



Conductas irracionales y de racionalidad limitada en las organizaciones gubernamentales

Antonio Javier Piña Sánchez *
Gabriela Natarely Guzmán Arias **
Alberto Ruíz De La Peña Zavaleta ***

Recibido: 05 de junio de 2019
Aceptado: 27 de enero de 2020

Resumen:

El objetivo del artículo es ampliar el estudio de las políticas públicas desde una óptica organizacional, al abrir al debate la discusión acerca de los comportamientos gubernamentales que se materializan en un sentido racional, de racionalidad limitada o irracional. Para ello se utilizó el enfoque de políticas públicas y la economía conductual; se efectuó un estudio comparativo para establecer categorías de análisis en ambos campos disciplinarios. Entre los resultados, se identificaron elementos conductuales de vinculación entre la economía conductual y las políticas públicas. En las conclusiones se destaca que, en las organizaciones gubernamentales existen comportamientos racionales, de racionalidad limitada e irracionales; cooperativos y no cooperativos que son benéficos o perjudiciales para las mismas. Estas conductas amplían y reintegran la variable organizacional en el estudio de las políticas públicas.

Palabras clave:

Racionalidad limitada, irracionalidad, organizaciones y políticas públicas.

* Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Candidato a Maestro en Administración y Políticas Públicas por el Instituto Politécnico Nacional y candidato a Especialista en Política Energética y Gestión Ambiental por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Correo electrónico: <politologo.javi@gmail.com>.

** Licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Estudiante de la Maestría en Administración y Políticas Públicas por el Instituto Politécnico Nacional. Ha sido Servidora Pública en la Secretaría de Economía del Gobierno Federal en áreas administrativas y financieras. Sus líneas de investigación son: Administración Pública, Políticas Públicas, Estudios Organizacionales y Economía Conductual. Correo electrónico: <gabz_nath@hotmail.com >.

*** Actualmente es Secretario Técnico de la Comisión de Salud en el Senado de la República, LXIV Legislatura. Ha laborado en la Cámara de Diputados, la Asamblea Legislativa y la Secretaría de Protección Civil del Gobierno de la Ciudad de México, así como en el ámbito privado. Correo electrónico: <albertoruizdelapena@gmail.com >.

Abstract:

The objective of the article is expand the study of public policy from an organizational perspective by initiating a debate about the argument of government behaviors that materialize in a rational sense of limited or irrational rationality. With the public policy approach and behavioral economy, a comparative analysis was carried out in order to establish categories of analysis within both disciplinary fields. Behavioral elements of linkage between behavioral economics and public policies were identified. Within the government organizations exist rational, limited rationality and irrational behaviors; cooperative and non-cooperative stake which are beneficial or damaging. Those behaviors expand and reintegrate the organizational variable in the study of public policies.

Keywords:

Limited rationality, irrationality, organizations and public policy.

1. Introducción

Los gobiernos están compuestos en su interior por seres humanos que, en su ámbito de acción pública, deben negociar, conflictuar, hacer, no hacer, responsabilizarse, en fin, ser actores que contribuyan y/o gorriones (*free-rider*). Los gobiernos pueden tener tanto “ángeles o demonios” desde el punto de vista que se prefiera evaluar; y, producir lógicas tanto racionales e irracionales de acuerdo con la valoración que se prefiera, desde la óptica que se esté observando.

Gran parte de los esfuerzos para comprender la acción instrumental del gobierno, han sido bajo lentes orientados a los resultados, al diseño e implementación de modelos de transparencia y rendición de cuentas respecto del avance y cumplimiento de los programas sociales, al ejercicio presupuestario, al cumplimiento de los marcos normativos, etcétera; empero, el análisis del gobierno requiere de un lente adicional, ya que se ha hecho poco hincapié para orientar la observación sobre la interacción vital que define los resultados gubernamentales, es decir, la interacción humana. Así, se ha dejado de lado, esa convivencia humana, donde realmente se materializan el hacer u omitir de las decisiones políticas y administrativas, que día a día establecen los logros y fracasos de la gobernabilidad de las políticas públicas (Piña, Cuevas y Soto, 2019:604).

Y es que, ningún resultado gubernamental implica la acción de un solo decisor y hacedor de políticas públicas, por el contrario, los resultados e impactos que para beneficio o perjuicio recibe la sociedad, son el compuesto conjugado de múltiples actividades entre distintos actores que en escenarios creados, impuestos o inesperados toman decisiones en correlación a un sentido político, administrativo, económico, psicológico y social creado de manera propia de acuerdo con sus intereses o con base en la lógica de otros actores.

