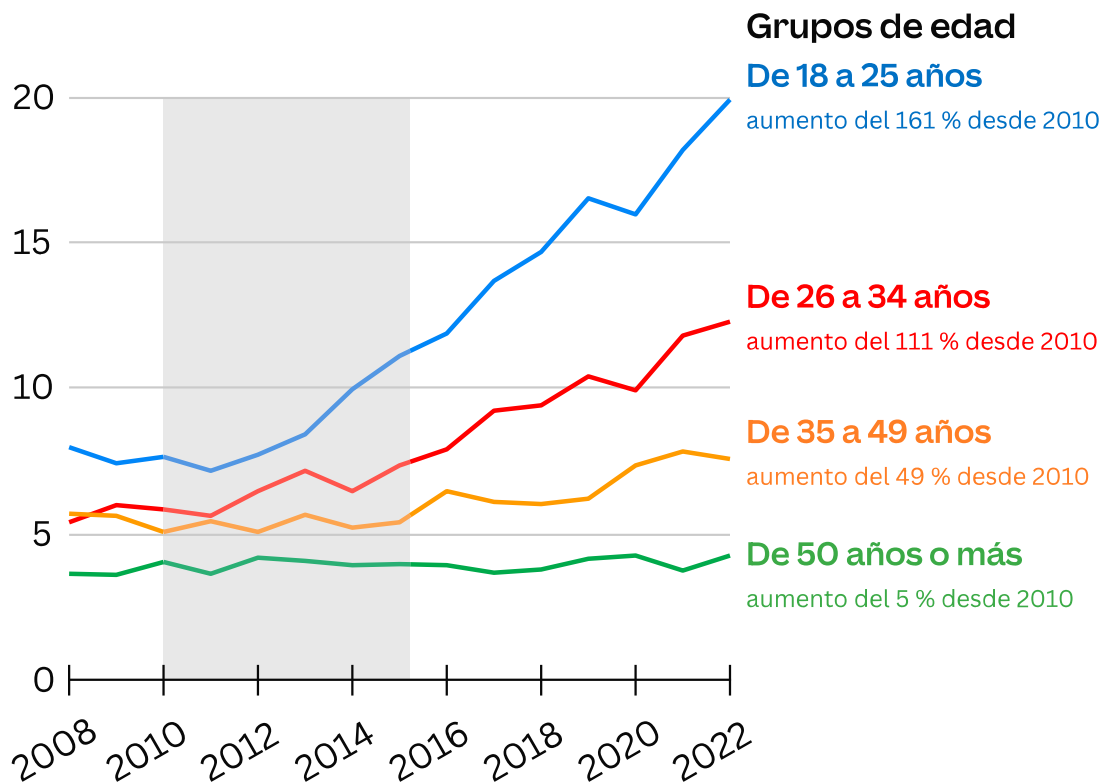
El primer hallazgo que destaca Haidt es la extraordinaria sincronía temporal con la que distintos indicadores de salud mental comenzaron a deteriorarse alrededor de la década de 2010. Los registros provenientes de Estados Unidos muestran incrementos sostenidos en síntomas de ansiedad, depresión, autolesiones, ideación suicida y hospitalizaciones relacionadas con problemas de salud mental entre adolescentes, especialmente a partir de 2012. Lo más llamativo no es únicamente la magnitud del incremento, sino la ruptura con las tendencias observadas durante las décadas anteriores.

Fig.3 – Porcentaje de estudiantes universitarios en Estados Unidos diagnosticados con una enfermedad mental



Fuente: American College Health Association. [TAG 2026 Spreadsheet]. See more on U.S. mental health trends in Adolescent Mood Disorders Since 2010: A Collaborative Review. Methodology changes occur after 2019, which prevents the continued collection of data points.

Fig.4 – Porcentaje de estadounidenses con prevalencia de ansiedad



Fuente: U.S. National Survey on Drug Use and Health, re-graphed from Goodwin, Weinberger, Kim, Wu, & Galea (2020) and updated with 2019-2022 data. [Zach's Spreadsheet]. See more on U.S. mental health trends in Adolescent Mood Disorders Since 2010: A Collaborative Review.

Uno de los resultados más consistentes es que el deterioro de la salud mental no afecta por igual a todos los jóvenes. *Las adolescentes muestran incrementos considerablemente mayores en términos absolutos (la cifra de casos adicionales desde 2010). Sin embargo, los varones partieron de un nivel más bajo que el de las chicas, por lo que, en términos relativos (el cambio porcentual desde 2010), los aumentos fueron similares para ambos sexos: alrededor del 150%. En otras palabras, la depresión se volvió unas 2,5 veces más frecuente. Los aumentos afectaron a todas las razas y clases sociales* (Haidt, 2024). El punto central no consiste en afirmar que las redes sociales afectan exclusivamente a las mujeres, sino reconocer que los mecanismos psicológicos predominantes pueden diferir entre grupos y producir consecuencias distintas.

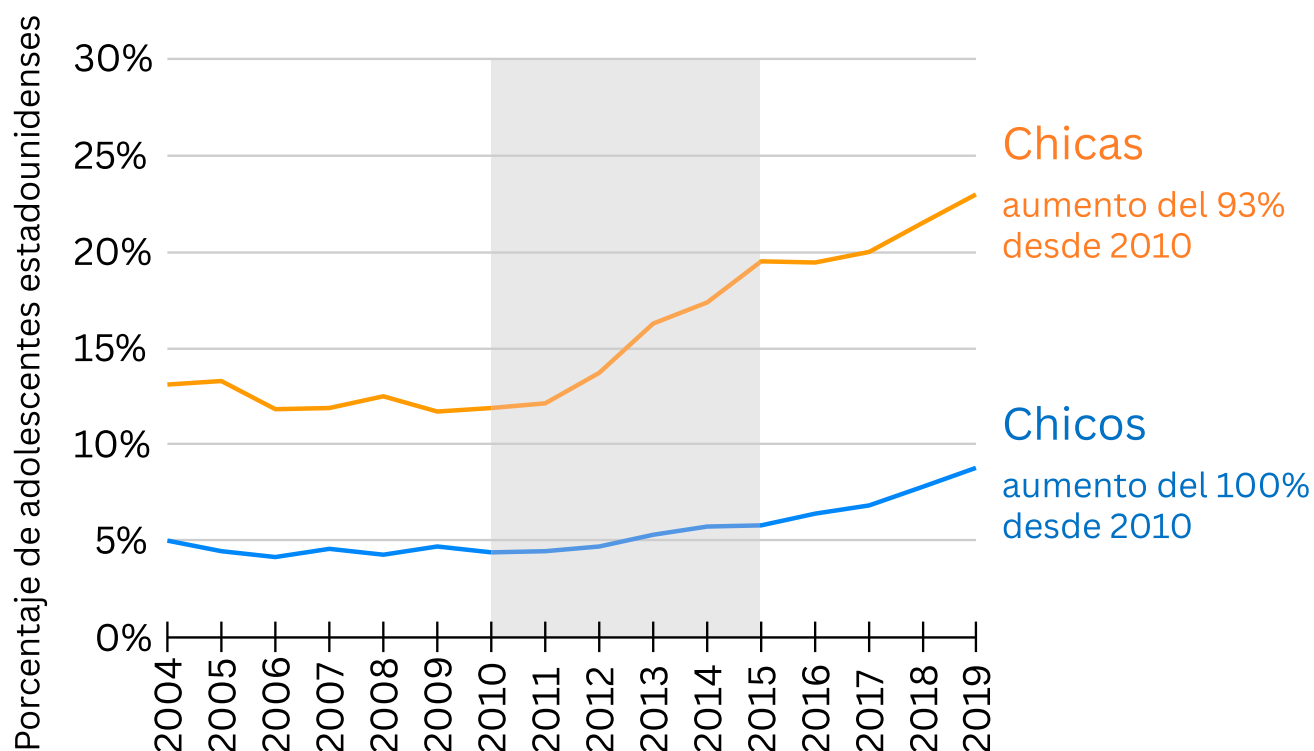
Un elemento adicional ayuda a precisar la naturaleza de este deterioro. El aumento registrado desde comienzos de la década de 2010 se concentra principalmente en aquellos trastornos clasificados psiquiátricamente como interiorizados, entre los que destacan la ansiedad y la depresión. Estas afecciones se caracterizan porque el malestar se procesa fundamentalmente hacia el interior: miedo, tristeza, desesperanza, preocupación persistente y rumiación, que pueden terminar reduciendo la interacción social y reforzar el aislamiento.

Este patrón contrasta con los denominados trastornos exteriorizados, donde el malestar tiende a expresarse a través de conductas dirigidas hacia el entorno, como agresividad, dificultades para regular la ira, comportamientos de riesgo

o problemas de conducta. La distinción también resulta relevante desde una perspectiva de género. La literatura recogida por Haidt muestra que, de manera general, niñas y mujeres presentan una mayor prevalencia de problemas interiorizados, mientras que niños y hombres tienden a registrar una mayor

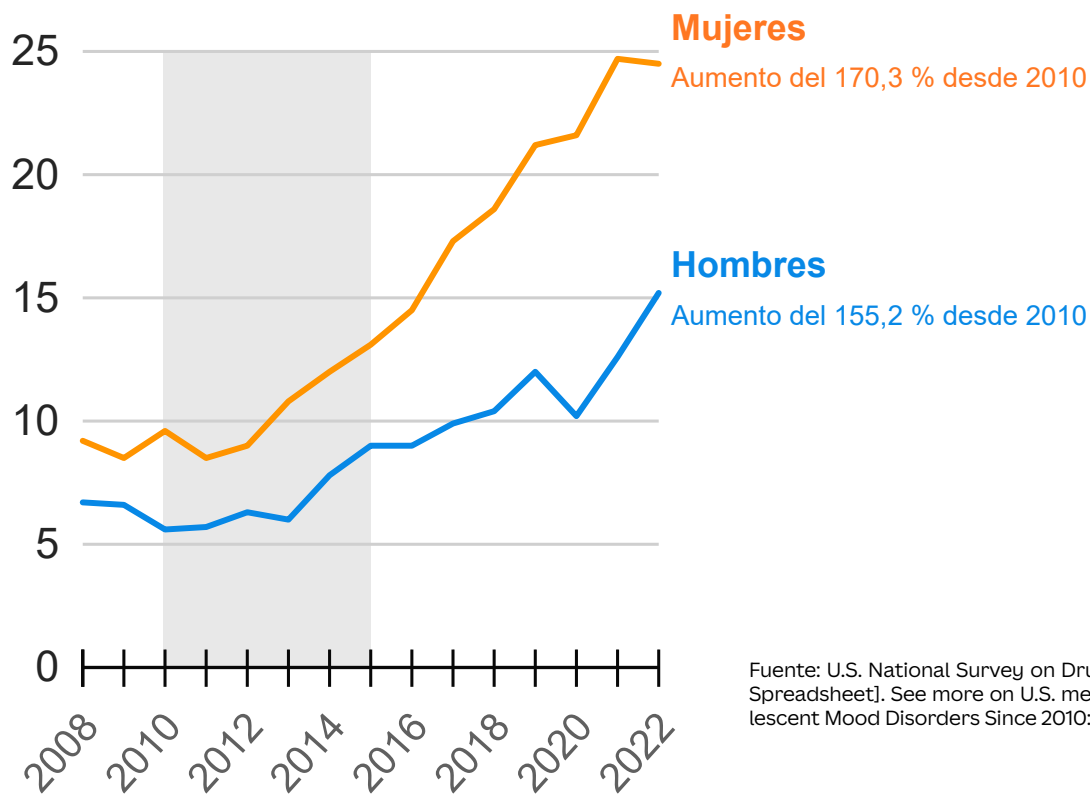
incidencia de comportamientos exteriorizados. Sin embargo, desde principios de la década de 2010 se observa un desplazamiento más amplio: aumentan los problemas vinculados con ansiedad y depresión en ambos sexos, mientras pierden peso relativo algunas manifestaciones exteriorizadas.

Fig.5 – Porcentaje de adolescentes estadounidenses (12 a 17 años) que tuvieron al menos un episodio grave de depresión el año anterior



Fuente: U.S. National Survey on Drug Use and Health. This was Figure 71 in *The Coddling of the American Mind*, now updated with data beyond 2016. [TAG 2026 Spreadsheet]. See more on U.S. mental health trends in *Adolescent Mood Disorders Since 2010: A Collaborative Review*.

Fig.6 – Porcentaje de jóvenes estadounidenses (18 a 25 años) que reportaron altos niveles de ansiedad



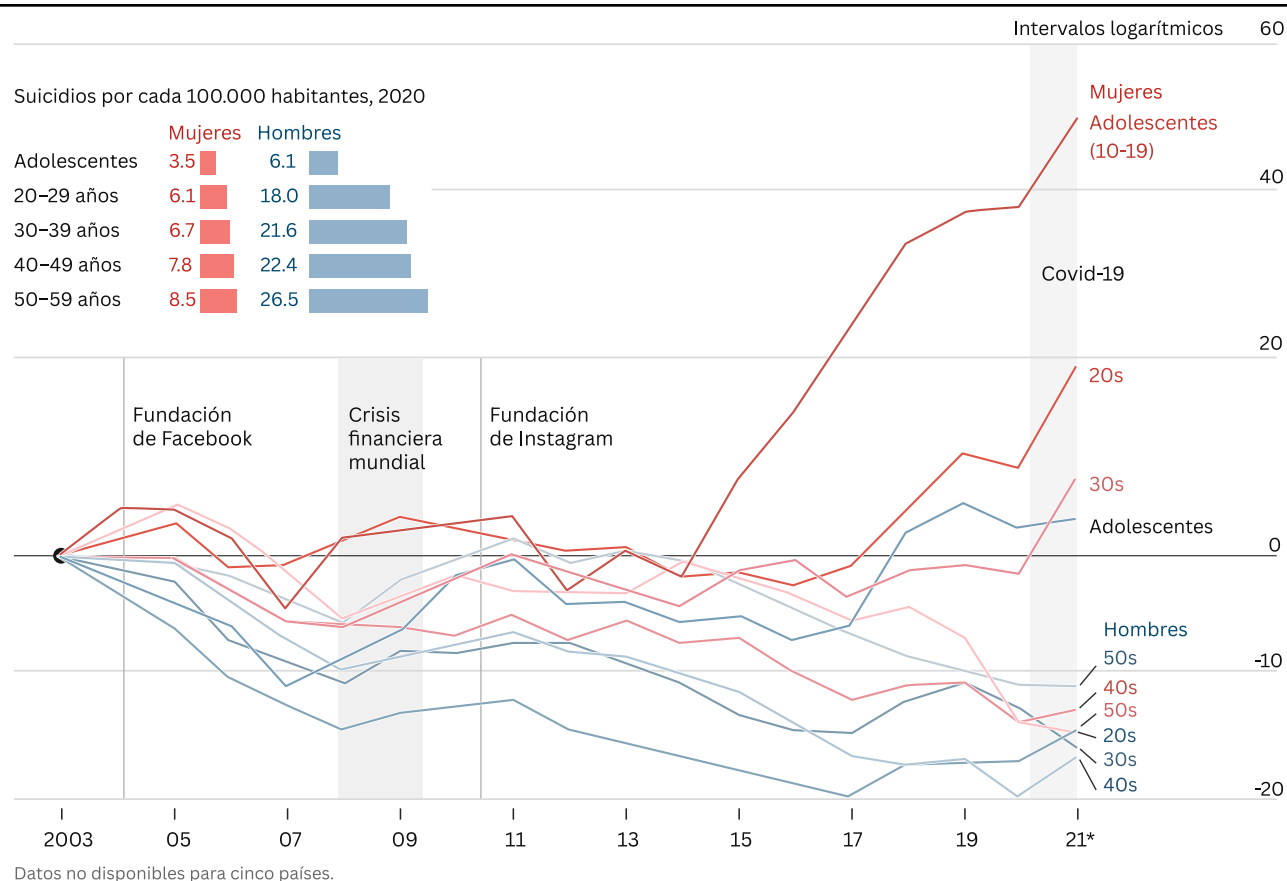
Fuente: U.S. National Survey on Drug Use and Health. [Zach's Spreadsheet]. See more on U.S. mental health trends in Adolescent Mood Disorders Since 2010: A Collaborative Review.

La dimensión generacional aporta una segunda pista. Antes de 2012, las diferencias entre distintos grupos de edad no mostraban una ruptura considerable. A partir de entonces, el deterioro comienza a concentrarse de manera mucho más marcada entre los grupos más jóvenes, coincidiendo con la incorporación progresiva de la generación Z a la adolescencia y posteriormente a la educación superior. Este patrón refuerza la hipótesis de que no estamos observando únicamente un cambio general en la disposición de la sociedad a reconocer o reportar problemas de salud mental, sino un fenómeno particularmente intenso entre las cohortes que atravesaron la pubertad durante la expansión masiva del smartphone y las redes sociales.

Una posible objeción consistiría en atribuir estos cambios a características

particulares de la sociedad estadounidense. Sin embargo, Haidt muestra que tendencias similares comenzaron a observarse en numerosos países desarrollados. Aunque la intensidad del fenómeno varía entre contextos nacionales, el incremento de problemas relacionados con ansiedad y depresión aparece repetidamente en diferentes sistemas de información. La importancia de esta coincidencia radica en que reduce la probabilidad de que el fenómeno responda exclusivamente a cambios específicos en políticas sanitarias, criterios diagnósticos o transformaciones culturales propias de un solo país. Por el contrario, la aparición relativamente sincronizada de estas tendencias sugieren la existencia de un factor común que comenzó a actuar sobre generaciones expuestas a procesos tecnológicos similares.

Fig.7 – Cambio porcentual desde 2003, por edad y sexo, en las tasas de suicidio en 17 países (promedio móvil 3 años)



Fuente: The Economist. (The data comes from the national statistical authorities and health agencies of: Australia, Austria, Belgium, Czech Republic, England & Wales, Estonia, France, Germany, Japan, Mexico, Netherlands, New Zealand, Norway, Slovenia, South Korea, Sweden, Switzerland, and the United States).

Aunque en América Latina se dispone de menos información, es algo que debería prender las alarmas y convertirse en una prioridad de la política pública sanitaria. Se estima que casi 16 millones de adolescentes y jóvenes de la región (un 15% de la población entre 10 y 19 años) viven con algún trastorno de salud mental diagnosticado, siendo la depresión y la ansiedad los más frecuentes¹⁸. Estos problemas se exacerban en contextos con alta desigualdad socio-económica, altos niveles de violencia, donde la movilidad social es limitada y las brechas educativas son importantes.

[18] Los invitamos a leer: [Lo que no se mide no se protege: ¿cómo saber cómo está la salud mental de jóvenes de América Latina?; Adole-ser: La salud mental de jóvenes pobres en Colombia y Latinoamérica; Mental Distress Among Youths in Low-Income Urban Areas in South America.](#)

La evidencia sobre estos síntomas adquiere mayor profundidad cuando se conecta con la forma en que Haidt describe la respuesta del cerebro frente a amenazas y oportunidades. El autor distingue dos orientaciones generales: un modo descubrimiento, asociado con exploración, aprendizaje y aproximación hacia nuevas experiencias, y un modo defensa, caracterizado por vigilancia, precaución y preparación frente a posibles amenazas. Ambos cumplen funciones adaptativas. Un organismo incapaz de detectar riesgos sería vulnerable; uno permanentemente orientado a la amenaza limitaría su capacidad de explorar y aprender. El problema surge cuando el equilibrio entre ambos modos se desplaza de manera persistente hacia la defensa.

La adolescencia, como se señaló anteriormente, se trata de una etapa en la que aumenta la sensibilidad frente a la evaluación social y en la que el cerebro continúa desarrollando las habilidades en las funciones ejecutivas. Haidt sostiene que el entorno digital puede incrementar la frecuencia con la que los jóvenes reciben señales relacionadas con rechazo, conflicto, aprobación o pérdida de estatus, manteniendo activados mecanismos de vigilancia durante una parte considerable de la jornada, lo cual aumenta de manera persistente sus niveles de ansiedad.

Esta interpretación conecta directamente con el sesgo de negatividad, mediante el cual, los estímulos negativos tienden a ser más importantes. Ya sabemos, del primer capítulo que el “jinete” es un servidor del “elefante”, por tanto, los estados emocionales pueden modificar el procesamiento posterior de información y conducir a la acción. En un entorno digital donde la selección de contenidos depende de su capacidad para producir interacción, esta característica psicológica adquiere una importancia adicional. Los algoritmos no necesariamente priorizan la información más verdadera, equilibrada o relevante para el bienestar del usuario. Su función consiste en identificar aquello que mantiene la atención y aumenta la probabilidad de interacción. Contenidos emocionalmente intensos pueden cumplir particularmente bien esa función porque activan respuestas rápidas y favorecen nuevas interacciones.

Cuando esta exposición ocurre de manera repetida durante una etapa

especialmente sensible del desarrollo y coincide con menor interacción presencial y menor juego libre, puede contribuir a un entorno psicológico menos favorable para la exploración y más orientado hacia la defensa. La distinción entre modo descubrimiento y defensa permite, además, comprender por qué la ansiedad no afecta únicamente el estado emocional. Un joven persistentemente preocupado por amenazas reales o anticipadas dedica parte

de sus recursos cognitivos a monitorizar esas amenazas. La rumiación, el catastrofismo y la interpretación negativa de situaciones ambiguas interfieren entonces con la capacidad para concentrarse plenamente en otras tareas.

Los estudios correlacionales indican que las jóvenes con un uso más intensivo de redes sociales presentan una probabilidad mayor de reportar tasas más altas de depresión y otros trastornos que aquellas con un uso moderado o escaso, una asociación que resulta ser mayor en las adolescentes, *las usuarias intensivas son tres veces*

más propensas a deprimirse que las no usuarias. Los estudios experimentales indican que el uso de las redes sociales es una causa, y no una mera correlación, de la ansiedad y la depresión. En estos estudios se les suele preguntar a los adolescentes sobre su uso de la tecnología, y también sobre su salud mental, y después comprueban si quienes usan más una determinada tecnología acaban con peor salud mental. Debo señalar que en algunos estudios no se han hallado indicios de perjuicio. Sin embargo, sostiene que parte de esta discrepancia obedece a decisiones metodológicas (Haidt, 2024).

Los algoritmos no necesariamente priorizan la información más verdadera, equilibrada o relevante para el bienestar del usuario.



Cuando se agrupan bajo una misma categoría actividades tan diferentes como ver televisión, utilizar un computador para estudiar, jugar videojuegos o participar en redes sociales, y además se analizan conjuntamente hombres y mujeres, las correlaciones tienden a ser débiles.

Junto con Jean Twenge¹⁹, Haidt reexaminó algunos de estos conjuntos de datos concentrándose exclusivamente en el uso de redes sociales y diferenciando los resultados por sexo. Bajo este enfoque, la relación entre uso intensivo de estas plataformas y trastornos interiorizados en mujeres adolescentes alcanzó coeficientes de correlación²⁰ cercanos a $r = 0,20$, magnitud comparable a la observada para otros factores de riesgo ampliamente reconocidos en salud pública, como el consumo excesivo de alcohol. La evidencia más reciente, señala el autor, muestra una convergencia hacia asociaciones del orden de $r = 0,15$ o superiores para ansiedad y depresión en adolescentes mujeres. De esta forma, la evidencia disponible indica que el uso intensivo de determinadas plataformas constituye un factor de riesgo relevante, especialmente para las adolescentes.

Los estudios analizados por Haidt muestran que reducir el uso de redes sociales durante varias semanas suele producir mejoras en distintos indicadores de bienestar psicológico. Del mismo modo,

[19] Gracias al trabajo pionero de la psicóloga social Jean Twenge, sabemos que los factores que diferencian a las generaciones van más allá de los acontecimientos que viven los niños (como las guerras y las crisis económicas), y que incluyen los cambios en las tecnologías que utilizaron de niños (la radio, después la televisión, los ordenadores personales, internet, el iPhone). Ha demostrado que los adolescentes que pasan más tiempo en las redes sociales son más propensos a sufrir depresión, ansiedad y otros trastornos, mientras que aquellos que pasan más tiempo con grupos de gente joven (por ejemplo, jugando en equipos deportivos) tienen mejor salud mental (Haidt, 2024).

[20] Donde r es el coeficiente de correlación de Pearson, que oscila desde $r = -1$ cuando hay una correlación negativa perfecta, $r = 0$ cuando no existe ninguna correlación y $r = 1$ cuando hay una correlación positiva perfecta.

investigaciones que aprovecharon la introducción progresiva de Facebook en universidades encontraron deterioros más pronunciados en la salud mental de adolescentes y mujeres jóvenes. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que la relación observada trasciende una correlación estadística y es compatible con un efecto causal del nuevo entorno digital sobre determinados grupos poblacionales.

Las mujeres utilizan las redes sociales mucho más que los varones, y prefieren las plataformas orientadas a los contenidos visuales como Instagram y TikTok, que facilitan más la comparación social dañina que las plataformas basadas en el texto. Haidt sostiene que una primera explicación se encuentra en la forma en que las plataformas explotan los mecanismos de comparación social. Como lo señalaron los psicólogos sociales Susan Fiske²¹ y Mark Leary²², los seres humanos evalúan continuamente su posición dentro del grupo mediante procesos de comparación interpersonal. Leary, describe

[21] Es Catedrática Eugene Higgins de Psicología y Asuntos Públicos en la Universidad de Princeton, y fue nombrada Doctora Honoris Causa por la Universidad de Granada en el año 2020. Su investigación aborda cómo las relaciones sociales —tales como la cooperación, la competencia y el poder— fomentan o inhiben los estereotipos, los prejuicios y la discriminación. Partiendo de la premisa de que las personas tienden a categorizar fácilmente a los demás, especialmente en función de la raza, el género y la edad. Ir más allá de dichas categorías para conocer a la persona individual requiere motivación. El estatus grupal y la competencia condicionan el grado de simpatía y respeto que despiertan los distintos grupos. A través de encuestas culturales, examina el contenido de los estereotipos grupales basados en raza, género, edad, discapacidad, nivel de ingresos, entre otros factores, identificando así patrones en la percepción social de diversos grupos. **Lecturas recomendadas:** Social Cognition: From brains to culture y The Human Brand: How We Relate to People, Products, and Companies.

[22] Es profesor de Psicología y Neurociencia en la Universidad de Duke. Obtuvo su doctorado en Psicología Social en la Universidad de Florida. Ha publicado 14 libros y más de 250 artículos científicos sobre motivación social, autopresentación e identidad, con especial interés en cómo las emociones, los comportamientos y la autopercepción de las personas se ven influidos por la preocupación ante la evaluación que otros hacen de ellas. El profesor Leary ha figurado entre los 40 psicólogos sociales y de la personalidad más influyentes del mundo. **Lecturas recomendadas:** Self-presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior y Selfhood: Identity, Esteem, Regulation. **Recomendamos la siguiente charla:** [Strengthen Your Self Esteem: Insights on Belonging and Social Approval | Dr. Mark Leary.](#)

este mecanismo como un *sociómetro*, es decir, un sistema psicológico que monitorea permanentemente el grado de aceptación, prestigio y pertenencia social percibidos. Durante la adolescencia, cuando identidad, imagen corporal y reconocimiento por parte de los pares adquieren una importancia creciente, estas evaluaciones se vuelven especialmente intensas.

Las plataformas centradas en imágenes, como Instagram o TikTok, magnifican este proceso al convertir la apariencia física en un objeto permanente de comparación pública. Haidt relaciona este mecanismo con el incremento del perfeccionismo socialmente prescrito, entendido como la creencia de que el propio valor depende de satisfacer expectativas externas extremadamente elevadas. La evidencia indica que este tipo de perfeccionismo mantiene una estrecha relación con los trastornos de ansiedad y comenzó a incrementarse de manera sostenida durante la década de 2010.

Un segundo mecanismo está relacionado con las formas predominantes de interacción social durante la adolescencia. En promedio, las niñas orientan sus motivaciones hacia objetivos de comunión, es decir, hacia la construcción y el mantenimiento de vínculos afectivos, mientras que los niños suelen mostrar una mayor orientación hacia actividades asociadas con la agencia, como la competencia o el logro individual. Esta diferencia no implica que ambos grupos carezcan de una u otra motivación; significa que el deseo de conectar ocupa un lugar especialmente central en la experiencia social de muchos adolescentes. Las redes sociales parecen responder inicialmente a esa necesidad de conexión, pero con frecuencia terminan afectando la calidad de los propios vínculos. Paradójicamente, una tecnología diseñada para facilitar la interacción social puede generar condiciones

que debiliten precisamente el sentido de conexión que promete satisfacer.

Otro factor que es importante destacar, es que la hiperconectividad puede facilitar procesos de contagio social de estados emocionales. Expresar abiertamente sensaciones de ansiedad, tristeza o malestar constituye una característica habitual de muchas relaciones de amistad y cumple, en numerosas ocasiones, una función de apoyo mutuo. Sin embargo, cuando estas interacciones se desarrollan dentro de redes amplificadas por plataformas digitales, la exposición reiterada a narrativas de sufrimiento puede favorecer procesos de influencia social que incrementen la vulnerabilidad emocional de otros miembros del grupo. Este fenómeno resulta especialmente relevante para comprender determinadas manifestaciones sociogénicas de malestar psicológico que investigaciones anteriores ya documentaban.

Una gran parte de la epidemia de enfermedades mentales en adolescentes puede ser consecuencia directa de una variante ansiosa que se extiende mediante dos procesos psicológicos distintos. En primer lugar, se produce un simple contagio emocional. En segundo lugar, está el sesgo de prestigio, que es la primera regla del aprendizaje social (...) Pero en las redes sociales, el modo de ganar seguidores y likes es ser más extremos, de modo que, lo probable es que sean quienes presentan unos síntomas más extremos los que más rápido asciendan y se conviertan en los modelos en los que se fijan los demás para su aprendizaje social. Y si nos encontramos en una red donde casi todos los demás han adoptado alguna conducta, entonces empiezan a surtir los efectos de otro proceso de aprendizaje social: el sesgo de conformidad (Haidt, 2024).

Además de la amplia evidencia sobre el estado emocional de los jóvenes que

dedican más tiempo a las redes sociales, Haidt destaca cuatro perjuicios fundamentales: privación social, falta de sueño, fragmentación de la atención y adicción. La falta de sueño reduce la concentración y la regulación emocional. La fragmentación de la atención dificulta mantener tareas prolongadas. La reducción de relaciones presenciales elimina parte del apoyo social que podría amortiguar el estrés, lo que empuja a los jóvenes al entorno digital para satisfacer sus necesidades de agencia y comunión, creando un comportamiento malsano con estas plataformas, que termina generando un estado de ansiedad prolongada.

Pero detengámonos en un perjuicio con repercusiones de largo plazo: la atención fragmentada. Las aplicaciones diseñadas alrededor de notificaciones, recompensas variables y contenido novedoso, introducen interrupciones recurrentes precisamente durante una etapa en la que las funciones ejecutivas todavía se encuentran en consolidación. La concentración o atención sostenida resulta indispensable para procesos como el aprendizaje, la resolución de problemas, la planificación y la memoria de trabajo. También constituye una condición necesaria para actividades de mayor complejidad, como la creatividad o el pensamiento crítico.

Las redes sociales fragmentan la atención de dos maneras. La primera es externa: notificaciones, mensajes y alertas interrumpen la actividad en curso. La segunda es interna: cuando el hábito está suficientemente consolidado, la propia expectativa de una novedad puede

provocar que el usuario compruebe el dispositivo incluso sin recibir una señal externa. Aquí reaparece el modelo Hook, explicado anteriormente. El resultado es una alternancia continua entre la tarea original y el entorno digital. Para un cerebro adolescente, cuya corteza frontal todavía se está desarrollando, esa fragmentación se convierte en un hábito durante

la misma etapa en la que las funciones ejecutivas se consolidan, afectando el rendimiento y el aprendizaje.

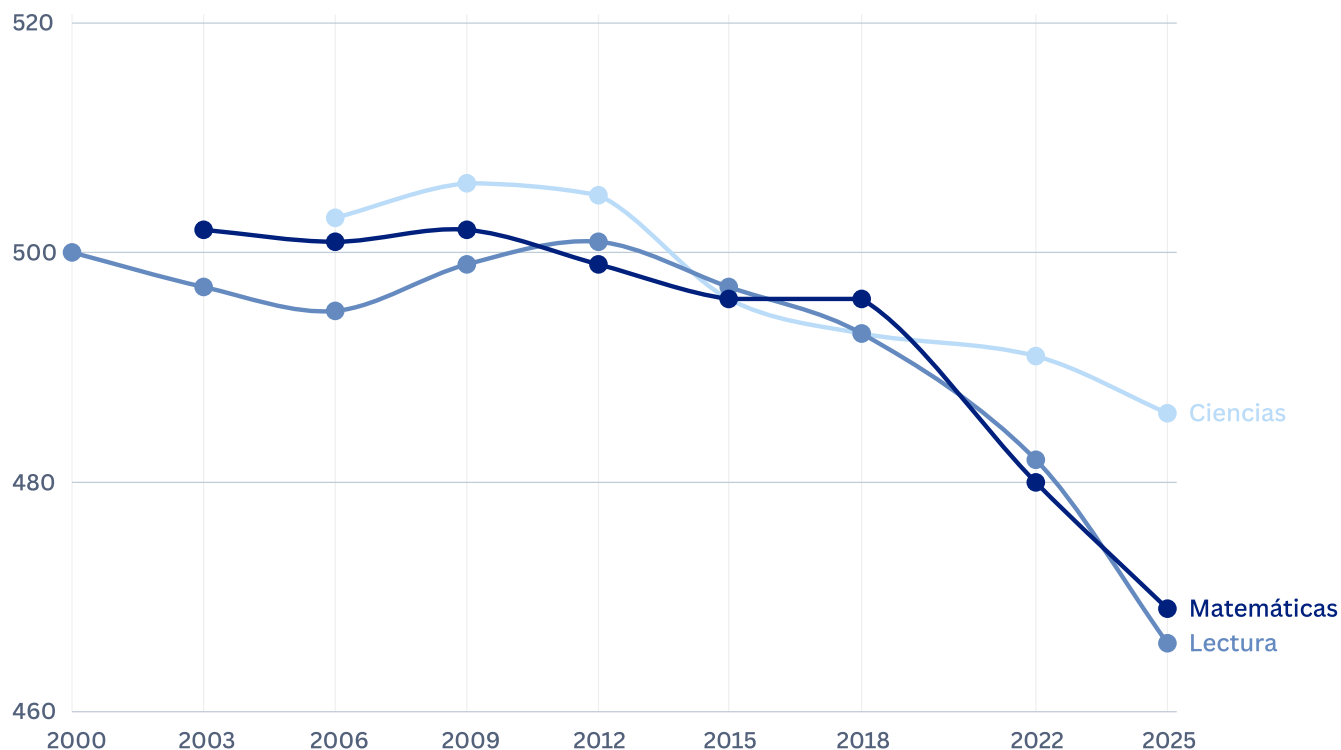
Los resultados recientes de las pruebas PISA (OECD, 2026), incrementan estas preocupaciones. Unos 33 millones de jóvenes de 15 años en todo el mundo realizaron las pruebas PISA de ciencias, matemáticas y lectura. El rendimiento general de los países de la OCDE disminuyó, registrándose los niveles de desempeño promedio más bajos jamás observados en las áreas medidas. Las puntuaciones generales de lectura vienen sufriendo descensos importantes en los últimos tres años, incluso en

aquellas competencias más relevantes en la era de la inteligencia artificial: evaluar la información, establecer conexiones entre múltiples fuentes y pensar de forma crítica sobre lo que leemos. Los casos de «lectura precipitada» —aquella en la que los estudiantes leen rápido, pero de forma inexacta— casi se duplicaron entre 2018 y 2025. Además, el 46% de los estudiantes de los países de la OCDE utilizan chatbots de IA semanalmente o con mayor frecuencia para ayudarles a aprender y el 28% afirma que sus compañeros se distraen con el uso de dispositivos digitales durante la mayoría de las clases de ciencias o en todas ellas.

La concentración o atención sostenida resulta indispensable para procesos como el aprendizaje, la resolución de problemas, la planificación y la memoria de trabajo.



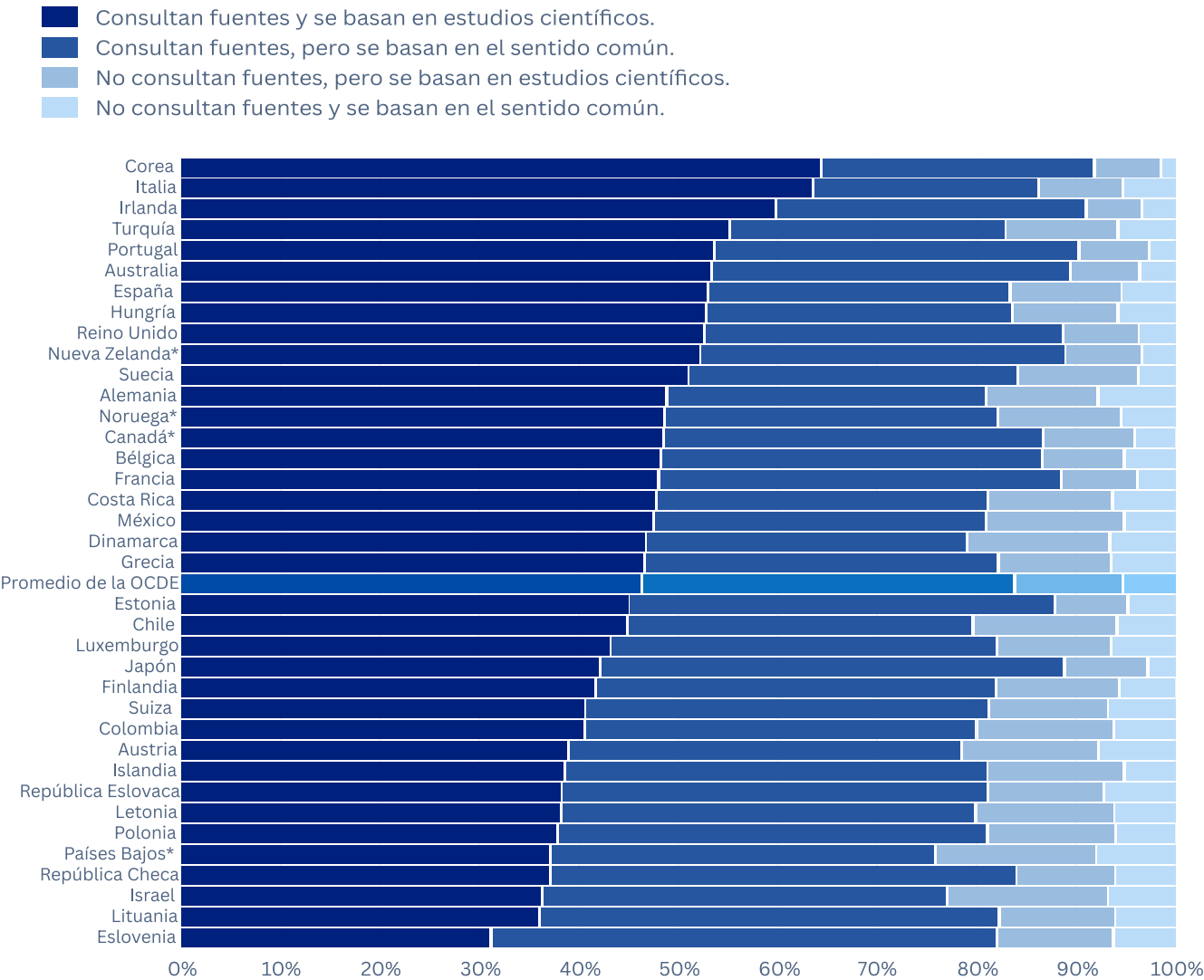
Fig.8 – El desempeño educativo continúa en declive con grandes caídas en lectura. (Resultados de las pruebas PISA promedio 23 países OCDE)



Nota: Todas las estimaciones del rendimiento medio son estadísticamente diferentes de las estimaciones de PISA 2025, excepto las de ciencias en PISA 2022.

Fuente: OCDE (2026), PISA 2025.

Fig.9 – Más de la mitad de los estudiantes puede ser vulnerable a información errada o desinformación. (Porcentaje de estudiantes, por perfil epistémico, 2025)

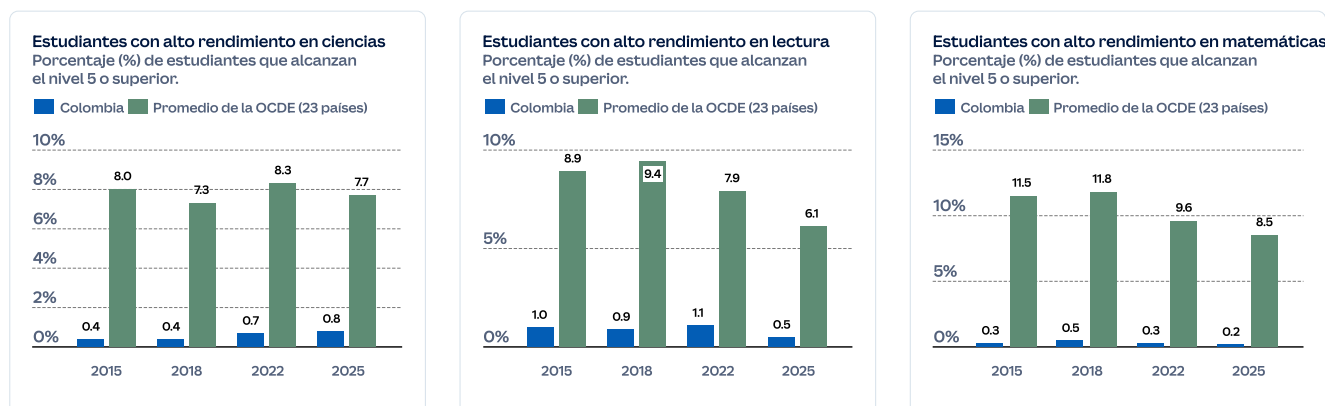


B-S-J-Z: Pekín, Shanghái, Jiangsu y Zhejiang.

(*) Se requiere precaución al interpretar las estimaciones, ya que no se cumplieron uno o más estándares de muestreo de PISA.

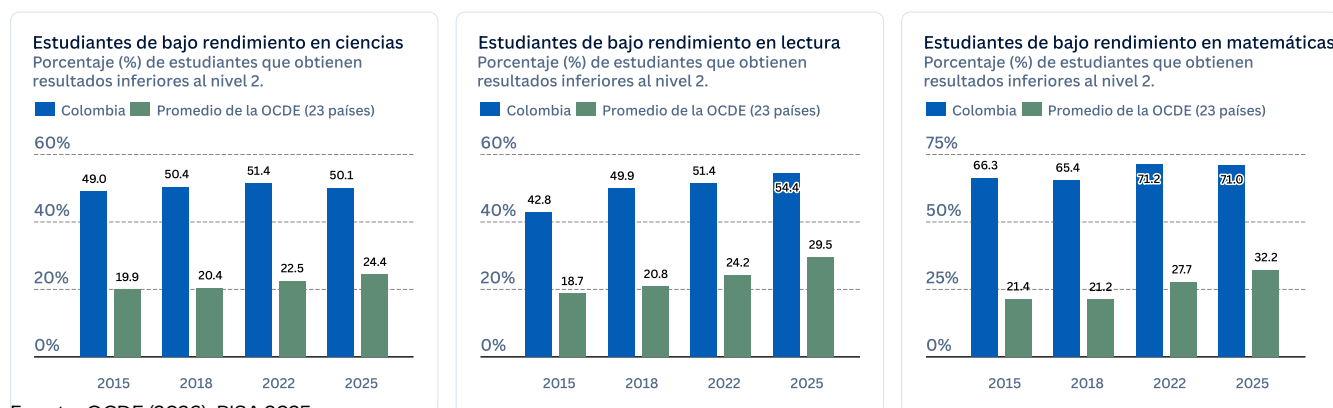
Fuente: OCDE (2026), PISA 2025.

Fig.10 – Porcentaje de estudiantes con alto desempeño (resultados iguales o superiores a nivel 5), Colombia vs. promedio OCDE



Fuente: OCDE (2026), PISA 2025.

Fig.11 – Porcentaje de estudiantes con bajo desempeño (resultados iguales o inferiores a nivel 2), Colombia vs. promedio OCDE



Fuente: OCDE (2026), PISA 2025.

Es importante destacar que el tiempo en pantalla no es una categoría homogénea. Ver una película, utilizar un computador para estudiar o conversar mediante videollamada no tienen las mismas consecuencias que desplazarse continuamente por un feed. En el caso de las redes sociales, el impacto potencial se extiende más allá del tiempo visible de uso: parte de la atención puede permanecer orientada hacia el entorno digital incluso mientras el adolescente intenta estudiar, conversar o descansar.

Las redes sociales no son un sinónimo de internet, los smartphones no equivalen

a los computadores portátiles y el Facebook de 2006 no es el TikTok de 2024. No estoy diciendo que se deba mantener a los niños de 11 años alejados de internet. Lo que digo es que la Gran Reconfiguración, por la cual, la infancia basada en el teléfono sustituyó a la basada en el juego, es la principal causa de la epidemia internacional de enfermedades mentales en los adolescentes. Hemos de ser cuidadosos respecto a que niños tienen acceso a qué productos, a qué edad y con qué dispositivos. El acceso sin trabas a todo, en todas partes y a cualquier edad ha sido catastrófico, aunque hubiese algunos pocos beneficios (Haidt, 2024).

2.4 Las propuestas de Haidt para reconstruir la infancia

Las economías del siglo XXI dependerán cada vez más de capacidades cognitivas, sociales y emocionales. Paradójicamente, es precisamente sobre estas capacidades donde parecen estar actuando con mayor intensidad las transformaciones digitales que acompañaron la infancia y adolescencia de la generación Z. Si el capital humano constituye el principal motor del crecimiento en las economías basadas en el conocimiento, comprender cómo se está formando —o deteriorando— durante los años más sensibles del desarrollo cerebral deja de ser una preocupación exclusiva de la psicología o la educación para convertirse en una cuestión central de política económica, productividad y del desarrollo.

Si la transformación de la infancia descrita por Haidt no fue resultado de una única decisión individual, revertir sus efectos tampoco puede depender exclusivamente de la capacidad de cada familia para gestionar por separado la relación de sus hijos con la tecnología. La difusión masiva del teléfono inteligente y de las redes sociales produjo un cambio colectivo en las normas de interacción: cuando la mayoría de los compañeros está conectado, mantenerse al margen puede implicar costos sociales; cuando los teléfonos están presentes permanentemente en la escuela, incluso quienes desean concentrarse deben convivir con interrupciones; y cuando la vida adolescente se organiza crecientemente alrededor de plataformas digitales, las decisiones individuales pierden eficacia si no existen reglas compartidas.

Su propuesta intenta modificar nuevamente el entorno de desarrollo mediante dos movimientos complementarios:

retrasar la inmersión de niños y adolescentes en determinados entornos digitales y ofrecer progresivamente mayor autonomía en el mundo físico mientras se establecen límites más claros a la exposición digital durante los períodos sensibles del desarrollo.

Haidt no propone excluir a niños y adolescentes de internet ni negarles herramientas tecnológicas que puedan contribuir al aprendizaje, la comunicación o el acceso a información. Su preocupación se concentra principalmente en aquellas plataformas que combinan exposición pública, interacción con audiencias amplias, métricas de validación social, algoritmos de recomendación y mecanismos de recompensa diseñados para maximizar el engagement. Un teléfono utilizado para contactar a los padres o un computador utilizado para realizar una investigación académica representan entornos muy diferentes.

La edad de acceso también importa. Como se discutió anteriormente, la pubertad coincide con una etapa especialmente sensible para el aprendizaje social y el desarrollo cerebral. Haidt considera problemático el acceso a las redes sociales para niños con 13 años de edad. Por ello, propone **retrasar significativamente el acceso a estas plataformas y plantea los dieciséis años como una referencia mínima razonable** para iniciar una participación más autónoma en redes sociales. La recomendación no descansa en la idea de que un adolescente de dieciséis años sea inmune a los mecanismos de diseño descritos anteriormente, sino que dispone de mayores herramientas que un niño que comienza la pubertad. La cuestión fundamental es, por tanto, qué experiencias debe tener un niño antes de enfrentarse de manera intensiva a los mecanismos de comparación y recompensa del entorno digital.

La segunda dimensión de la propuesta de Haidt consiste en **recuperar el juego libre**. Como se explicó, el juego desempeña una función importante en el desarrollo porque permite experimentar riesgos de baja intensidad, resolver desacuerdos, negociar reglas y asumir las consecuencias de decisiones propias. Por tanto, el declive del juego libre eliminó progresivamente uno de los principales espacios de aprendizaje social de la infancia. Así mismo, eliminar sistemáticamente toda posibilidad de dificultad, puede terminar interfiriendo con el aprendizaje de las habilidades necesarias para enfrentar dificultades posteriores.

Haidt propone un desarrollo gradual de responsabilidades, a través de su denominada “escalera” hacia la adultez. En ella, plantea que la autonomía no debería aparecer repentinamente al cumplir dieciocho años. Debería construirse mediante una sucesión de experiencias en las que aumentan progresivamente responsabilidad, libertad y participación en la vida social. En los primeros años, esto puede comenzar mediante responsabilidades dentro del hogar. Posteriormente, los niños pueden adquirir mayor libertad para desplazarse en su entorno próximo, realizar pequeños encargos o pasar tiempo con amigos sin supervisión adulta constante. Más adelante, pueden desarrollar actividades remuneradas simples, relacionarse con mentores distintos de sus padres y asumir mayores responsabilidades dentro de grupos, equipos deportivos u organizaciones religiosas.

La lógica resulta consistente con el

La confianza en las propias capacidades se construye mediante experiencias en las que el individuo enfrenta una dificultad, actúa sobre ella y comprueba que puede gestionar sus consecuencias.

concepto de efectancia utilizado en el capítulo anterior. La confianza en las propias capacidades se construye mediante experiencias en las que el individuo enfrenta una dificultad, actúa sobre ella y comprueba que puede gestionar sus consecuencias. Esto explica una aparente paradoja de las recomendaciones de Haidt: propone simultáneamente más protección frente a determinados riesgos digitales y menos protección frente a determinados riesgos físicos y sociales cotidianos. La diferencia reside en la naturaleza de esos riesgos. Caerse jugando, perder una competición, discutir con un amigo o realizar por primera vez un recorrido sin supervisión constituyen experiencias cuyos riesgos suelen ser limitados y cuyas posibilidades de aprendizaje pueden ser elevadas.

En cambio, la viralización de una humillación, la exposición constante a la comparación social, el acceso a contenidos seleccionados algorítmicamente sin tener en cuenta la edad o la interacción temprana con desconocidos, operan mediante mecanismos que un niño difícilmente comprende o controla. La finalidad no es, por tanto, eliminar el riesgo. Es distinguir entre riesgos necesarios para desarrollar capacidades y riesgos para los cuales el desarrollo todavía no ofrece herramientas suficientes.

Escuelas capaces de proteger la atención. La escuela ocupa un lugar central en esta reconstrucción porque constituye uno de los pocos espacios donde prácticamente todos los niños y adolescentes pasan varias horas diarias en presencia de sus pares. Para Haidt, permitir teléfonos inteligentes durante toda la jornada

escolar resulta especialmente problemático. Incluso cuando no están siendo utilizados activamente, su sola presencia introduce la expectativa por la novedad. El entorno educativo termina compitiendo directamente con plataformas diseñadas para captar atención. Por eso propone **restringir de manera efectiva el acceso a teléfonos durante el horario escolar, y no únicamente durante las clases**²³.

Esta precisión es importante. Los períodos entre clases, los descansos y el almuerzo son precisamente momentos donde tradicionalmente ocurre una parte relevante del aprendizaje social. Si esos espacios son ocupados por pantallas individuales, la escuela puede conservar formalmente su función académica y perder progresivamente una parte de su función social. La política tecnológica de una institución educativa no debería evaluarse entonces únicamente preguntando si los teléfonos interfieren con las calificaciones. También debería considerar si facilitan o dificultan las experiencias relacionales necesarias para el desarrollo.

Revertir las consecuencias mostradas a lo largo del capítulo, requiere de acción colectiva. Por esta razón, Haidt insiste en la importancia de normas compartidas entre padres, escuelas, comunidades y gobiernos. Cuando múltiples familias acuerdan simultáneamente retrasar

determinadas tecnologías, el costo social de hacerlo disminuye. La respuesta no depende exclusivamente del comportamiento privado, sino que comienza a adquirir una dimensión institucional y cultural.

La propuesta más amplia de Haidt consiste, en último término, en recuperar oportunidades de interacción dentro de comunidades reales. El entorno virtual puede ofrecer relaciones valiosas y, para determinados individuos, proporcionar comunidades que difícilmente encontrarían en su contexto inmediato. El problema aparece cuando esas relaciones sustituyen de manera predominante a aquellas que requieren presencia y compromiso. La solución propuesta no consiste, por tanto, en regresar a una sociedad pretecnológica. Consiste en modificar la secuencia mediante la cual, los jóvenes se incorporan progresivamente al entorno digital, preservando durante los años más sensibles las experiencias que el desarrollo humano continúa necesitando.

En la siguiente etapa del análisis examinaremos, cómo atención, distracción y hábitos tecnológicos afectan el desempeño cotidiano y hasta qué punto las estrategias desarrolladas para recuperar el control sobre la atención —entre ellas las propuestas por Nir Eyal— permiten conectar el problema del bienestar juvenil con una cuestión más amplia sobre productividad, trabajo y formación de capital humano.

[23] Recomendamos el reporte de UNESCO: [Tecnología en la educación: ¿UNA HERRAMIENTA EN LOS TÉRMINOS DE QUIÉN?](#)

III. TRABAJO, ATENCIÓN Y BIENESTAR

EN LA ERA DE LA CONEXIÓN PERMANENTE

Para completar este universo de recomendaciones y ampliar su alcance a los adultos, quién mejor que Nir Eyal el creador del modelo Hook, para orientarnos en cómo podemos recuperar el control consciente de nuestra atención y con ésta, aumentar nuestros niveles de productividad y satisfacción personal. Elementos importantes para el crecimiento económico y la construcción de capital humano dentro de una sociedad. Para ello, tendremos en cuenta su libro: “Inmune a la distracción. Cómo controlar tu atención ante la epidemia de la interrupción constante”.

3.1 La importancia de la atención en el entorno laboral

La revolución digital ha transformado profundamente la manera en que las personas trabajan, aprenden y se relacionan. Nunca antes había sido tan sencillo acceder a información, coordinar equipos distribuidos geográficamente, tener tantos canales de comunicación o desarrollar tareas desde prácticamente cualquier lugar. Estas transformaciones han ampliado de manera extraordinaria las posibilidades de colaboración, aprendizaje e innovación, convirtiéndose en uno de los principales motores del crecimiento económico contemporáneo. Sin embargo, el mismo proceso que amplió nuestras formas de producir, no ha aumentado, necesariamente, nuestros niveles de productividad. En este capítulo, entenderemos las condiciones bajo las cuales las personas

desarrollan su trabajo y la relación con sus niveles de bienestar.

Resulta especialmente significativo el análisis desarrollado por Nir Eyal (2019), porque el propio autor diseñó el modelo que posteriormente conduciría al desarrollo de tecnologías orientadas a captar la atención de los usuarios. En Hooked, describió el funcionamiento de los mecanismos psicológicos mediante los cuales los productos digitales logran convertirse en hábitos cotidianos. Años después, en Inmune a la distracción, retoma esa experiencia desde una perspectiva diferente: si es posible diseñar tecnologías capaces de orientar el comportamiento humano, también resulta posible comprender esos mecanismos para recuperar el control consciente sobre nuestra atención y nuestras decisiones. Este cambio de perspectiva no supone un rechazo a la innovación tecnológica, sino una reflexión sobre las implicaciones que tiene vivir en un entorno donde múltiples sistemas compiten de manera permanente por captar uno de los recursos más valiosos de las personas en el siglo XXI: su atención²⁴.

Cada correo electrónico, cada mensaje instantáneo o notificación representan una demanda adicional sobre un recurso que, por naturaleza, es limitado. La consecuencia no consiste únicamente en un

[24] Recomendamos las siguientes charlas TED: [What makes technology so habit-forming? | Nir Eyal](#); [How to Control Your Attention and Choose Your Life | Nir Eyal | RSA Events](#); [How better tech could protect us from distraction | Tristan Harris](#).

aumento del volumen de trabajo, sino en la fragmentación creciente en el desarrollo del mismo, con implicaciones en la calidad de la labor. Las interrupciones dejan de ser acontecimientos excepcionales y pasan a formar parte del funcionamiento normal del trabajo. La jornada laboral se desarrolla así, en un entorno donde múltiples estímulos compiten por absorber la mayor cantidad de tiempo posible, y como ocurre con los jóvenes y las redes sociales, dejando poco espacio para otras actividades necesarias para el desarrollo humano.

No obstante, Eyal advierte que reducir este fenómeno a un problema exclusivamente tecnológico conduce a una interpretación incompleta. Su capacidad para influir en el comportamiento, depende de la manera como interactúan con procesos psicológicos propios de la condición humana. Esta observación, resulta especialmente relevante, porque desplaza el análisis desde los dispositivos hacia la relación que las personas establecen con ellos. Ser inmune a la distracción, por tanto, no significa rechazar la tecnología ni regresar a un mundo anterior a internet. Significa comprender los procesos que nos llevan a actuar en contra de nuestros propios intereses y recuperar la capacidad de decidir intencionadamente dónde invertir nuestra atención.

En el futuro habrá dos tipos de personas en el mundo: las que permitan que sean otros quienes controlen y coarten su atención y sus vidas, y las que pueden definirse como inmunes a ello (...) Vivir la vida que queremos no solo nos exige hacer lo correcto, sino también dejar de hacer las cosas incorrectas que nos llevan a descarrilar (Eyal, 2019).

El autor, comienza distinguiendo entre tracción y distracción como dos procesos que, aunque parten de un mismo

origen, conducen a resultados opuestos. La tracción comprende todas aquellas acciones que acercan a la persona hacia aquello que intencionalmente decidió hacer. Se trata de conductas coherentes con sus objetivos, prioridades y valores, independientemente de que impliquen trabajo, descanso, estudio, recreación o cualquier otra actividad elegida conscientemente. La distracción, por el contrario, corresponde a aquellas acciones que la alejan de dichos objetivos y sustituyen una decisión previamente tomada por una respuesta impulsiva frente a otro estímulo. La diferencia, por tanto, no reside en la naturaleza de la actividad realizada, sino en el grado de coherencia entre el comportamiento observado y la intención que lo precedía.

Esta distinción posee implicaciones que trascienden ampliamente la simple gestión del tiempo. Una misma actividad puede representar tracción o distracción dependiendo del lugar que ocupe dentro del proyecto de vida de una persona. Descansar, conversar con un compañero de trabajo o responder un mensaje pueden formar parte de una decisión consciente y contribuir al bienestar; pero también pueden convertirse en formas de evasión cuando sustituyen sistemáticamente aquellas actividades que el individuo había decidido realizar. Y esto nos lleva, a que escuchemos con más frecuencia la palabra, procrastinar, a veces atribuida a rasgos de personalidad, y muchas otras, como consecuencia de esos desvíos recurrentes que retrasan nuestras actividades y terminan disminuyendo su valor.

Esta idea conecta de manera natural con uno de los argumentos desarrollados por Haidt en el primer capítulo. Allí se mostró que, buena parte del comportamiento humano surge de la interacción entre procesos automáticos y racionales, representados en la metáfora del jinete

y el elefante. El comportamiento no depende exclusivamente de decisiones racionales; está continuamente influido por emociones, hábitos y mecanismos automáticos que orientan la atención hacia determinados estímulos. Eyal, retoma implícitamente esa arquitectura psicológica para mostrar que la mayoría de las distracciones no representan simples errores de organización personal, sino desviaciones del comportamiento producidas cuando esos mecanismos automáticos responden a ciertos estímulos (internos y externos) que logran imponerse sobre las decisiones previamente adoptadas.

Haidt, también señalaba que, el bienestar psicológico (o la felicidad) no constituye un estado puramente interior, sino que depende de la calidad de la relación que las personas establecen con su entorno, su trabajo y las comunidades de las que forman parte. Cuando el comportamiento cotidiano comienza a alejarse de aquello que proporciona sentido, propósito y satisfacción, no solo se altera la forma como trabajamos; también se modifica la narrativa mediante la cual las personas construyen y evalúan su historia vital. Visto en este contexto, la atención resulta ser un mecanismo o un obstáculo que adquiere una importancia que trasciende el rendimiento cognitivo. Su adecuada gestión determina, si las personas pueden sostener aquellas acciones que fortalecen sus vínculos, desarrollan sus capacidades y otorgan valor a su proyecto de vida o, en su defecto, convertirse en obstáculo para alcanzar las mismas.

Este planteamiento, permite reinterpretar la idea de que basta con eliminar determinadas aplicaciones, desactivar notificaciones o reducir el tiempo de pantalla para recuperar la concentración. Sin desconocer la importancia de estas medidas, Eyal sostiene que resultan insuficientes porque actúan únicamente sobre

una parte del problema. Si las causas profundas de la distracción permanecen intactas, las personas tenderán a sustituir un estímulo por otro. El teléfono móvil puede ser reemplazado por el correo electrónico, una conversación informal, una tarea secundaria o cualquier actividad que permita posponer aquello que originalmente se había decidido hacer. La tecnología facilita múltiples formas de distracción, pero no constituye su única explicación.

La cuestión radica en comprender cómo las condiciones bajo las cuales trabajan los adultos pueden fortalecer o debilitar su bienestar y la posibilidad de construir trayectorias laborales coherentes con sus valores y proyectos de vida. Comprender por qué las personas se alejan con tanta frecuencia de aquello que consideran importante exige ir más allá de las tecnologías y examinar los procesos internos que orientan el comportamiento.

3.2 La distracción comienza en el interior

¿Por qué resulta tan fácil que nuestra atención sea capturada por determinados estímulos y tan difícil sostener comportamientos coherentes con aquello que consideramos importante?

Antes de estudiar los estímulos externos, Eyal invita a comprender los procesos internos que predisponen a las personas a responder a ellos.

El punto de partida de su modelo es una idea sencilla, que ya vimos anteriormente: toda conducta comienza con un disparador. Algunos provienen del entorno —una llamada, un correo electrónico, una notificación o una conversación inesperada—, mientras que otros se originan

en el propio individuo. Estos últimos, a los que Eyal denomina disparadores internos, constituyen el verdadero núcleo de su explicación sobre la distracción. Lejos de representar simples estados emocionales pasajeros, expresan formas de incomodidad psicológica que movilizan el comportamiento en busca de algún tipo de alivio. El aburrimiento, la incertidumbre, la frustración, la ansiedad, la preocupación o la sensación de vacío forman parte de la experiencia cotidiana y, precisamente por ello, poseen una enorme capacidad para orientar nuestras decisiones. Algunas plataformas digitales resultan eficaces precisamente porque encuentran una arquitectura psicológica predispuesta a responder a esas emociones y utilizan los estímulos externos como método de escape.

Cualquier cosa que detenga la incomodidad puede ser adictiva, pero eso no la convierte en irresistible (Eyal, 2019).

Anteriormente, mostrábamos que la mente humana no evolucionó para mantener un estado permanente de satisfacción o felicidad, sino para adaptarse continuamente a un entorno cambiante. El sesgo de negatividad, favorece la detección temprana de amenazas; el principio de adaptación, reduce progresivamente el efecto de los logros sobre la felicidad; y las emociones influyen de manera decisiva sobre la forma como interpretamos la realidad. Eyal, no replantea estos mecanismos. Los incorpora para mostrar que la distracción es la expresión cotidiana de esa arquitectura psicológica que busca reducir la incomodidad o el malestar, como una posible vía para encontrar un mayor bienestar, aunque, termina produciendo el efecto contrario porque aleja a la persona de sus objetivos de largo plazo.

Pongamos de ejemplo el aburrimiento, como disparador interno. El problema no reside en experimentar aburrimiento, sino en la facilidad con la que el entorno, principalmente digital, ofrece alternativas inmediatas para eliminarlo. En lugar de permanecer unos minutos enfrentando una tarea compleja, esperando una idea o tolerando la incertidumbre propia del aprendizaje, resulta cada vez más sencillo recurrir a estímulos que proporcionan o una gratificación instantánea o un desvío momentáneo. La consecuencia, es la consolidación progresiva de un patrón de comportamiento que nos aleja de alcanzar nuestros objetivos y mejores resultados, consolidando un círculo vicioso de insatisfacción más profundo.

Esta reflexión, adquiere una importancia particular cuando se relaciona con el concepto de *flow*, desarrollado anteriormente. Alcanzar estados de concentración profunda requiere ser capaces de superar la incomodidad, pero también, encontrar actividades lo suficientemente desafiantes y apasionantes que nos permitan conectar profundamente con ellas. El trabajo como vocación, cobra vital importancia al ser un entorno en el que se le permite a la persona alcanzar su máximo potencial, desarrollar sus capacidades y asumir retos que contribuyan a su crecimiento y satisfacción personal. Por supuesto, alcanzar un estado de *flow*, implica recuperar el control consciente de nuestra atención. Cuando las personas interrumpen sistemáticamente ese proceso mediante estímulos alternativos, disminuyen también las oportunidades de experimentar aquellas formas de implicación que convierten el trabajo en una fuente de aprendizaje, crecimiento y satisfacción. La atención sostenida se convierte entonces, en una condición para experimentar el trabajo como una actividad dotada de significado.

La buena noticia, es que la respuesta frente a los disparadores internos puede modificarse. El objetivo no consiste en eliminar el aburrimiento, la frustración o la incertidumbre, ni mucho menos aspirar a un estado permanente de bienestar emocional. Se trata, más bien, de transformar la relación que establecemos con esas experiencias. El autor propone desarrollar una actitud de observación consciente frente a la incomodidad, reconocer su carácter transitorio y evitar que determine automáticamente la conducta posterior. Esta propuesta supone un cambio importante respecto a las interpretaciones tradicionales del autocontrol. El desafío ya no consiste en luchar contra las emociones, sino en impedir que ellas definan, por sí solas, nuestras decisiones.

Dentro de esta lógica, adquieren sentido dos estrategias que Eyal desarrolla a lo largo de su modelo: la primera, consiste en *reimaginar* la tarea, es decir, modificar la manera como nos relacionamos con actividades que inicialmente percibimos como tediosas, repetitivas o difíciles. Cambiar la atención hacia aspectos que despierten curiosidad, aprendizaje o desafío permite reducir el peso psicológico de la incomodidad sin necesidad de abandonar la actividad. La segunda estrategia, consiste en *reimaginar* el carácter. Con frecuencia las personas construyen narrativas sobre sí mismas que terminan reforzando determinados comportamientos: “soy distraído”, “siempre procrastino”, “no tengo disciplina”. Eyal cuestiona estas etiquetas porque convierten conductas circunstanciales en rasgos permanentes de identidad. Modificar esa narrativa personal amplía el margen para desarrollar nuevos hábitos y responder de manera diferente frente a los mismos disparadores internos.

Desde la perspectiva de este reporte, el aporte de este planteamiento nos refuerza la interacción entre la tecnología, el entorno y la psicología humana. Si bien, la tecnología no crea el aburrimiento o el estado de insatisfacción, porque forman parte de la condición humana, sí ha cambiado el contexto en que dichas experiencias se producen. Comprender esta interacción resulta esencial para analizar el bienestar en la vida adulta, pues permite entender que las dificultades para sostener la atención no dependen exclusivamente de la voluntad individual ni exclusivamente de la tecnología, sino de la forma en que ambas dimensiones interactúan con un entorno más amplio. De esta forma, resulta necesario preguntarse cómo diseñar entornos físicos, digitales y laborales que favorezcan conductas compatibles con el bienestar y la atención sostenida.

3.3 Diseñar un entorno favorable para recuperar atención, productividad y bienestar

Si el entorno participa activamente en la formación de nuestros hábitos, ¿es posible rediseñarlo para favorecer comportamientos más coherentes con aquello que consideramos importante? La respuesta de Nir Eyal es afirmativa. Cada decisión cotidiana ocurre dentro de un contexto físico, tecnológico y social que aumenta o disminuye la probabilidad de actuar de determinada manera. Por ello, confiar exclusivamente en la fuerza de voluntad resulta insuficiente. El desafío consiste en construir entornos donde la conducta intencional sea más probable, que la reacción automática frente a cada estímulo. En otras palabras, el bienestar dependerá de crear las condiciones que hagan más fácil actuar conforme a nuestros valores y prioridades.

Uno de los pilares de esta propuesta consiste en **reservar tiempo para la acción**. Eyal sostiene que las prioridades dejan de ser simples aspiraciones cuando encuentran un espacio concreto dentro del tiempo disponible. Aquello que las personas consideran importante —el trabajo, los estudios, el descanso, la vida familiar o las relaciones sociales— suele quedar subordinado a las demandas más inmediatas cuando no existe una decisión explícita sobre el tiempo que se les dedicará. En consecuencia, el autor propone planificar aquellas actividades que representan una expresión de los propios valores, evitando que dependan únicamente de los espacios que dejan las urgencias cotidianas.

La planificación del tiempo no aparece entonces, como un ejercicio de organización personal orientado sólo a producir más, sino también, como un mecanismo para proteger aquellas actividades que alimentan el sentido de la vida. De esta forma, reservar tiempo para la familia, el aprendizaje, el descanso o el deporte, constituye también una forma de preservar las condiciones psicológicas sobre las cuales se sostiene el bienestar.

El segundo componente del modelo consiste en **intervenir sobre los disparadores externos**. Si los disparadores internos explican por qué determinadas experiencias generan la necesidad de actuar, los externos representan los estímulos concretos que desencadenan esa respuesta. En el entorno laboral contemporáneo estos estímulos son extraordinariamente numerosos: correos electrónicos, aplicaciones de

mensajería, llamadas, reuniones, notificaciones, plataformas colaborativas o redes sociales forman parte del flujo habitual de trabajo. Ninguno de ellos constituye, por sí mismo, una distracción. Su efecto depende del momento en que aparece y de la relación que guarda con la actividad que la persona había decidido realizar.

Los investigadores han hallado que, cuando se interrumpe a una persona durante una tarea, esta tiende a intentar compensar el tiempo perdido trabajando más deprisa, pero el precio son niveles de estrés y frustración más elevados. Cuanto más respondemos a los disparadores externos, más entrenamos a nuestro cerebro para funcionar en un bucle sin fin de estímulo y respuesta. Nos condicionamos para responder al instante (Eyal, 2019).

Eyal no propone eliminar la tecnología ni reducir la comunicación dentro de las organizaciones. Por el contrario, reconoce que estos instrumentos constituyen hoy una parte indispensable del trabajo, la colaboración y el aprendizaje. El desafío consiste, en impedir que dichos canales determinen continuamente las prioridades del individuo. Cuando cada notificación exige una respuesta inmediata, la agenda deja de organizarse alrededor de objetivos inicialmente escogidos y comienza a responder a las demandas del entorno. La atención pierde entonces su carácter intencional y pasa a ser dirigida por estímulos externos cuya importancia rara vez es evaluada conscientemente.

La planificación del tiempo no solo es un ejercicio de organización personal para producir más, sino también un mecanismo para proteger aquellas actividades que alimentan el sentido de la vida.

Aquí, adquieren relevancia los **compromisos previos**, otro de los elementos centrales del modelo. Eyal parte de la premisa de que las personas suelen tomar decisiones más consistentes cuando aún no están expuestas a las tentaciones que enfrentarán posteriormente. Establecer límites anticipados al uso de determinadas aplicaciones, definir momentos específicos para revisar el correo electrónico, desactivar notificaciones durante períodos de trabajo profundo o acordar reglas compartidas con otras personas representan formas de diseñar el entorno, antes de que aparezcan los estímulos capaces de modificar el comportamiento. Estos compromisos no eliminan la libertad individual; por el contrario, buscan proteger las decisiones previamente adoptadas frente a contextos que favorecen respuestas impulsivas. Un entorno adecuado constituye una dimensión inseparable del bienestar.

En estas condiciones, la protección de la atención se convierte también, en un problema de diseño organizacional. Es posible diseñar espacios laborales que favorezcan la concentración, respeten los tiempos de trabajo y reduzcan aquellas interrupciones que no aportan valor al proceso productivo. La implicación trasciende el ámbito de la eficiencia, las personas no solo trabajarían mejor; también encontrarían mayores oportunidades para experimentar autonomía, creatividad y sentido en aquello que hacen. Proteger la atención, favorece el estado de flow, fortalece la percepción de competencia y permite desarrollar relaciones más saludables con el trabajo. Precisamente allí radica, uno de los mayores desafíos que plantea la transformación digital para el bienestar en la vida adulta.

3.4 Del individuo a la organización: culturas laborales y la era digital

Hasta este punto, hemos analizado principalmente la perspectiva del individuo. Comprender los disparadores internos, gestionar los estímulos externos, reservar tiempo para la tracción y establecer compromisos previos constituyen estrategias orientadas a recuperar el control consciente del comportamiento. Sin embargo, las personas desarrollan su trabajo dentro de organizaciones que, mediante sus normas, procesos e incentivos, condicionan permanentemente la forma en que utilizan su tiempo. Si el trabajo representa uno de los principales espacios donde los adultos desarrollan competencias y encuentran sentido a su proyecto de vida, entonces las condiciones bajo las cuales ese trabajo se organiza también participan activamente en la construcción del bienestar psicológico.

*¿Qué es lo que incomoda tanto al empleado moderno? Un metaanálisis de 2006 que llevaron a cabo Stephen Stansfeld y Bridget Candy, del University College de Londres, concluyó que existe un tipo de ambiente laboral que puede causar depresión clínica. El estudio exploraba distintos factores posibles del lugar de trabajo, incluida la calidad del trabajo en grupo, el nivel de apoyo social y la seguridad laboral. Aunque esos factores suelen ser tema de conversación, todos ellos demostraron estar poco correlacionados con la salud mental. En cambio, sí hallaron dos condiciones que predecían una mayor probabilidad de desarrollar una depresión en el trabajo. La primera condición, implicaba lo que los investigadores denominaron “**presión laboral**”. Este factor se halló en ambientes en los que se esperaba que los empleados cumplieran con unas expectativas muy altas,*

*pero donde no tenían la capacidad de controlar los resultados. El segundo factor, que establece una correlación entre el lugar de trabajo y la depresión, es **un ambiente con un “desequilibrio esfuerzo-recompensa”**, en el que los trabajadores no reciben gran cosa a cambio de su esfuerzo. En el centro tanto de la presión laboral como del desequilibrio esfuerzo-recompensa, encontramos: **la falta de control** (Eyal, 2019).*

Las normas implícitas o explícitas de una organización que regulan, por ejemplo, cuándo responder un mensaje, cómo se organizan las reuniones, qué conductas son valoradas o de qué manera se ejerce el liderazgo, influyen directamente sobre la relación de las personas con su trabajo. Una organización puede promover espacios de concentración, autonomía o desconexión, o puede consolidar una cultura caracterizada por la urgencia constante y la disponibilidad permanente. En ambos casos, el entorno termina moldeando el comportamiento mucho más allá de las decisiones individuales.

Reuniones convocadas sin un propósito claramente definido, disponibilidad permanente a través del correo electrónico o la mensajería instantánea, interrupciones frecuentes entre compañeros de trabajo, múltiples canales de comunicación que demandan respuestas simultáneas y culturas organizacionales que equiparan rapidez con compromiso, generan un entorno donde resulta extremadamente difícil sostener la concentración, la calidad del trabajo y un mejor desempeño. El problema no sólo radica en la cantidad de estímulos presentes, sino en que dichos estímulos terminan estableciendo las prioridades de la organización, afectando la planeación y los objetivos realmente importantes.

Una encuesta reciente halló que el

83% de los profesionales asalariados revisan su correo electrónico fuera del horario laboral. El mismo estudio indica que dos tercios de los participantes se llevan de vacaciones sus portátiles y teléfonos corporativos. Y alrededor de la mitad, afirmaron haber enviado correos electrónicos laborales durante comidas o cenas en familia o amigos. Quedarse hasta tarde en el trabajo o sentirse presionado por responder mensajes fuera del horario laboral implica pasar menos tiempo con la familia y las amistades o haciendo algo por nuestra cuenta. Si estas demandas acaban superando lo que el empleado aceptó al firmar su contrato, esto puede erosionar la confianza y la lealtad, junto con la salud del empleado y sus relaciones (Eyal, 2019).

Esto representa un cambio importante en la comprensión de la productividad. Con frecuencia las organizaciones interpretan la distracción como un problema de desempeño individual y responden mediante capacitaciones en gestión del tiempo o estrategias dirigidas a fortalecer la disciplina de los trabajadores. El planteamiento de Eyal invierte esta lógica. Antes de preguntarse por qué las personas rinden menos, las organizaciones deberían preguntarse qué condiciones están creando para favorecer este comportamiento.

Muchas de estas prácticas responden a supuestos culturales más que a necesidades funcionales. La expectativa de responder inmediatamente a cada mensaje, asistir a reuniones por defecto o permanecer constantemente disponible suele interpretarse como una demostración de responsabilidad y compromiso. Sin embargo, cuando estas conductas se convierten en normas implícitas de funcionamiento, producen un efecto adverso.

Todos sabemos que hacer muchas

cosas a la vez, en especial, tareas complejas destruye la productividad. En términos generales, cometemos más errores con demasiadas tareas al mismo tiempo, y también tardamos más, el doble, en completar dichas tareas. Los científicos creen que ese tiempo perdido y el descenso en la calidad se deben a que el cerebro tiene que esforzarse para volver a concentrarse al cambiar de actividad (Eyal, 2019).

El autor además sostiene que, muchas de estas conductas no obedecen exclusivamente a la existencia de estímulos externos, sino a la dificultad que tienen los trabajadores para encontrar un espacio seguro donde expresarse abiertamente sobre estos problemas. Como consecuencia, las personas desarrollan estrategias individuales para adaptarse a dinámicas organizacionales que reconocen como ineficientes, pero que consideran difíciles de modificar. Este punto nos aproxima al concepto de seguridad psicológica²⁵, un término que fue acuñado por Amy Edmondson, científica del comportamiento organizacional de Harvard²⁶.

[25] Este argumento se complementa con uno de los hallazgos que Eyal destaca a partir del Proyecto Aristóteles, desarrollado por Google para identificar qué características diferenciaban a los equipos con mejor desempeño. Contrario a lo que cabría esperar, los factores decisivos no estaban relacionados principalmente con el nivel técnico de sus integrantes. Lo que hallaron, fue que los miembros del equipo no importaban tanto, como la forma de interactuar entre ellos, la estructura de su trabajo y cómo consideran que se reciben sus aportaciones. Los investigadores hallaron cinco dinámicas claves para distinguir a un equipo exitoso. Las cuatro primeras eran fiabilidad, estructura y claridad, trabajo con sentido e impacto del trabajo. Sin embargo, la quinta era sin duda la más importante y la que sostenía a las otras cuatro: “seguridad psicológica” (Eyal, 2019).

[26] Profesora Novartis de Liderazgo y Gestión en Harvard Business School, cátedra creada para fomentar el estudio de las interacciones humanas que conducen a la creación de empresas exitosas, las cuales contribuyen a mejorar la sociedad. Reconocida en múltiples ocasiones en el primer puesto del prestigioso ranking global de management Thinkers50. Sus artículos se han publicado en numerosas revistas académicas y especializadas en gestión. **Lecturas Recomendadas:** La Organización sin Miedo y Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. **Recomendamos las siguientes charlas:** [How to turn a group of strangers into a team | Amy C. Edmondson](#); [Construyendo un entorno laboral psicológicamente seguro | Amy Edmondson | TEDxHGSE](#); [La organización sin miedo | Ponencia de Amy Edmondson en The HR Congress World Summit](#).

Una organización favorece el aprendizaje cuando las personas pueden expresar desacuerdos, reconocer errores, formular preguntas o proponer cambios sin temor a consecuencias negativas para su posición dentro del grupo. Allí donde predomina el miedo a cuestionar prácticas ineficientes, resulta mucho más difícil rediseñar colectivamente las condiciones que favorecen la productividad y la colaboración efectiva.

Edmondson insiste en que las organizaciones, sobre todo las que operan en condiciones de gran incertidumbre e interdependencia entre miembros del equipo, también necesitan tener niveles altos de motivación y seguridad psicológica, un estado que ella denomina “zona de aprendizaje”. En la zona de aprendizaje es donde mejor desempeño tienen los equipos y donde puedes expresar preocupación sin miedo a que te ataquen o te despidan. Solo cuando las empresas proporcionan a sus empleados un lugar seguro donde expresar sus preocupaciones y resolver juntos los problemas, pueden superarse algunas de las mayores dificultades en el lugar de trabajo (Eyal, 2019).

Los problemas de salud mental también tienen consecuencias económicas para la sociedad. Según el informe “Health at a Glance” de la OCDE (2018), los costos asociados a la salud mental en los 27 países de la UE y el Reino Unido ascienden al menos a 600.000 millones de euros, es decir, más del 4% del PIB cada año. De estos, 240.000 millones de euros, es decir, el 1,6% del PIB representan los costos indirectos en el mercado laboral, dentro de los cuales se encuentran el absentismo y la menor productividad.

Esto supone avanzar hacia modelos organizacionales donde las reuniones tengan un propósito claramente definido, las interrupciones innecesarias se reduzcan,

los canales de comunicación respondan a criterios compartidos y existan espacios protegidos para el trabajo que exige concentración. Significa, además, establecer acuerdos explícitos sobre la disponibilidad digital, evitando que la conexión permanente se convierta en un indicador implícito de compromiso laboral. La tecnología debe facilitar la coordinación y la colaboración, no convertirse en una fuente permanente de fragmentación y malestar emocional. A estas transformaciones se suma, la importancia de construir culturas basadas en la confianza. Equipos donde existe confianza para proponer cambios, redefinir procesos o establecer límites saludables frente a la

hiperconectividad, desarrollan una mayor capacidad para adaptarse a los desafíos tecnológicos sin sacrificar el bienestar de quienes los integran.

Entre 1990 y 2019, los trastornos mentales pasaron del puesto 13 al séptimo entre las principales causas de años de vida ajustados por discapacidad (DALYs). En 2019, la depresión y la ansiedad concentraron conjuntamente cerca del 60% de los DALYs atribuibles a trastornos mentales, con una carga particularmente elevada entre las mujeres (Lancet Psychiatry, 2022). Lo que confirma que la salud mental constituye un desafío social creciente.

Fig.12 – DALYs Global (años de vida ajustados por discapacidad) por trastorno mental, sexo y edad, 2019

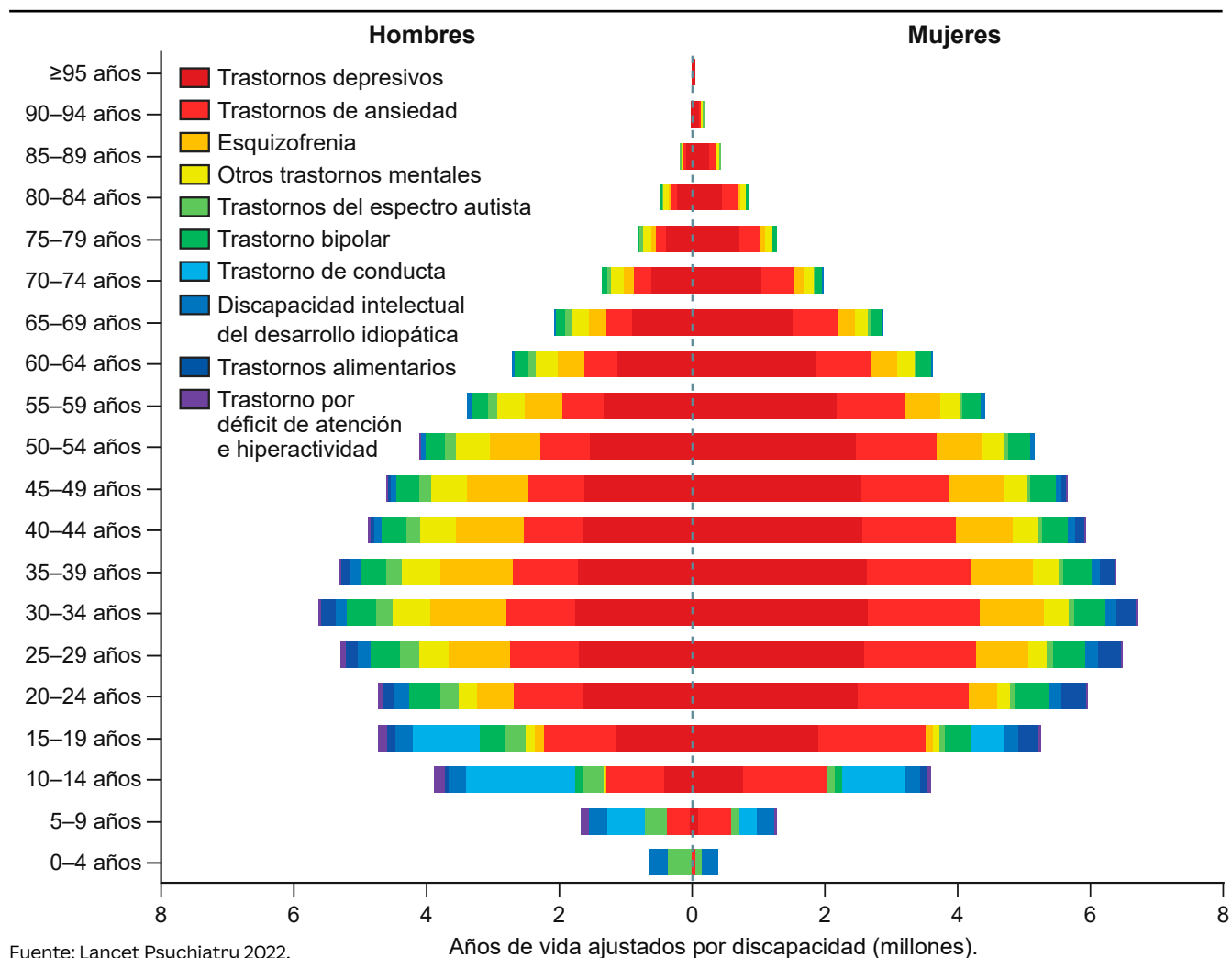
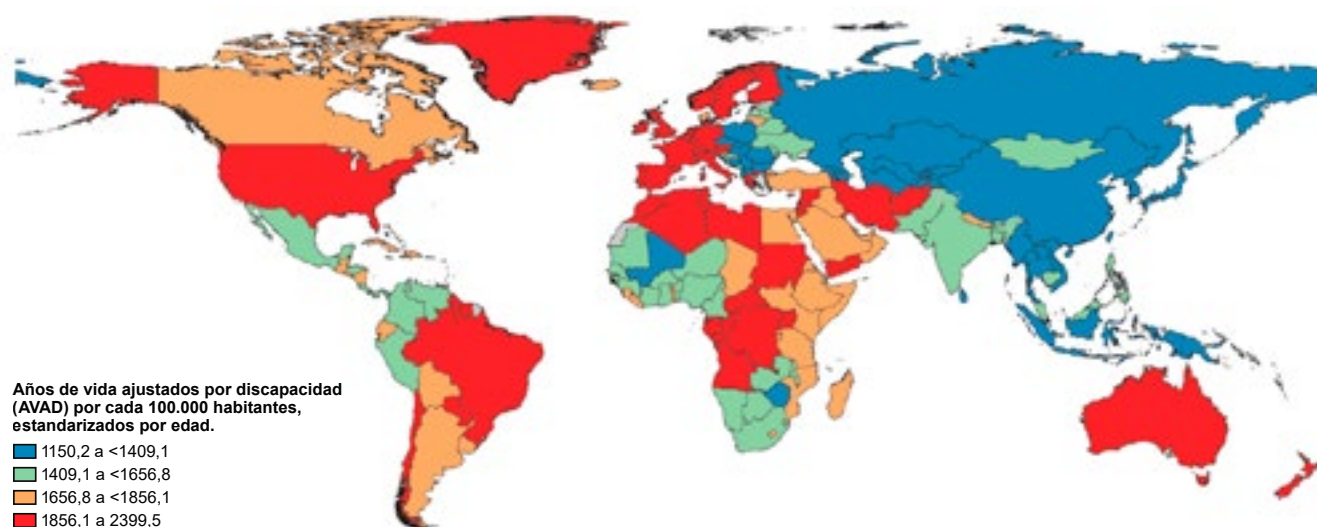


Fig.13 – DALYs (años de vida ajustados por discapacidad) estandarizados por edad por cada 100 000 habitantes atribuibles a trastornos mentales, 2019



Fuente: Lancet Psychiatry 2022.

En una sociedad, donde el conocimiento se constituye cada vez más como motor de competitividad, proteger la capacidad de concentrarse, aprender, resolver problemas complejos y colaborar eficazmente representa una inversión en capital humano tan importante como la incorporación de nuevas tecnologías. La innovación difícilmente puede traducirse en progreso si quienes deben impulsarla, trabajan bajo condiciones que deterioran sistemáticamente sus capacidades o pierden su sentido de propósito. La innovación puede potenciar los beneficios o amplificar los riesgos, en función de las normas e incentivos que se diseñen para conducirla.

Algunos principios generales para las organizaciones:

1. Sustituir la cultura de la disponibilidad permanente por una cultura de resultados.
2. Garantizar espacios para la concentración.

3. Construir una cultura basada en la seguridad psicológica.

4. Entender que bienestar y productividad van de la mano.

La salud mental deja de ser un asunto exclusivamente clínico para convertirse también en un desafío organizacional y económico. Para promover culturas de trabajo compatibles con la producción de conocimiento y la innovación, es necesario, construir relaciones de confianza; estos elementos son la base para preservar la infraestructura humana que necesitarán las economías del siglo XXI.

Sin embargo, estos desafíos no terminan en el espacio laboral. Las mismas tecnologías que reorganizan las dinámicas de trabajo también han transformado la forma en que las personas interactúan y participan en la vida pública. El problema trasciende y alcanza la calidad del debate democrático, la confianza institucional y la capacidad de las sociedades para construir consensos. Precisamente ese será el punto de partida del siguiente capítulo.

IV. POLARIZACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTITUCIONES:

LOS DESAFÍOS COLECTIVOS DEL PROGRESO

Primera parte

La psicología moral de la polarización en la era digital

¿Por qué si las sociedades necesitan cooperar para resolver problemas colectivos pueden terminar divididas en grupos que interpretan al adversario como una amenaza y qué ocurre cuando las tecnologías digitales amplifican esas predisposiciones?

La transformación del entorno tecnológico ha encontrado una arquitectura psicológica profundamente intuitiva y grupal, ideal para amplificar tendencias divisorias en un momento en que la cooperación social e institucional resulta especialmente necesaria. Nuevamente, partiremos de la investigación del psicólogo social Jonathan Haidt, pero esta vez, nos apoyaremos en su libro “La mente de los justos. Por qué la política y la religión dividen a la gente sensata” como marco conceptual para esta primera parte. Haidt encuentra que liberales y conservadores²⁷ reaccionan de manera diferente ante afirmaciones morales desde los primeros instantes; esos impulsos intuitivos condicionan el razonamiento posterior.

[27] Es importante aclarar que se refiere a la concepción estadounidense de estos grupos políticos. Es decir, los liberales los relaciona con el Partido Demócrata y más alineados a la izquierda; mientras los conservadores, los relaciona con el Partido Republicano y más alineados a la derecha. Aunque reconoce que el espectro político es más amplio, ubicar el análisis en los extremos facilita su explicación. También es importante mencionar, que la ideología de izquierda bajo la perspectiva estadounidense no implica necesariamente una posición anticapitalista. Al margen de este contexto, muchas de las definiciones y cambios sociales analizados por el autor, se pueden extrapolar al contexto latinoamericano.

A partir de ahí, desarrolla la Teoría de los Fundamentos Morales, que permite explicar mejor por qué las personas pueden interpretar una misma realidad desde matrices morales diferentes. En su formulación, las matrices morales unen, pero también ciegan, porque pueden impedirnos reconocer la coherencia de otras matrices, haciendo que personas que viven dentro de una misma sociedad parezcan habitar universos morales diferentes. Pero las raíces de estas características acompañaron nuestra evolución como especie, de hecho, como lo veremos enseguida, a la evolución genes-cultura le debemos gran parte de nuestros rasgos psicológicos y comportamentales. De esta forma, la misma arquitectura psicológica que hace posible nuestra cooperación también hace posible nuestra división.

Haidt caracteriza a los humanos como ultrasociales. Nuestra capacidad para compartir intenciones, construir normas y formar comunidades morales hizo posible una cooperación a una escala extraordinaria. La evolución cultural permitió ampliar el “nosotros” mucho más allá del parentesco. Pero esa cooperación funciona más fácilmente con quienes percibimos como semejantes y suponemos que comparten nuestros valores. El problema comienza cuando la identidad colectiva sólo puede sostenerse mediante la confrontación permanente con otro grupo.

La polarización puede deteriorar precisamente las relaciones sociales que

constituyen parte fundamental de nuestra evolución como especie y convertir la necesidad humana de pertenencia en un mecanismo de movilización política basado en la confrontación. A continuación, profundizaremos en estos aspectos.

4.1 La psicología del desacuerdo: intuiciones, valores y matrices morales

Comprender la polarización política exige hacerse la siguiente pregunta ¿cómo construyen las personas sus juicios sobre aquello que consideran correcto, injusto, aceptable o amenazante? La respuesta de Jonathan Haidt parte de una premisa que dialoga directamente con la arquitectura psicológica examinada en el primer capítulo de este reporte. Los seres humanos no evaluamos el mundo exclusivamente mediante procesos racionales y conscientes. Una parte considerable de nuestras respuestas, surge primero de mecanismos intuitivos y emocionales, mientras que el razonamiento consciente interviene posteriormente para interpretar, justificar y comunicar esas reacciones.

Como se señaló anteriormente, mediante la metáfora del jinete y el elefante, el pensamiento consciente dispone de una capacidad importante para analizar, anticipar y argumentar, pero no controla por completo los procesos automáticos que orientan nuestra conducta. En La mente de los justos, Haidt traslada esta relación al ámbito de la moral y a la política. Sus investigaciones muestran que ante afirmaciones relacionadas con distintos principios morales, liberales y conservadores pueden mostrar reacciones diferenciadas de forma automática, antes de que aparezca una elaboración racional completa. De ahí, una de las

formulaciones centrales de su propuesta: las intuiciones aparecen primero y el pensamiento estratégico después.

Esta perspectiva, modifica de manera importante la forma de entender el desacuerdo político. Las personas pueden utilizar su capacidad de razonamiento no solamente para buscar la verdad, sino también para defender intuiciones previamente formadas. El desacuerdo político no surge entonces, únicamente porque los ciudadanos posean información diferente o porque algunos hayan razonado correctamente y otros no. También, puede originarse porque distintos individuos interpretan los mismos acontecimientos a partir de sensibilidades morales diferentes.

Para entenderlo mejor, desarrolla la Teoría de los Fundamentos Morales, dice que hay (por lo menos) seis sistemas psicológicos que comprenden los fundamentos universales de las muchas matrices morales del mundo (Haidt, 2020). El objetivo de esta teoría es hallar los mejores puentes entre la antropología y la psicología evolutiva para explicar la mayoría de las controversias morales y políticas de nuestros días, que tienen un origen en la evolución de nuestro cerebro moral. Bajo esta definición señala que los fundamentos morales son innatos, aunque esto no quiere decir que sean inmodificables. *La innatitud entendida como “organizada antes de la experiencia”, es el primer borrador de un libro que se revisa a medida que los individuos crecen dentro de diferentes culturas.*

Los seis fundamentos morales son: Cuidado/Daño, Equidad/Engaño, Libertad/Opresión, Lealtad/Traición, Autoridad/Subversión y Santidad/Degradación. Estos fundamentos no determinan mecánicamente una posición política, pero ayudan a explicar por qué determinados

argumentos, símbolos o acontecimientos pueden resultar moralmente más importantes para unas personas que para otras. Mientras algunas matrices privilegian con mayor intensidad la protección frente al daño o la lucha contra la opresión, otras incorporan con mayor fuerza consideraciones relacionadas con la proporcionalidad, la lealtad, la autoridad o la preservación de determinadas normas y tradiciones.

El concepto de equidad resulta especialmente ilustrativo. Haidt reconoce que inicialmente había interpretado este fundamento principalmente desde la igualdad, pero posteriormente distinguió con mayor claridad la igualdad de la proporcionalidad. Para muchas personas, una distribución justa no significa necesariamente que todos reciban lo mismo, sino que las recompensas guarden relación con la contribución realizada y que quienes incumplen las reglas de cooperación no obtengan beneficios indebidos.

Cuando las personas trabajan juntas en una tarea, generalmente quieren ver a los que trabajan más duro obtener las mayores ganancias. A veces, la gente quiere igualdad de resultados, pero eso se debe a que también es frecuente que las oportunidades de cada uno son iguales. Por lo tanto, podemos refinar la descripción del fundamento de la Equidad, sigue siendo un conjunto de módulos que evolucionaron en respuesta al desafío adaptativo de cosechar las recompensas de la cooperación sin ser explotado por los polizones, lo cual se extiende del individuo a las comunidades. Podemos observar el deseo de la gente de mantener a sus comunidades a salvo de los tramposos o vagos, quienes, si se les permitiese continuar su camino, harían que otros dejasen de cooperar, y finalmente conseguirían que la sociedad se desmoronase (Haidt, 2020).

Del mismo modo, el fundamento Libertad/Opresión puede ser activado por actores ideológicamente diferentes, aunque estos identifiquen distintas fuentes de dominación. La acumulación de poder político, la concentración económica, determinadas regulaciones o ciertas desigualdades pueden ser interpretadas de formas radicalmente distintas dependiendo de los fundamentos morales que más influyen la matriz moral desde la cual se evalúan.

A todos, en la izquierda, en la derecha y en el centro, les importa la Libertad/Opresión, pero a cada facción política le importa de una manera diferente. Los liberales esperan que el Gobierno defienda a los débiles de la opresión de los fuertes. Los conservadores, por el contrario, están más cerca de las ideas tradicionales de libertad como el derecho a que los dejen en paz, y a menudo les molestan los programas liberales que usan al Gobierno para coartar sus libertades con el fin de proteger a los grupos que más preocupan a los liberales. A los libertarios, les importa la libertad casi hasta llegar a la exclusión de todos sus demás intereses, y su concepto de la libertad es el derecho a no estar sujetos a la interferencia del Gobierno (Haidt, 2020).

El desacuerdo puede reflejar distintas jerarquías de valores y distintas percepciones sobre aquello que amenaza la libertad, la justicia o la estabilidad social. El problema comienza cuando cada grupo supone que su propia matriz constituye la única interpretación moral legítima de la realidad. De esta forma, las matrices morales unen porque proporcionan un lenguaje común, valores compartidos y criterios que fortalecen la identidad de quienes participan en ellas; pero ciegan porque dificultan reconocer la coherencia interna de otras matrices y, por tanto, comprender por qué personas

razonables pueden valorar de manera diferente un mismo problema.

De esta forma, las matrices morales existen tanto en el plano individual como grupal. Se construyen y fortalecen dentro de grupos. Los seres humanos desarrollamos una extraordinaria capacidad para cooperar, compartir objetivos, obedecer normas y construir identidades colectivas. Comprender esa dimensión grupal, resulta fundamental para explicar por qué el desacuerdo moral puede transformarse en tribalismo político.

El punto de partida de Haidt es la ultrasociabilidad humana. El término ultrasocial, es utilizado para describir especies capaces de formar comunidades numerosas, internamente organizadas y sustentadas en formas complejas de cooperación y división del trabajo. Los seres humanos constituyen, en este sentido, una excepción entre los primates. Durante cientos de miles de años, nuestros antepasados dependieron de la cooperación para protegerse, cuidar a las crías, obtener alimentos, defender territorios y competir con otros grupos. Estas presiones de selección favorecieron una arquitectura psicológica capaz no sólo de vivir junto a otros, sino de coordinarse con ellos de formas cada vez más complejas²⁸.

Un elemento decisivo en esta transición fue lo que Michael Tomasello²⁹ denominó

[28] Las colmenas y los nidos de hormigas, son ejemplos de ultrasociabilidad, y también lo son las sociedades humanas. Durante cientos de miles de años se dieron las condiciones para la evolución de la ultrasociabilidad y, como resultado, somos el único primate ultrasocial. Tal y como los insectos coloniales hicieron con los demás insectos, hemos empujado al resto de mamíferos a los márgenes, a la extinción, a la servidumbre. La analogía con las abejas no es superficial o inexacta. A pesar de sus muchas diferencias, las civilizaciones humanas y las colmenas son producto de grandes transiciones en la historia evolutiva (Haidt, 2020).

[29] Michael Tomasello es psicólogo y antropólogo estadounidense, reconocido por sus investigaciones sobre lo que nos hace únicos como seres humanos, ha demostrado que la cooperación y la vida social son el verdadero motor de la inteligencia humana. **Recomendamos la siguiente charla:** [Michael Tomasello - Cooperation and Cultural Learning](#).

intencionalidad compartida. A diferencia de los primates, los seres humanos desarrollaron la capacidad de representar mentalmente una tarea como una actividad conjunta. Esa capacidad permitió compartir objetivos, establecer expectativas recíprocas y construir una idea colectiva sobre cómo debían comportarse los miembros del grupo. Cuando esas expectativas comenzaron a convertirse en normas y su incumplimiento generó desaprobación, castigo o exclusión, aparecieron las condiciones para las primeras matrices morales.

Una vez que las personas pudieron compartir intenciones, también pudieron construir instituciones, símbolos y normas capaces de organizar comunidades cada vez mayores. La intencionalidad compartida permitió el desarrollo del lenguaje, y en conjunto, hicieron posible extender el sentido del “nosotros” más allá del parentesco. Para Haidt, esta transición contribuyó a explicar cómo pequeños grupos de cazadores-recolectores terminaron dando lugar, a lo largo del tiempo, a comunidades mucho más complejas. Los seres humanos no construyen colmenas físicas como las abejas, sino comunidades morales conformadas por reglas, instituciones y objetivos compartidos.

Nunca sabremos cuándo empezaron a trabajar en equipo los primeros buscadores de alimentos, pero empezamos a ver signos en el registro fósil hace apenas unos 600 mil o 700 mil años de las primeras criaturas que desarrollan intencionalidad compartida, que permiten la cultura acumulativa con el Homo heidelbergensis (...) Las innovaciones culturales se acumulan, es decir, aprenden de otras, añaden sus propias innovaciones y luego transmiten sus ideas a las generaciones posteriores (...) No sólo transformaron el curso de la evolución humana,

también la naturaleza misma del proceso evolutivo. Desde entonces, vivieron en un entorno cada vez más adaptado a sus necesidades. Los antropólogos Richerson y Boyd³⁰ han argumentado que las innovaciones culturales (como las lanzas, las técnicas de cocina y las religiones) evolucionaron como lo hacen las innovaciones biológicas, y que estas dos corrientes están tan interrelacionadas que no se pueden estudiar por separado (Haidt, 2020).

Una vez que la cultura comenzó a acumularse y transmitirse entre generaciones, las innovaciones sociales modificaron el entorno dentro del cual continuaba operando la selección natural. Los grupos capaces de desarrollar prácticas que favorecían la cooperación y reducían los comportamientos antisociales podían adquirir ventajas frente a otros grupos.

Richerson y Boyd argumentan que la coevolución genes-cultura ayudó a que la modernidad progresara de la sociabilidad de los pequeños primates con otros primates a la ultrasociabilidad tribal presente en todas las sociedades humanas (...) Los grupos que descubrieron (o tropezaron con) las innovaciones culturales que les ayudaron a cooperar y a unirse en grupos más grandes que la familia tendieron a ganar dichas competiciones (tal como dijo Darwin) (...) Confiamos y cooperamos con más naturalidad y facilidad con personas que se parecen y nos recuerdan a nosotros mismos (...) Y una vez que algunos grupos desarrollaron la innovación cultural

Dentro de un grupo, los individuos compiten por recursos, prestigio, parejas y posiciones; pero los propios grupos también pueden competir y cooperar entre sí.



del prototribalismo, cambiaron el entorno en el que tuvo lugar la evolución genética.

Y continúa,

En estas sociedades prototribales, los individuos a los que les resultaba más difícil seguir el juego y cumplir con las normas colectivas básicas no serían la mejor elección de nadie cuando llegara el momento de elegir socios para la caza o el apareamiento. En particular, las personas violentas habrían sido rechazadas o castigadas. Este proceso se ha descrito como “autodomes-ticación” (...) La coevolución de la mente y las culturas tribales no sólo nos preparó para la guerra; también nos preparó para una coexistencia mucho más pacífica dentro de nuestros grupos y, en los tiempos actuales, también para la cooperación a gran escala (Haidt, 2020).

Todo esto confirma la evolución multinivel dentro de la cual se encuentra la selección grupal. Frente a explicaciones de la evolución centradas exclusivamente en la competencia entre individuos, este enfoque plantea que la selección natural puede operar simultáneamente en diferentes niveles. Dentro de un grupo, los individuos compiten por recursos, prestigio, parejas y posiciones; pero los propios grupos también pueden competir y cooperar entre sí. En determinadas circunstancias, aquellos capaces de coordinar mejor a sus miembros, limitar comportamientos oportunistas, castigar a quienes se aprovechan de la cooperación y movilizar esfuerzos en favor de objetivos compartidos pueden obtener ventajas frente a grupos menos cohesionados.

[30] Para obtener más información sobre la cultura acumulativa y la coevolución genes-cultura, véase la obra maestra de Richerson y Boyd: *Not by Genes Alone*, señalada anteriormente.

Pero esta competencia no significa necesariamente que están en guerra o luchando entre sí. Competían por ser los más eficientes convirtiendo los recursos en descendientes (...) La selección grupal atrae la cooperación (...) En general, el gregarismo se centra en mejorar el bienestar del grupo, no en dañar a un grupo externo.

Esto nos permite comprender otro concepto de la naturaleza humana, el Homo duplex. Recuperando a Émile Durkheim, Haidt sostiene que el ser humano existe psicológicamente en dos niveles. En uno de ellos actúa como individuo, con intereses, deseos y estrategias propias. En el otro, puede experimentarse como parte de una entidad colectiva y orientar su comportamiento hacia objetivos que trascienden su beneficio inmediato. La lógica de la selección multinivel permite entender por qué ambas dimensiones pudieron coexistir: una parte considerable de nuestra psicología fue moldeada por la competencia entre individuos, mientras que otra parte, responde a las ventajas que surgieron cuando nuestros antepasados fueron capaces de cooperar como grupos. Es esta segunda dimensión, la que explica nuestra capacidad para experimentar lealtad, sacrificio, patriotismo, solidaridad o compromiso con causas que exceden nuestros intereses personales.

El mecanismo psicológico mediante el cual esa segunda dimensión puede hacerse dominante es lo que Haidt denomina: el interruptor de la colmena. Su “hipótesis de la colmena” sostiene que, los seres humanos son criaturas condicionalmente gregarias, es decir, bajo determinadas circunstancias pueden trascender temporalmente el interés individual y sumergirse en algo más grande que nosotros mismos. El interruptor no debe entenderse como un mecanismo que elimina permanentemente

el yo, sino como una disposición que puede activarse con mayor o menor intensidad dependiendo del contexto social. Cuando esto ocurre, la persona deja de percibirse únicamente como un individuo aislado y comienza a experimentarse como parte de un “nosotros”.

El interruptor de la colmena es una adaptación grupal que sólo se explica por una teoría de la selección entre grupos, no puede explicarse por la selección a nivel individual (...) El interruptor de colmena está “hecho” de oxitocina y de neuronas espejo. La oxitocina nos une a nuestros grupos, no a toda la humanidad. Las neuronas espejo nos ayudan a empatizar con los demás, pero particularmente con aquellos que comparten nuestra matriz moral. De esta forma, los seres humanos no estamos diseñados para amar a todos incondicionalmente, desde una perspectiva evolutiva. Lo que más se puede lograr es el amor o altruismo parroquial (parroquial significa local o restringido), amplificado por la similitud, un sentido de destino compartido y la supresión de polizones (Haidt, 2020).

Haidt afirma que, si la evolución genética pudo modificar rasgos físicos y metabólicos en escalas de pocos miles de años ante nuevos ambientes, resulta plausible que también actuara sobre características preexistentes del cerebro y del comportamiento a medida que se transformaban radicalmente los entornos sociales. Esto no supone la aparición reciente de nuevos módulos mentales, sino posibles modificaciones en disposiciones ya existentes, incluidos los fundamentos morales. La cultura, sin embargo, puede transformarse todavía más rápido: una matriz moral puede reorganizarse profundamente en pocas generaciones. Pero, si esas nuevas condiciones culturales permanecen estables durante suficiente tiempo, pueden generar, a su vez,

nuevas presiones de selección. La mente moral sería así, producto de una relación dinámica entre evolución biológica y evolución cultural, en la que los cambios culturales modifican el ambiente al que posteriormente debe responder la propia evolución humana.

Este breve recuento evolutivo nos muestra la predisposición de los seres humanos para formar comunidades, construir matrices morales y desarrollar sentimientos de pertenencia. Ahora bien, esto no debe entenderse como una condena al extremismo grupal, es decir, que inevitablemente estemos programados para la fragmentación social. Al contrario, ese gregarismo fue fundamental para la cooperación que permitió nuestra evolución como especie, tanto genética como cultural. Para poner un ejemplo, el interruptor de la colmena se activa por nuestra necesidad de pertenecer y trascender del yo, pero eso no significa que se active con un solo grupo, pertenecemos a muchas comunidades: religiosas, académicas, deportivas, etc. E incluso sin ninguna relación entre ellas, y aunque exista una competencia intergrupal dentro de cada esfera, esto no se traduce en confrontación.

De la misma forma, como ya se mencionó, la evolución multinivel no significaba necesariamente conflicto, sino una competencia por ganar eficiencia y cohesión que permitía aprovechar más y mejor los recursos disponibles, derivando en nuevas generaciones (los genes de los más adaptados continuaban el proceso evolutivo). Los grupos buenos para cooperar se vuelven más eficientes vs los que no lo son, aumentan sus relaciones de confianza y reciprocidad, lo cual permite cosechar mayores beneficios para ellos y sus descendientes. De esta forma, se concibe la adaptación cultural y la coevolución genes-cultura. Ahora bien, bajo ciertos

contextos nuestra mente tribal puede favorecer más la fragmentación que la cooperación, y es éste el elemento detonante para explicar la actual polarización política.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante frente a transformaciones tecnológicas capaces de modificar rápidamente las condiciones de interacción social (el entorno). Si las matrices morales pueden reorganizarse a través de la evolución cultural en pocas generaciones, cambios profundos en la forma como las personas se comunican, construyen grupos, reconocen prestigio, sancionan comportamientos o interpretan amenazas pueden alterar el entorno en el que opera nuestra mente moral mucho antes de que exista cualquier adaptación biológica equivalente (adaptación cultural). La pregunta relevante sería ¿qué condiciones hacen que esa capacidad grupal produzca cooperación entre diferentes comunidades y cuáles provocan que las fronteras entre ellas se transformen en hostilidad permanente?

4.2 De la diversidad moral a la polarización

La existencia de grupos con valores diferentes no conduce inevitablemente a la polarización. Como se ha señalado, la capacidad humana para construir identidades colectivas constituye uno de los fundamentos de la cooperación social. Las sociedades modernas dependen precisamente de la posibilidad de que individuos con intereses particulares acepten normas comunes, desarrollen relaciones de confianza y participen en instituciones que permiten coordinar comportamientos a una escala superior. El problema aparece, cuando las diferencias entre grupos dejan de interpretarse

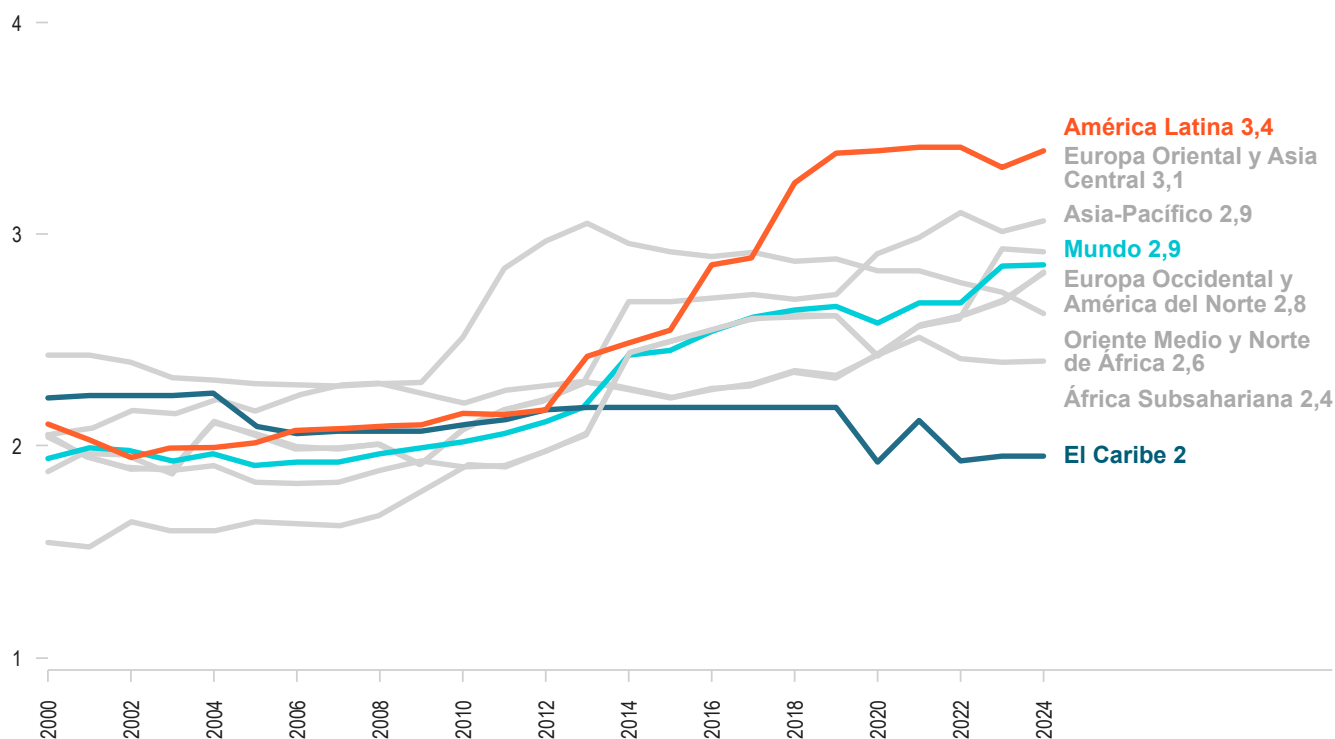
como desacuerdos legítimos sobre la organización de la sociedad y comienzan a transformarse en fronteras morales entre quienes pertenecen al lado correcto y quienes representan una amenaza.

Si las intuiciones preceden frecuentemente al razonamiento consciente y, al mismo tiempo, los seres humanos poseen una fuerte capacidad para identificarse con grupos, el pensamiento o ideología política puede adquirir una función defensiva. De esta forma, la información que contradice una narrativa adoptada debe superar no sólo una diferencia intelectual, sino una estructura de valores mucho más arraigada. Haidt señala que, una vez integradas en un equipo político, las personas encuentran confirmaciones de su gran narrativa con facilidad y

resulta difícil persuadirlas mediante argumentos contruidos desde fuera de su matriz moral.

La consecuencia es que la confrontación política puede comenzar a adquirir una lógica maniquea, una forma de interpretar el conflicto con una visión contrapuesta a la filosofía del yin-yang. Mientras esta última, admite que perspectivas diferentes pueden contener elementos valiosos y que los problemas sociales requieren cierto equilibrio entre principios en tensión, la perspectiva maniquea divide el espacio político entre fuerzas marcadamente opuestas. El conflicto entonces, comienza a representarse como una lucha entre quienes defienden el bien y quienes encarnan aquello que debe ser derrotado.

Fig.14 – Índice de polarización política



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Proyecto Variedades de la Democracia (V-Dem). Los valores de las etiquetas corresponden a datos de 2024.

Notas: El indicador utiliza una escala de cinco puntos, en la que 0 representa que los partidarios de bandos políticos opuestos interactúan generalmente de manera amistosa, y 4 significa una polarización extrema en la que los bandos políticos opuestos interactúan generalmente de manera hostil. Todos los datos agregados se han ponderado según la población y se presentan tal y como los calcula V-Dem.

Fig.15 – Porcentaje (%) de personas por posicionamiento político en Latinoamérica



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD basados en Latinobarómetro (2025).

Notas: Las categorías para el posicionamiento político se refieren a la pregunta “En política se habla normalmente de ‘izquierda’ y ‘derecha’. En una escala donde el 0 es la ‘izquierda’ y el 10 es la ‘derecha’, ¿dónde se ubicaría usted?”

Este desplazamiento transforma la naturaleza del adversario. En una sociedad pluralista, el adversario político es alguien cuyas propuestas pueden considerarse equivocadas y contra quien se compete por el poder, pero cuya presencia continúa siendo reconocida como legítima dentro de un sistema compartido. Bajo una lógica crecientemente maniquea, en cambio, aceptar compromisos con el otro puede comenzar a interpretarse como una renuncia moral, una amenaza para aquello que se considera sagrado. Entendiéndose, de manera equivocada, que su eliminación, es la mejor forma de preservar las normas de cooperación y la convivencia grupal. Desde esta perspectiva, la

polarización representa algo más profundo que un aumento de la distancia ideológica, crea un entorno que refuerza la confrontación entre comunidades políticas.

Pero, la destrucción de estas comunidades que se consideran adversas, produce una disminución de lo que Haidt (2020) denomina capital social³¹. *El capital social se refiere a una clase de capital*

[31] El término capital social se extendió en las ciencias sociales en la década de 1990, y saltó al vocabulario público más amplio después de la publicación en 2000 del libro de Robert Putnam “Solo en la bodega”. En economía, el capital se refiere a los recursos que permiten a una persona o empresa producir bienes o servicios. Hay capital financiero (dinero en el banco), capital físico (una fábrica) y capital humano (como la fuerza comercial). Si el resto de parámetros puntúan igual, una empresa con más capital de algún tipo superará a una empresa con menos (Haidt, 2020).

que los economistas habían pasado por alto en gran medida: los vínculos sociales entre los individuos y las normas de reciprocidad y confiabilidad que surgen de esos vínculos. Cuando todo lo demás es igual, una empresa con más capital social superará a sus competidores menos cohesivos y menos confiados internamente. La confianza es indispensable para la eficiencia y buen funcionamiento de los mercados, porque fortalece los vínculos de coordinación y cooperación. En otras palabras, una sociedad no depende exclusivamente del capital financiero, físico o humano acumulado por sus miembros; depende también de la calidad de las relaciones que permiten utilizar esos recursos conjuntamente. Por tanto, la fragmentación constante disminuye el capital social, necesario para que una sociedad sea más productiva e integrada.

Pero aumentar el capital social no ocurre de forma espontánea. También introduce el concepto de *capital moral*, entendido no como una virtud individual, sino como los recursos que permiten sostener una comunidad moral. Para comprender cómo se produce cooperación a gran escala, es necesario examinar el entorno completo de leyes, instituciones, costumbres, normas y significados dentro del cual esas relaciones están insertadas. *Más específicamente, el capital moral tiene que ver con: el grado en que una comunidad posee conjuntos interconectados de valores, virtudes, normas, prácticas, identidades, instituciones y tecnologías que se combinan bien con los mecanismos psicológicos evolucionados y, por lo tanto, permiten a la comunidad reprimir o regular el egoísmo y hacer posible la cooperación.*

Esta precisión resulta especialmente importante para el argumento sobre bienestar desarrollado a lo largo de este

reporte. Como vimos desde el primer capítulo, la pertenencia a comunidades y la participación en proyectos que trascienden al individuo forman parte de las condiciones que permiten construir significado. Razón por la cual, una sociedad compuesta por individuos privados de vínculos colectivos no constituye una alternativa psicológicamente saludable a la polarización. Por el contrario, la ausencia de conexiones profundas puede generar una necesidad de significado susceptible de ser aprovechada por líderes capaces de ofrecer una identidad colectiva poderosa. Es decir, el pluralismo es fundamental para aumentar el capital social y contribuye a la salud de la propia democracia.

Por eso Haidt (2020) aclara que: *el capital moral no siempre es un bien puro. El capital moral conduce automáticamente a la supresión de los polizones, pero no conduce automáticamente a otras formas de equidad, como la igualdad de oportunidades. Y mientras que un capital moral elevado ayuda a una comunidad a funcionar de manera eficiente, la comunidad puede utilizar esa eficiencia para infligir daño a otras comunidades. Se puede obtener un capital moral alto dentro de una secta o de un país fascista, siempre que la mayoría acepte de verdad la matriz moral prevaleciente. No obstante, si tratas de cambiar una organización o una sociedad y no consideras los efectos de sus cambios en el capital moral, te vas a meter en líos.*

Las democracias no requieren que sus ciudadanos compartan una única matriz moral; requieren, sin embargo, algún nivel de reconocimiento mutuo y un conjunto de instituciones capaces de generar los incentivos para que los cambios en el capital moral no destruyan, sino que aumenten el capital social. Cuando cada desacuerdo comienza a interpretarse

como una batalla moral en la que la victoria del otro resulta intolerable, disminuye el espacio disponible para el compromiso, la negociación y la continuidad de políticas que requieren horizontes superiores al ciclo electoral. La polarización se convierte así en un problema de capacidad colectiva. Una sociedad puede encontrar enormes dificultades para responder a desafíos comunes si sus grupos políticos pierden la capacidad de cooperar.

La civilidad y la incivilidad no dependen exclusivamente de las virtudes personales de los actores políticos; también responden a los incentivos y estructuras dentro de los cuales estos actúan. Por ello, modificar el entorno institucional puede alterar las recompensas asociadas a determinados comportamientos y favorecer conexiones sociales más constructivas. La lógica es consistente con una idea expuesta anteriormente: el comportamiento humano no puede comprenderse independientemente del entorno que lo incentiva, restringe o recompensa. Esta lógica también puede entenderse desde la perspectiva de Durkheim, quien destaca la necesidad de establecer normas sociales que sean capaces de limitar y regular el comportamiento para prevenir situaciones de anomia.

Aquí aparece el siguiente elemento del análisis. La tecnología y los cambios en los patrones de interacción social permiten a las personas aislarse con mayor facilidad dentro de comunidades de individuos ideológicamente semejantes. Las plataformas digitales han transformado más profundamente las condiciones bajo las cuales circulan las ideas, se

construyen identidades y se recompensa la expresión política. Los mecanismos psicológicos descritos hasta ahora, operan dentro de sistemas tecnológicos capaces de medir y amplificar las respuestas de millones de personas en tiempo real.

Una de las ideas que ha atravesado este reporte es, precisamente, que las tecnologías modifican las condiciones dentro de las cuales las emociones y los comportamientos humanos se desarrollan y expresan. La transformación de la naturaleza de las redes sociales, visto anteriormente, con la incorporación progresiva de métricas públicas, sistemas de recomendación y mecanismos de difusión de uno hacia muchos, cambió por completo la interacción social en línea y comenzó a organizarse alrededor de la posibilidad de obtener visibilidad y validación ante audiencias mucho más amplias. Si las personas poseen una arquitectura moral especialmente sensible a determinados estímulos, estos nuevos entornos digitales pueden

cambiar la intensidad y frecuencia con que esos mecanismos psicológicos son activados. Es decir, las matrices morales proporcionan un repertorio adicional de detonantes.

La evidencia empírica permite precisar esta relación sin reducir la polarización a un efecto automático de las redes sociales o los medios de comunicación. Kubin y von Sikorski (2021), en una revisión sistemática de 94 artículos que reúnen 121 estudios, distinguen entre polarización ideológica —el distanciamiento entre posiciones políticas— y polarización afectiva, relacionada con la identificación con

La polarización se convierte así en un problema de capacidad colectiva. Una sociedad puede encontrar enormes dificultades para responder a desafíos comunes si sus grupos políticos pierden la capacidad de cooperar.

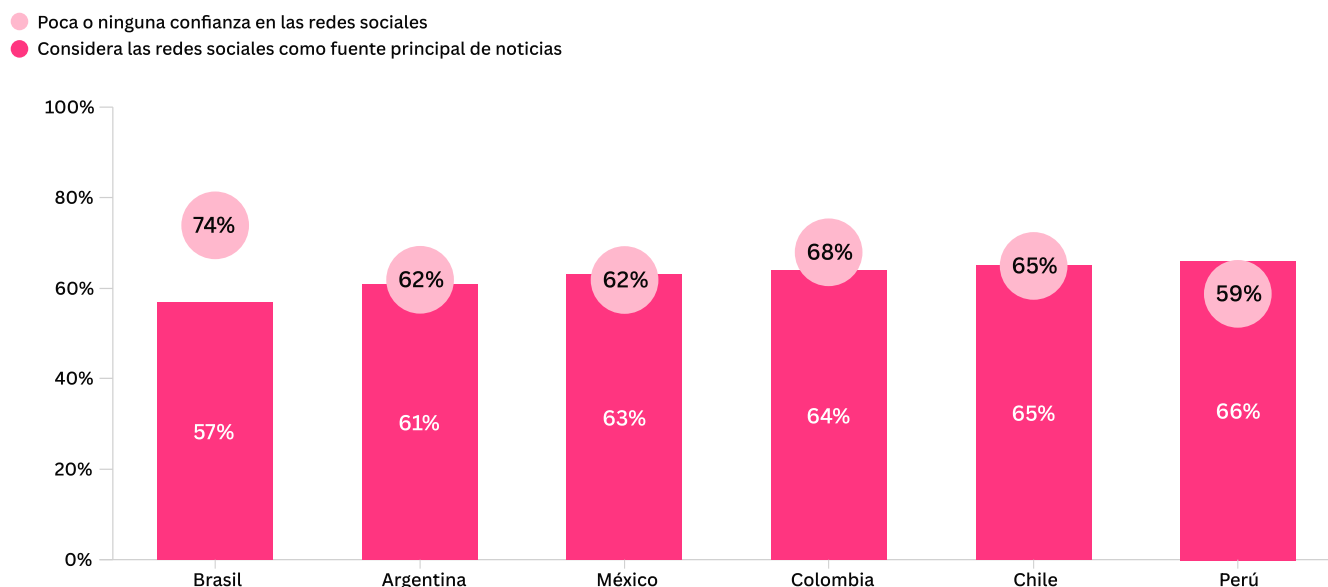
el propio grupo y la creciente animosidad hacia sus adversarios. Sus resultados muestran que la exposición a medios congruentes con las posiciones previas aparece consistentemente asociada con una mayor polarización. La evidencia sobre el uso general de redes sociales es más heterogénea y no permite afirmar que toda exposición produzca necesariamente ese efecto. Sin embargo, los estudios experimentales revisados muestran que determinadas formas de interacción y exposición en estas plataformas pueden incrementar tanto la polarización ideológica como la afectiva.

Por tanto, aunque no es preciso concluir que las redes sociales sean una causa única o inevitable de polarización, sí es posible afirmar que, diferentes tipos de contenido, mecanismos de selección e

incentivos de interacción que favorecen ciertos entornos digitales, interactúan con una psicología especialmente sensible a la identidad, la pertenencia y el conflicto moral.

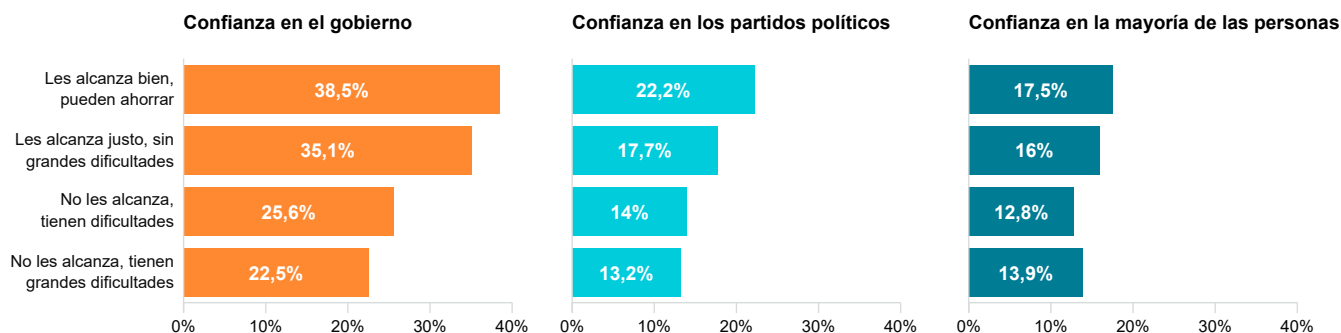
Una posición moderada, cargada de matices y dispuesta a reconocer argumentos provenientes del adversario puede producir una respuesta menos inmediata que un mensaje que identifica con claridad víctimas, culpables, amenazas o traiciones. La comunicación política encuentra así, incentivos para dirigirse directamente al “elefante”, apelando a valores, amenazas e identidades antes que a procesos racionales más lentos. Una matriz moral que antes dependía de interacciones más reducidas, encuentra ahora un mecanismo de retroalimentación constante.

Fig.16 – Porcentaje (%) de personas según su nivel de desconfianza en las redes sociales y uso como principal fuente de noticias (2023) en ALC



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD basados en Latinobarómetro (2025).

Fig.17 – Confianza institucional en ALC, porcentaje (%) de personas por nivel de ingresos



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD basados en Latinobarómetro (2025).

Notas: Las categorías para el nivel de ingreso se refieren a la pregunta “El salario o sueldo que Ud. percibe y el total del ingreso familiar, ¿Le permite cubrir satisfactoriamente sus necesidades? ¿En cuál de estas situaciones se encuentra Ud.?”. Se presentan los datos para el año 2024.

La tecnología, por tanto, puede generar incentivos que modifiquen el consumo de información, las relaciones y el entorno dentro del cual opera nuestra psicología. El riesgo resulta todavía mayor cuando los actores políticos comprenden los incentivos de este entorno. Si la comunicación capaz de provocar miedo, indignación o sentimiento de amenaza obtiene atención y moviliza con facilidad a ciertas comunidades, surgen razones estratégicas para utilizar esas emociones a favor de la instrumentalización política.

Como se mencionó, la tecnología forma parte de ese stock de capital moral. Pero, si las tecnologías digitales transforman las relaciones de manera que refuerzan la hostilidad intergrupala, pueden alterar, a su vez, la capacidad de confiar y cooperar con personas que no pertenecen a nuestra comunidad inmediata, mientras se destruye capital social. Razón por la cual, se requiere una dimensión institucional capaz de responder a estos cambios.

Es importante destacar que, la ampliación de la comunicación puede hacer visibles abusos que anteriormente permanecían ocultos, facilitar la coordinación

ciudadana y permitir que comunidades dispersas cooperen en torno a causas legítimas. El problema no es la existencia de una tecnología que permite la comunicación política a gran escala, sino los incentivos bajo los cuales esa comunicación ha sido organizada. Es importante mencionar que la polarización política responde también a procesos históricos, realineamientos partidistas y cambios institucionales. La tecnología, entonces, puede actuar como un amplificador de dinámicas políticas que ya venían consolidándose.

Las consecuencias no se limitan a la calidad del debate político. Existe también una conexión con el bienestar que no debe perderse de vista. Un entorno informativo organizado alrededor de amenazas constantes, conflictos identitarios y transgresiones morales puede mantener a las personas expuestas repetidamente a sentimientos de miedo, indignación, desprecio o sensación de agravio. Sería excesivo concluir, a partir de estas fuentes, que la polarización digital produce directamente trastornos de salud mental. Pero sí, resulta coherente con el argumento general del reporte señalar que, la calidad del entorno informativo afecta las condiciones psicológicas dentro de

las cuales las personas desarrollan su vida en sociedad.

Las sociedades deberán adoptar decisiones complejas sobre inteligencia artificial, mercados laborales, distribución de las ganancias de productividad, concentración de poder económico y regulación tecnológica. Todas estas cuestiones requieren instituciones capaces de construir acuerdos, y sostener políticas en amplios horizontes de tiempo. Si la transformación digital deteriora paralelamente la confianza entre grupos y la capacidad de reconocer legitimidad en el adversario, puede debilitar la capacidad de coordinación necesaria para gobernar la siguiente ola de cambio tecnológico. La polarización puede convertirse en un obstáculo para decidir colectivamente hacia dónde debe dirigirse esa revolución.

4.3 De la polarización a la fragilidad institucional

El recorrido desarrollado hasta aquí, permite reformular la polarización como un problema que excede el enfrentamiento entre ciudadanos o partidos. Las sociedades modernas dependen de la capacidad de transformar diferencias legítimas de intereses, valores y visiones del mundo en decisiones colectivas suficientemente estables para resolver problemas comunes. Esa capacidad no surge espontáneamente. Requiere normas compartidas, instituciones y mecanismos que permitan cooperar incluso cuando los actores no coinciden sobre los resultados deseables. Por ello, el costo más profundo de una sociedad excesivamente polarizada suele aparecer cuando se debe decidir sobre cuestiones de largo plazo.

La transformación tecnológica no ocurre sobre una sociedad institucionalmente neutra, por ello, sus resultados no

dependerán exclusivamente de las capacidades técnicas de una innovación, sino de la forma en que esa sociedad sea capaz de incorporarla, regularla y distribuir sus beneficios y costos. Una sociedad polarizada puede tener mayores dificultades para construir los acuerdos de largo plazo necesarios para gobernar transformaciones tecnológicas cuyos costos y beneficios se distribuyen de manera desigual. *Las instituciones van primero, así que cualquier cosa que podamos hacer para cultivar conexiones sociales más positivas alterará las instituciones y, por lo tanto, alterará el razonamiento y el comportamiento* (Haidt, 2020).

La expresión “largo plazo” es decisiva. Muchas de las transformaciones que determinan el bienestar colectivo requieren continuidad. La construcción de capital humano, la adaptación de los mercados laborales, el desarrollo de infraestructuras o la regulación de tecnologías emergentes necesitan reglas predecibles y cierto consenso sobre objetivos básicos, incluso cuando persista el desacuerdo sobre los medios para alcanzarlos.

La moralidad puede unir grupos y cegarlos frente a perspectivas alternativas; el maniqueísmo puede reducir la cooperación entre ellos; pero el diseño institucional, puede modificar los incentivos bajo los cuales esas predisposiciones se expresan. De hecho, Haidt rechaza la idea de que basten simples compromisos individuales de civilidad y sostiene que los cambios institucionales pueden reducir las recompensas asociadas a la incivilidad y favorecer interacciones sociales más constructivas. De esta forma, la cooperación en una democracia no depende exclusivamente de la voluntad ciudadana, sino de instituciones y tecnologías que hagan posible y valioso cooperar.

El fortalecimiento institucional debe ser capaz de limitar la concentración de

poder, proteger derechos y corregir estructuras que distribuyen oportunidades y recursos de manera injusta. Las sociedades requieren simultáneamente estabilidad y reforma: conservar estructuras que hacen posible la cooperación, pero también modificar aquellas que dejan de responder adecuadamente a nuevas circunstancias. Cuanto mayor sea la velocidad del cambio, mayor será la necesidad de aprender, corregir errores y actualizar instituciones.

Gobernar el progreso requiere des-acuerdo, pero no requiere enemistad. Las decisiones sobre tecnología necesariamente contienen conflictos entre eficiencia, distribución, autonomía y seguridad. La capacidad de una sociedad para aprovechar el progreso tecnológico depende de su capacidad para actuar colectivamente y convertir una innovación técnica en progreso compartido.

Las sociedades humanas son complejas y sus necesidades y desafíos son variables. Nuestras mentes contienen una caja de herramientas de sistemas psicológicos, incluidos los seis fundamentos morales, que se pueden utilizar para enfrentar esos desafíos y construir comunidades morales efectivas.

El filósofo Isaiah Berlin estudió a lo largo de su carrera el problema de la diversidad moral del mundo y cómo gestionarla. Rechazaba firmemente el relativismo moral. Por el contrario, apoyaba el pluralismo y lo justificaba de esta manera: “llegué a la conclusión de que hay una pluralidad de ideales, ya que hay una pluralidad de culturas y temperamentos. No hay una infinidad de valores: la cantidad de valores humanos (...) es finita, pongamos 74, o quizá 122, o 27, pero finita, en cualquier caso. Y lo que esto significa es que, si un hombre persigue uno de estos valores, yo, que no lo

hago, soy capaz de entender por qué él lo hace o cómo sería, en sus circunstancias, ser inducido a hacerlo. De ahí la posibilidad de la comprensión humana” (Haidt, 2020).

El futuro está entrando en una nueva fase: la inteligencia artificial. Esta promete ampliar capacidades, transformar procesos productivos y abrir posibilidades de innovación difíciles de anticipar. Pero también plantea preguntas sobre el trabajo, la distribución de las ganancias económicas, el poder de las empresas que controlan estas tecnologías y la dirección hacia la que se orientará la innovación. Ante estas cuestiones, asumir que el progreso tecnológico produce automáticamente progreso social sería erróneo.

Para entenderlo mejor, introduciremos a Daron Acemoglu y Simon Johnson y el análisis de su libro “Poder y Progreso”, con ellos vamos a desplazar el foco desde la mente moral hacia la economía política de la tecnología: el progreso técnico puede ampliar las posibilidades de una sociedad, pero sus consecuencias sobre el trabajo, la productividad y la distribución del poder dependen de las decisiones colectivas e institucionales que orientan su desarrollo.

Segunda parte

Inteligencia artificial, trabajo y la dirección del progreso

Daron Acemoglu y Simon Johnson presentan un análisis que cuestiona una de las asociaciones más arraigadas en la narrativa moderna sobre la innovación, que una tecnología capaz de aumentar la productividad terminará, tarde o temprano, mejorando por sí misma las condiciones de vida de la mayoría.

La historia que reconstruyen los autores muestra que esa relación no es automática. Durante largos períodos, distintas innovaciones aumentaron la capacidad productiva de las sociedades sin que sus beneficios fueran ampliamente compartidos. La explicación no reside necesariamente en las características intrínsecas de cada tecnología, sino en quién dispone del poder para decidir cómo se utiliza, qué problemas intenta resolver, cómo reorganiza la producción y quién captura el excedente que genera. Cuando esas decisiones permanecen concentradas en grupos reducidos, una innovación puede aumentar la producción agregada y reforzar simultáneamente estructuras económicas profundamente desiguales.

La primera etapa de la Revolución Industrial es un buen ejemplo, aunque las innovaciones que surgieron transformaron radicalmente la producción, durante sus primeras décadas el extraordinario incremento de la productividad no produjo una mejora equivalente en las condiciones de la mayoría de los trabajadores. La mecanización desplazó actividades artesanales, las jornadas laborales se hicieron más extensas y las relaciones dentro de las fábricas se volvieron más disciplinarias y jerárquicas. Acemoglu y Johnson, demuestran que el crecimiento de la productividad pudo coexistir durante un período prolongado con ingresos reales prácticamente estancados y con un deterioro de las condiciones de trabajo.

Esto ocurrió, en parte, porque esta primera etapa estaba fuertemente orientada hacia la automatización. Las máquinas permitían realizar con menos trabajadores tareas que anteriormente dependían de artesanos especializados. Aquellos trabajadores se vieron obligados a buscar empleo como obreros no cualificados, con sueldos más bajos. Durante las décadas centrales del siglo XIX, el incremento

salarial de los trabajadores industriales especializados fue minúsculo o incluso pasajero. Así mismo, el poder adquisitivo de un trabajador no cualificado era muy parecido al que habría tenido cincuenta o incluso cien años antes (Acemoglu & Johnson, 2023).

El problema no era simplemente que algunas ocupaciones desaparecieran —algo frecuente en cualquier proceso de transformación productiva—, sino que, durante esa etapa no se crearon nuevas tareas suficientes, capaces de mantener o elevar la contribución económica de los trabajadores desplazados. Es decir, el aumento de la productividad no incrementó la productividad marginal por trabajador o el valor adicional que su participación aporta al proceso productivo.

Este quizá, es el argumento económico más importante. Si una tecnología permite producir más principalmente porque elimina mano de obra (aumenta la productividad), los propietarios de esa tecnología pueden capturar una proporción creciente de los beneficios (aumenta la productividad marginal del capital pero no la del trabajo) mientras disminuye la demanda de determinados tipos de trabajo, si esta disminución no es compensada por la creación de nuevas actividades, la menor demanda de trabajo conduce a una disminución de los salarios reales dentro de una economía. En cambio, cuando una innovación crea nuevas actividades, la mayor demanda de mano de obra aumenta también el incentivo para formar y remunerar mejor a quienes realizan esas tareas.

Esto quedó demostrado desde mediados del siglo XIX, cuando la relación entre productividad y salarios en Gran Bretaña empezó a cambiar. Entre 1840 y 1900, según los datos presentados por los autores, la producción por trabajador aumentó

aproximadamente un 90%, mientras los salarios reales crecieron alrededor de un 123%. Simultáneamente disminuyó la duración de la jornada, avanzó la legislación laboral, se restringió el trabajo infantil y mejoraron la salud pública y las condiciones urbanas. Estas condiciones permitieron un cambio no solo en la trayectoria tecnológica, sino también en la distribución del poder.

Por un lado, las nuevas tecnologías ampliaron tareas y oportunidades para los trabajadores de todos los segmentos. Por otro, la organización obrera, la negociación colectiva y la ampliación de la representación política modificaron la relación entre empleados y propietarios. En Gran Bretaña, el reconocimiento de las organizaciones sindicales y el crecimiento del poder político de sectores anteriormente excluidos fortalecieron la capacidad de los trabajadores para reclamar una mayor parte de los incrementos de productividad.

La prosperidad compartida apareció, cuando se combinó una dirección tecnológica que generaba nuevas oportunidades para las personas y unas instituciones que distribuían con mayor equilibrio el poder de negociación. Las reformas políticas, laborales y sociales hicieron posible que el progreso tecnológico comenzara a expresarse en salarios, salud, educación y mejores condiciones de vida.

La pregunta relevante frente a la inteligencia artificial y sus impactos en el mercado laboral sería qué tanto permitirá ampliar las capacidades laborales. Buena parte de la discusión pública se organiza

alrededor de una comparación entre capacidades humanas vs las capacidades de las máquinas: qué trabajos puede realizar ya un algoritmo, cuáles podrá hacer próximamente y qué profesiones podrían desaparecer. Para Acemoglu y Johnson, no basta con preguntarse qué puede automatizarse; es necesario preguntarse qué dirección debe seguir esta tecnología para aumentar realmente la contribución de las personas a la economía.

La experiencia estadounidense posterior a 1980 constituye una advertencia más próxima que la primera etapa de la Revolución Industrial, permite observar que la prosperidad compartida no sólo debe construirse, también puede deteriorarse cuando cambian los incentivos que determinan la dirección de la innovación. El contraste con la posguerra es significativo. Entre 1949 y 1973, el salario real medio en Estados Unidos creció más de un 2,5% anual y los aumentos alcanzaron a trabajadores con distintos niveles educativos. Los autores relacionan este período con una combinación de innovaciones que, junto con la automatización, generaban nuevas tareas y oportunidades laborales, y con instituciones que proporcionaban a los trabajadores suficiente capacidad para participar de las ganancias de productividad. Desde 1980, esa relación se debilitó considerablemente, el problema no fue únicamente la ralentización del crecimiento salarial, sino una transformación en la distribución de las oportunidades laborales: las brechas se ampliaron según el nivel educativo y la industria a la que pertenecían.

La prosperidad compartida apareció, cuando se combinó una dirección tecnológica que generaba nuevas oportunidades para las personas y unas instituciones que distribuían con mayor equilibrio el poder de negociación.

Señalan también que, durante las últimas décadas, el incremento de la productividad ha sido mucho menor, por lo que hay menos para repartir. La productividad total de los factores (PTF) ha registrado una tasa media de crecimiento inferior al 0,7% desde 1980, mientras que, entre las décadas de 1940 y 1970 era del 2,2%. Aseguran que, si el incremento de la PTF hubiera mantenido el mismo nivel de los años cincuenta y sesenta, la economía estadounidense habría tenido un PIB un 1,5% más elevado desde 1980. La ralentización de la productividad no sólo es un problema del período posterior a la crisis financiera de 2008. El crecimiento de la productividad en Estados Unidos en los años de bonanza, entre el 2000 y el 2007, fue inferior al 1% (Acemoglu & Johnson, 2023). En 1987, el ganador del Premio Nobel Robert Solow escribía: «Puedes ver los efectos de la era de la informática en todas partes, salvo en las estadísticas de productividad».

Los incentivos empresariales, el debilitamiento de los poderes compensatorios y una nueva visión sobre el papel de las empresas en la sociedad, son algunas de las causas que contribuyeron a transformar la trayectoria de la innovación.

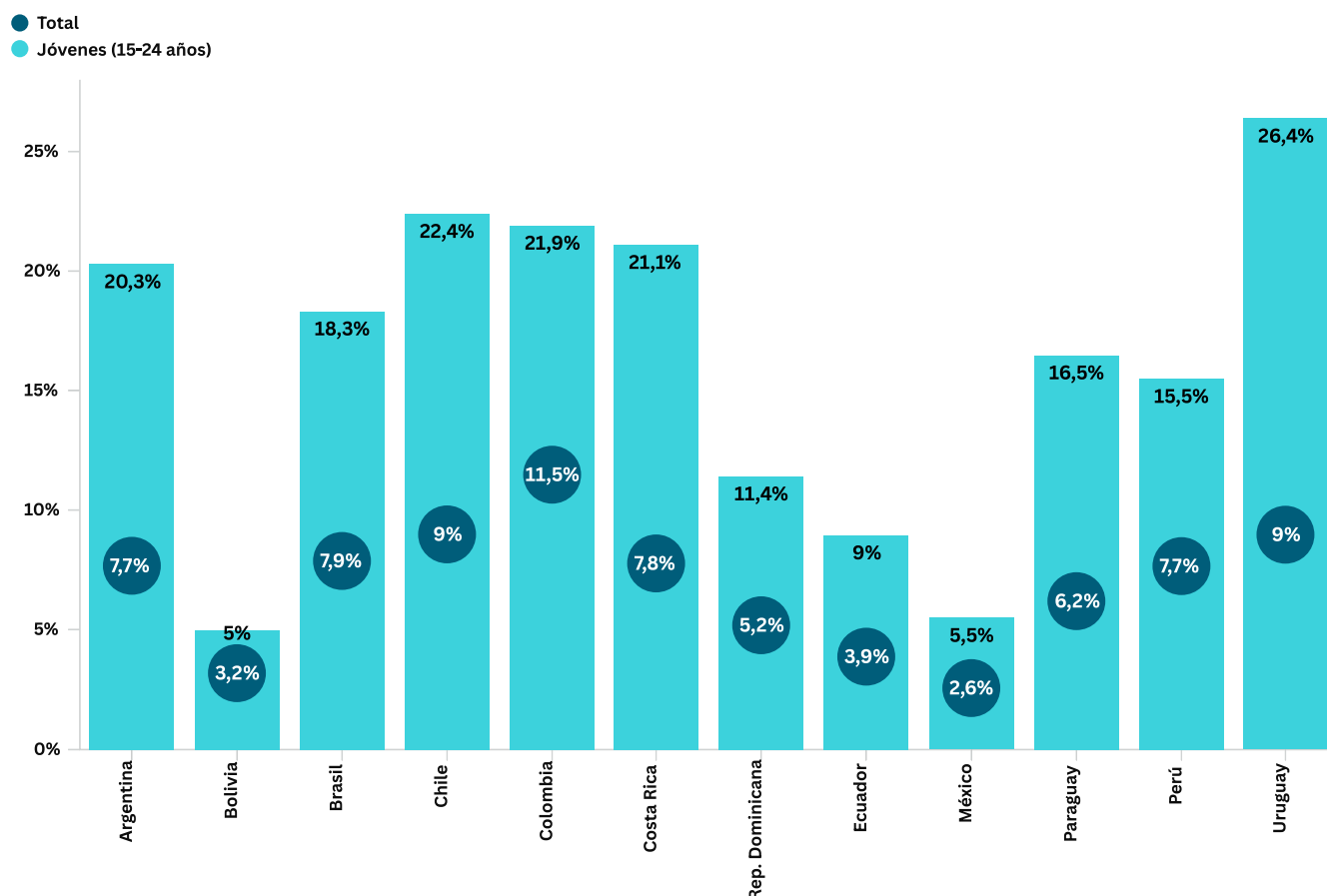
En capítulos anteriores, vimos que el trabajo no es simplemente una secuencia de operaciones técnicas. Moviliza conocimientos, relaciones, resolución de problemas, experiencia contextual y cooperación. En este libro se llega a una conclusión compatible, muchas actividades mezclan capacidades sociales y contextuales difíciles de separar del entorno en el que se realizan. Otro argumento que resaltan y que está alineado con lo descrito en este reporte, es que buena parte de nuestra inteligencia es social. Esto es, adquirimos información de otras personas, interpretamos intenciones, contrastamos argumentos y adaptamos nuestras decisiones a circunstancias cambiantes. Una estrategia tecnológica

enfocada en la automatización, es susceptible de subestimar precisamente estas capacidades. Más aún, si la automatización elimina progresivamente espacios de interacción, aprendizaje y participación, también puede reducir algunos de los contextos en los que se desarrollan y transmiten conocimientos sociales y prácticos.

Por eso proponen una trayectoria alternativa: desarrollar tecnologías que aumenten la utilidad de las máquinas para los seres humanos. Esta perspectiva busca identificar cómo se puede aumentar la productividad marginal del trabajo, mejorar la información disponible para la toma de decisiones, crear nuevas tareas o desarrollar capacidades complementarias. La diferencia entre ambas trayectorias es determinante. Una utiliza IA fundamentalmente para reducir la dependencia del trabajo hecho por personas; la otra intenta aumentar lo que las personas pueden hacer.

Desde la perspectiva de bienestar desarrollada en este reporte, la trayectoria que se tome tiene consecuencias que van más allá de la productividad. En el capítulo I, el trabajo apareció como uno de los espacios en los que las personas desarrollan competencia, identidad, vínculos y propósito. En el capítulo III observamos que la calidad del entorno laboral condiciona autonomía, atención, aprendizaje y bienestar psicológico. La IA, por tanto, puede reorganizar qué capacidades son económicamente valoradas y qué lugar ocupan las personas dentro del proceso productivo. La dirección que tome puede afectar el bienestar no sólo en relación al número de puestos que crea o destruye, sino mediante el cambio en las condiciones que posibilitan el desarrollo humano. El deterioro persistente de las oportunidades laborales puede acompañarse de consecuencias sociales y psicológicas profundas en las comunidades (o generaciones) que concentran las pérdidas.

Fig.18 – Tasa de desempleo (primer trimestre de 2024) en ALC



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD con base a CEDLAS y Banco Mundial (2024).
 Nota: Porcentaje de la fuerza de trabajo que estaba desempleada en el primer trimestre de 2024.

Las últimas décadas ofrecen una evidencia importante. La automatización se ha concentrado de forma significativa en tareas realizadas por trabajadores situados en segmentos bajos e intermedios de la distribución laboral, mientras se observa que determinadas tecnologías digitales benefician más a grupos altamente cualificados y un número reducido de empresas dueñas de las mismas. Acemoglu y Johnson, señalan que estas tendencias explican una parte sustancial del incremento de la desigualdad salarial y socio-económica observado en Estados Unidos desde los años ochenta.

El camino actual de la IA puede resultar especialmente problemático para los países de ingresos medios y bajos porque

aumenta la demanda de capital y de trabajo altamente especializado, recursos relativamente más escasos en muchas de estas economías, que además enfrentan otros desafíos para la adopción tecnológica, como la informalidad, los déficits educativos, la baja conectividad o la debilidad institucional. La misma tecnología puede, por tanto, producir consecuencias distributivas muy diferentes según la estructura institucional y productiva sobre la que se introduce.

Acemoglu y Johnson describen el riesgo de regresar hacia una sociedad dual. Una estructura donde una minoría altamente productiva y poderosa concentra una parte creciente de los beneficios del desarrollo, mientras se debilita la

posición económica de amplios sectores de la población. Pero el círculo también puede operar en sentido contrario. Instituciones capaces de distribuir poder, ampliar oportunidades, escuchar intereses diferentes y orientar la innovación hacia el cierre de brechas, pueden aumentar la posibilidad de que los beneficios tecnológicos alcancen a más personas. Una transformación percibida como legítima y capaz de producir oportunidades compartidas dispone, a su vez, de mejores condiciones sociales para sostenerse.

La buena noticia es que la trayectoria tecnológica no está predeterminada, o al menos, no es inmodificable. La inteligencia artificial puede desarrollarse siguiendo múltiples direcciones y producir consecuencias económicas y sociales muy diferentes. Por ello, debatir sobre el futuro de la IA como si la sociedad sólo pudiera adaptarse pasivamente a una fuerza externa, equivale a ignorar las decisiones políticas, empresariales y civiles que determinan qué tecnologías terminan construyéndose y cómo se utilizan.

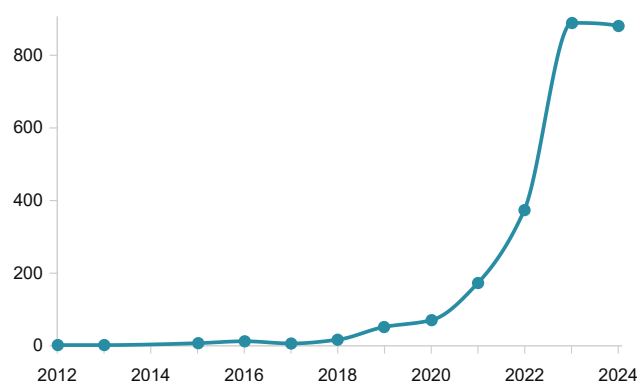
El objetivo no debe ser detener la innovación ni proteger indefinidamente todas las estructuras económicas existentes.

Pero tampoco consiste en confiar en que la IA aumentará considerablemente nuestros niveles de productividad y que estos beneficios, terminarán repartiéndose espontáneamente. Lo que realmente se necesita, es construir las condiciones institucionales que orienten el progreso hacia tecnologías capaces de ampliar las capacidades humanas y distribuir más ampliamente sus beneficios. Las ideas sobre qué constituye progreso no son automáticamente consensuales. Por tanto, las instituciones deben guiar qué voces llegan realmente a participar en la definición de una agenda común.

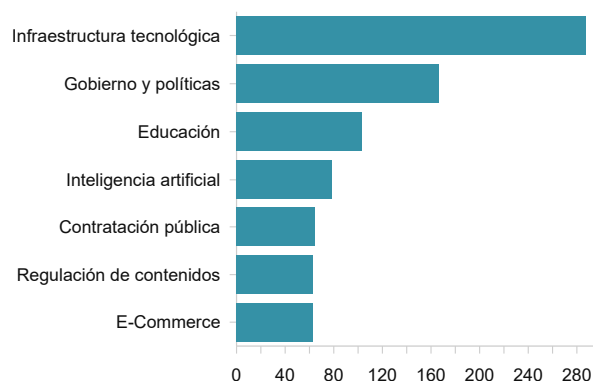
Es importante tener claro, que cuando se habla de fortalecimiento institucional, no se refiere a una visión guiada por el Estado. El gobierno tiene la función de establecer incentivos, regulaciones y marcos generales capaces de ampliar las alternativas disponibles y orientar al sector privado hacia trayectorias compatibles con objetivos sociales más amplios. Al mismo tiempo, la sociedad civil y las organizaciones constituyen poderes compensatorios esenciales para evitar que una única visión monopolice la dirección tecnológica.

Fig.19 – La influencia de las Big Techs en los gobiernos de ALC

Registro de acciones de influencia de las *Big Techs* en los gobiernos de ALC



Temas de las acciones de influencia (2012–2024)



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Agência Pública (2025b).

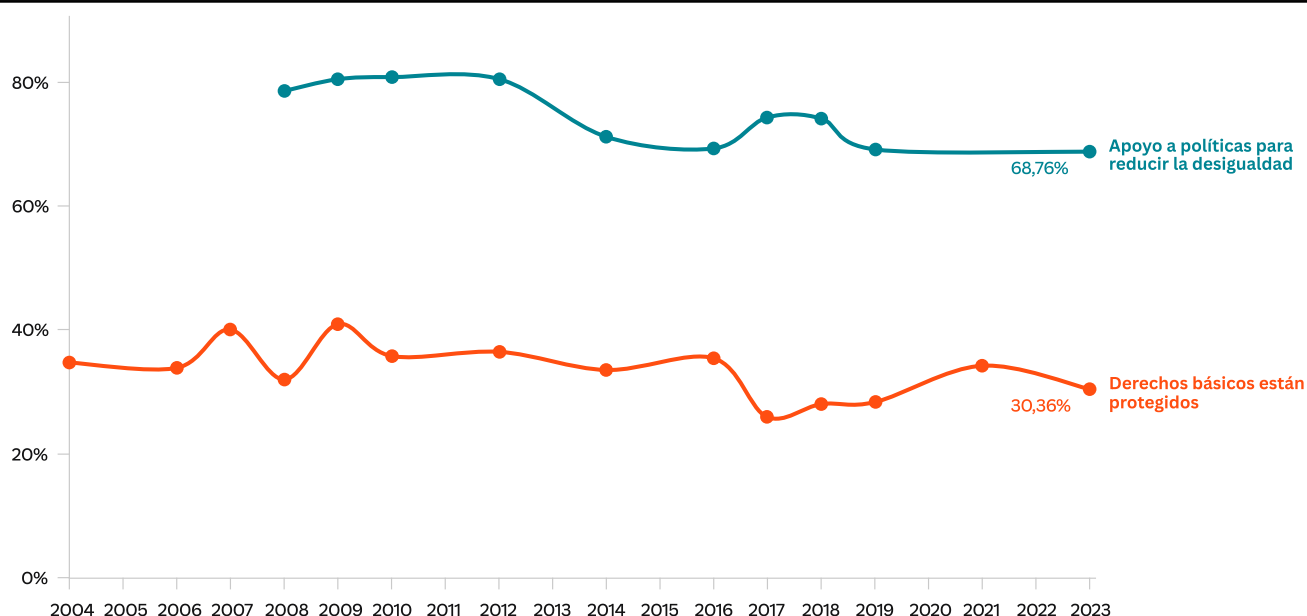
Nota: Para 1.320 acciones de influencia registradas entre 2012 y 2024 no se identificó el tema.

La presión digital revela un límite estructural: la soberanía estatal se ejerce hoy en un entorno profundamente globalizado. Las decisiones que afectan derechos, propiedad intelectual, economías y recursos naturales se toman cada vez más fuera de los marcos democráticos nacionales, en espacios donde la rendición de cuentas es difusa o inexistente. La eficacia del Estado en la era digital depende de su capacidad para adaptar, integrar y coordinar sus funciones clásicas a un ecosistema donde el poder ya no se ejerce únicamente desde el territorio,

sino desde la infraestructura tecnológica que lo atraviesa (PNUD, 2026).

Las políticas públicas pueden generar incentivos económicos, sociales e institucionales que pueden favorecer la inversión en tecnologías que creen nuevas tareas, aumenten las capacidades de los trabajadores y que desarrollen aplicaciones de la IA que permitan dar respuesta a los desafíos locales. No se trata de bloquear la automatización, sino que no constituya la única dirección rentable de la innovación.

Fig.20 – La mayoría de las personas consideran que el Estado debe implementar políticas para reducir la desigualdad en ALC, porcentaje (%) de personas de acuerdo



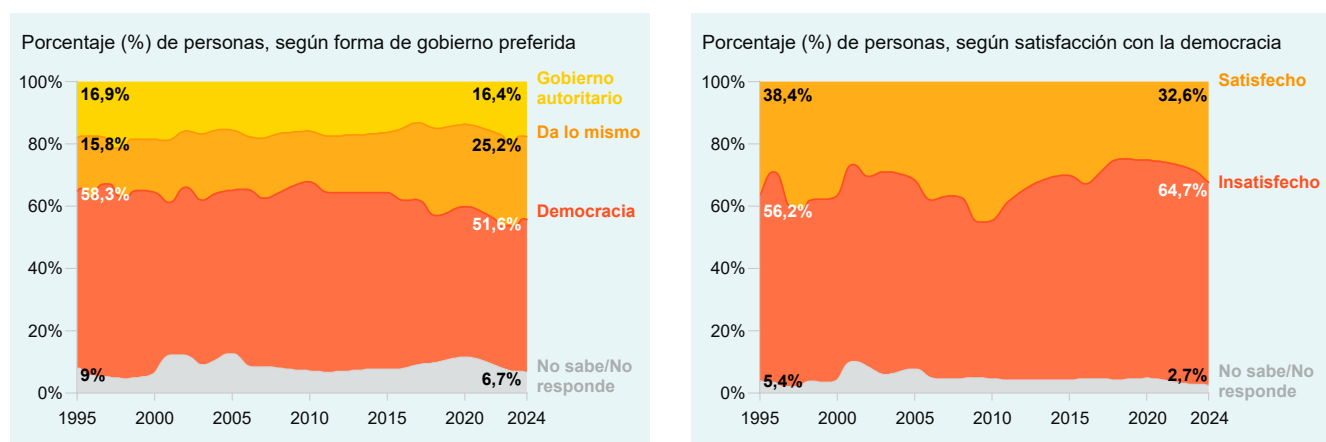
Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD con base en LAPOP Lab, Barómetro de las Américas 2004-2023. Vanderbilt University.

Notas: En una escala de 1 a 7, se consideraron como valores positivos los siguientes valores: 5, 6 y 7. La afirmación evaluada para “Apoyo a políticas para reducir la desigualdad” fue: “El Estado debe implementar políticas firmes para reducir la desigualdad de ingresos entre ricos y pobres”. La afirmación evaluada para “Derechos básicos están protegidos” es: “¿Hasta qué punto cree usted que los derechos básicos del ciudadano están bien protegidos por el sistema político?”.

La democracia ocupa aquí un lugar central. La democracia necesita diversidad de perspectivas precisamente en el momento en que la transformación tecnológica exige decisiones complejas. Cuando la polarización transforma toda diferencia en enemistad, la pluralidad deja de

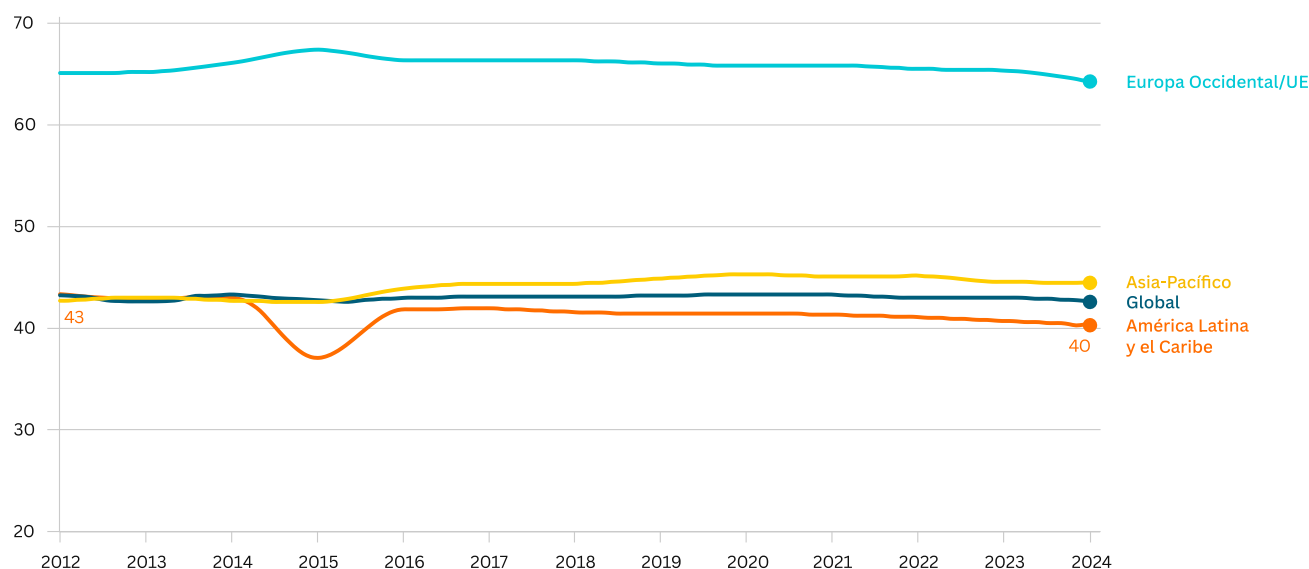
funcionar como mecanismo de cooperación y puede convertirse en parálisis. Vivimos un momento crucial, donde las sociedades necesitan precisamente múltiples voces y poderes compensatorios para evitar que una visión reducida capture la dirección del cambio tecnológico.

Fig.21 – El apoyo y la insatisfacción con la democracia registran cambios preocupantes en ALC



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Latinobarómetro (2025a).

Fig.22 – Percepción de integridad del sector público



Fuente: PNUD, Informe sobre democracia y desarrollo 2026. Cálculos del PNUD con base a Transparency International (2024).

Nota: La percepción de integridad en el sector público fue analizada por medio del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC). El IPC mide la percepción del nivel de corrupción en el sector público en una escala de 0 a 100, en la que 0 representa una alta percepción de corrupción y 100 representa una alta percepción de integridad.

La historia muestra que la innovación tecnológica puede ampliar extraordinariamente las capacidades productivas, mejorar la salud, democratizar conocimientos, crear nuevas ocupaciones y elevar los estándares de vida. Pero muestra también, que ninguna de esas

consecuencias está garantizada por la innovación en sí misma. Lo que una sociedad finalmente obtiene de ella, dependerá de la interacción entre las posibilidades técnicas, los incentivos económicos, las relaciones de poder, las instituciones y el tejido social sobre los que actúa.

Gobernar el progreso significa construir instituciones suficientemente inclusivas, adaptables y fuertes para observar sus efectos, escuchar la evidencia, incorporar las voces de quienes soportan sus costos y modificar la trayectoria cuando ésta se aleja del bienestar colectivo. El progreso adquiere sentido humano cuando la ampliación de las posibilidades técnicas se traduce también en mayores capacidades para aprender, trabajar, relacionarse, participar, construir propósito y vivir mejor. El debate frente a la inteligencia artificial no es, entonces, si debemos aceptar o rechazar el futuro tecnológico. Es si tendremos la

capacidad colectiva para decidir qué futuro tecnológico queremos construir.

Por supuesto, un desafío tan complejo merece un análisis mucho más profundo, por ello, los invitamos a leer el libro aquí utilizado como marco conceptual, en el cual podrán contrastar la evidencia histórica y las lecciones que podemos extraer, para formular una agenda que garantice una trayectoria tecnológica enfocada en el progreso compartido. Sin embargo, para efectos de este reporte, quisimos cerrar con algunas de sus principales consideraciones, por sus fuertes vínculos con el bienestar individual y colectivo, objeto central de nuestro análisis.

CONCLUSIÓN

Es normal que, en el contexto actual, experimentemos mayor insatisfacción, menor bienestar o más ansiedad. El entorno cambió y, con él, se reforzaron algunas vulnerabilidades de nuestra psicología. Este documento busca ofrecer un camino práctico, en diferentes niveles, para vivir con mayor plenitud y propósito, partiendo de la comprensión de nuestra naturaleza para entender mejor nuestras emociones y comportamientos y contar con más herramientas para actuar mientras avanzamos hacia un mundo cada vez más digital. Asimismo, propone herramientas para favorecer el desarrollo de los más jóvenes y su bienestar emocional durante una etapa especialmente sensible de la vida, así como para fortalecer los entornos de trabajo, determinantes para la realización y el desarrollo personal. Finalmente, el documento trasciende el ámbito de la acción individual para plantear la importancia de la acción colectiva frente a estos desafíos.

Durante buena parte de la historia moderna hemos medido el progreso observando el qué, cómo y cuánto las sociedades producen dentro de una economía. Este trabajo propone ampliar esa mirada. El progreso no es sostenible en el largo plazo si se deterioran las capacidades psicológicas, cognitivas y relacionales que permiten a las personas aprender, cooperar, innovar y construir proyectos de vida con sentido.

La revolución digital, constituye un gran salto hacia, probablemente, las mayores transformaciones de la historia humana. Como ocurrió con la imprenta, la máquina de vapor o Internet. Este último, ha multiplicado extraordinariamente nuestras posibilidades de comunicación, acceso al conocimiento e innovación. La cuestión, por tanto, no es si debemos frenar el progreso tecnológico. La

historia demuestra que hacerlo sería tan imposible como indeseable.

La verdadera pregunta es otra: ¿cómo orientamos ese progreso para que fortalezca, en lugar de debilitar, las capacidades humanas sobre las que descansa el desarrollo?

Las investigaciones revisadas a lo largo del reporte convergen en una idea común. El bienestar nunca ha dependido exclusivamente del individuo. Surge de la interacción permanente entre nuestra arquitectura psicológica y los entornos donde vivimos, aprendemos, trabajamos y participamos como ciudadanos. Cuando esos entornos cambian aceleradamente, también cambian las condiciones bajo las cuales construimos identidad, enfocamos nuestra atención, cooperamos con otros y encontramos sentido en nuestras vidas.

Comprender esa arquitectura psicológica, se convierte en un requisito para diseñar mejores organizaciones, mejores instituciones y mejores políticas públicas. Entender por qué sentimos insatisfacción, cómo funciona nuestra atención, por qué buscamos reconocimiento, cómo construimos pertenencia o de qué manera respondemos a la incertidumbre nos permite aprender a convivir con estas características en un entorno profundamente distinto al de nuestros antepasados.

Por ello, el mayor desafío del siglo XXI no consiste únicamente en desarrollar tecnologías más poderosas, sino en construir sociedades capaces de gobernarlas de acuerdo con un propósito colectivo. El progreso colectivo no será el resultado automático de la innovación. Dependerá de nuestra capacidad para crear instituciones, organizaciones y comunidades que sitúen el bienestar en el centro de ese proceso.

BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, D., & Johnson, S. (2023). *Poder y progreso: Nuestra lucha milenaria por la tecnología y la prosperidad*. Grupo Planeta.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., & Finkenauer, C. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.

Damon, W., Menon, J., & Bronk, K. C. (2003). The development of purpose during adolescence. *Applied Developmental Science*, 7(3), 119–128.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.

Eyal, N. (2019). *Inmune a la distracción: Cómo controlar tu atención ante la epidemia de la interrupción constante*. Grupo Planeta.

Haidt, J. (2006). *La hipótesis de la felicidad: La búsqueda de verdades modernas en la sabiduría antigua*. Grupo Planeta.

Haidt, J. (2020). *La mente de los justos: Por qué la política y la religión dividen a la gente sensata*. Editorial Planeta.

Haidt, J. (2024). *La generación ansiosa: Por qué las redes sociales están causando una epidemia de enfermedades mentales entre nuestros jóvenes*. Grupo Planeta.

Haidt, J., & Schmidt, E. (2023, 5 de mayo). AI is about to make social media (much) more toxic. *The Atlantic*.

Kubin, E., & von Sikorski, C. (2021). The role of (social) media in political polarization: A systematic review. *Annals of the International Communication Association*, 45(3), 188–206.

Lancet Psychiatry. (2022). Global, regional, and national burden of 12 mental disorders in 204 countries and territories, 1990–2019: A systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet Psychiatry*, 9(2), 137–150.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253.

Mathews, G. (2012). Happiness, culture, and context. *International Journal of Wellbeing*, 2(4), 299–312.

OECD. (2026). *PISA 2025 results (Volume I): Future-ready students*. OECD Publishing.

OECD/EU. (2018). *Health at a glance: Europe 2018: State of health in the EU cycle*. OECD Publishing.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2026). *Informe sobre democracia y desarrollo en América Latina y el Caribe 2026*. PNUD.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1–39.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Para más cifras e investigaciones sobre salud mental en adolescentes:



[Anxiousgeneration](#)



[Jonathan Haidt Essays](#)



[Afterbabel](#)



[World Happiness Report 2026](#)



[Global Mind Health in 2025](#)



[The Ola Study](#)



[Project Liberty](#)



[Center for Humane Technology](#)



[Council for Responsible Social Media](#)



[Heterodox Academy](#)



[Let Grow](#)



[Common Sense Media](#)



[ScreenSense](#)

© Innovación para el Desarrollo (I+D), 2026.
© Iván Duque Center for Prosperity and Freedom

Todos los derechos reservados.

Este documento ha sido producido por
**Innovación para el Desarrollo (I+D) e
Iván Duque Center for Prosperity and Freedom**

en colaboración con

Saira Samur Pertuz,
Magíster en Economía y Administración con énfasis en Finanzas Públicas.

El contenido de este informe está protegido por derechos de autor.

Se permite su citación, reproducción parcial y difusión con fines académicos, informativos o no comerciales, siempre que se otorgue el debido crédito a la fuente.

No se autoriza la reproducción total, modificación, distribución con fines comerciales o uso indebido del contenido sin la autorización previa y por escrito de Innovación para el Desarrollo (I+D) e Iván Duque Center for Prosperity and Freedom



INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO



**Iván Duque Center for
Prosperity and Freedom**



FIMASD.ORG



FIMASDORG



FIMASD_ORG



**Innovación para
el Desarrollo**



FIMASD_ORG



FIMASD_ORG