La presente lectura se aleja en cierta medida de las observaciones precedentes, ya que la lógica de este trabajo no busca lo que se espera o *pretende ser* la acción gubernamental, sino más bien, se centra en *lo que es* y con base en ello extiende el abanico de posibilidades de estudio. Con esfuerzos de otras investigaciones (Thaler, 2018; Campos, 2017; Piña, Hernández y Leyva, 2017; Mullanathan, y Shafir, 2016; Akerlof y Shiller, 2016; Motterlini, 2016; Arellano, 2015; Kahneman, 2015; Thaler y Sunstein, 2009; Ariely, 2007; Merton, 1991; y Simon, 1997), se ha conformado el presente análisis. Por lo anterior, esta investigación se aleja de la “racionalidad ideal” o “perfecta” que anhelamos en términos gubernamentales, económicos y políticos, y más bien oscila principalmente bajo la tónica de la “racionalidad limitada” y de “irracionalidad” que se suscita en las prácticas cotidianas de la administración pública.

Este análisis hace un breve aporte y un recorrido de las principales contribuciones que pueden nutrir al campo gubernamental, haciendo evidente que el argumento a sostener se desvía del pensamiento dominante en el sector público, pues la preocupación recae en el análisis de los roles de *la vida cotidiana en los gobiernos*, pero, que puede afectar en beneficio o perjuicio social en su acción u omisión de hechos y prácticas sociales. Tal como decía Maquiavelo “porque hay una gran diferencia entre la manera que se vive y cómo se debería de vivir” (Maquiavelo, 2012:78), es necesario, enfocar nuestros esfuerzos en los comportamientos reales de los seres humanos que conforman nuestros escenarios estatales, de lo contrario, seguiremos vagando en los mundos perfectos sin caer en cuenta de que nuestros gobiernos están compuestos de hombres que no son ángeles ni demonios.

Se pretende analizar las prácticas conductuales racionales e irracionales que ocurren al interior de las organizaciones gubernamentales. Negar la posibilidad de considerar estas orientaciones de análisis en el sector público, sería asumir que son robots los que gobiernan las acciones en materia de políticas públicas, hombres perfectos que definen, inciden y diseñan la vida social. Lo real es que son seres humanos con diferentes percepciones, capacidades, habilidades, decisiones y acciones.

En síntesis, el objetivo del presente artículo es ampliar el análisis de políticas públicas, para lo cual, se ha tomado en cuenta la variable del comportamiento humano, en esencia, personas que interfieren directamente dentro de las organizaciones a través de interrelaciones conductuales que van a determinar la manera de actuar, así como las prácticas cotidianas de la administración pública por medio de parámetros o estándares de comportamiento. Para conseguirlo, el método de análisis utilizado es el método cualitativo, por medio de la revisión de las bases teóricas de la economía conductual y su relación con las políticas públicas.

2. Cotidianeidad conductual gubernamental

El gobierno se ha fortalecido en su quehacer cotidiano mediante la incorporación de modelos y enfoques provenientes principalmente de prácticas empresariales, recomendaciones internacionales, experiencias organizacionales, metodologías interdisciplinarias en materia de políticas públicas, sistemas de fiscalización, transparencia, leyes de acceso a la información pública, evaluación del desempeño, rendición de cuentas o marcos normativos en materia de corrupción, por citar algunos casos, presumen de racionalidad conductual certera y precisa. Si bien, la presente investigación no les resta valor o reconocimiento, sugiere abrir el espectro de análisis, pues ¿de qué están compuestos los gobiernos? Más allá de la lógica monetaria, legal, procedimental construida bajo principios o supuestos racionales, los gobiernos están conformados por seres humanos con sesgos de errores y aciertos, con pasiones e intereses, con actitud de servicio o actitud de egoísmo, con un sistema de lealtad o deshonestidad, con proactividad o conformismo, con una lógica del bien común o de aprovechamiento personal-social, y, en consecuencia, tales conductas pueden detonar o incidir en lógicas irracionales, he aquí donde se identifica la veta de estudio, la cual supone ampliar el abanico de análisis del quehacer gubernamental, con la pretensión de potencializar los beneficios para la sociedad.

María Amparo Casar afirma que la corrupción en México se democratizó (2018:32), y ha sido moneda de uso común vivir en carne propia o a través de la experiencia de otros, prácticas sociales como las siguientes:

- Facilitar el proceso de trámites burocráticos, siempre y cuando, exista un incentivo monetario o algún obsequio material que incida como aliciente.
- Otorgar contratos ajustando las condiciones técnicas y criterios de selección a empresas de preferencia, por el interés que sea.
- Favorecer lealtades o preferencias de trabajo con ciertas personas más allá del espíritu de servicio público, meritocracia o profesionalización.

Existen múltiples casos que se podrían citar, no es nuestra finalidad, sólo se pretenden exponer algunas de tantas prácticas sociales disfuncionales de corrupción o irracionales que pueden estar presentes en la cotidianeidad de las organizaciones gubernamentales. A partir de la dicotomía de la administración y política (Wilson, 1917) se argumentó la separación entre la decisión y la acción gubernamental durante el siglo pasado, dando lugar a la ortodoxia de la administración pública, la cual consideraba la posible postulación de principios, normas, modelos y metodologías racionalmente construidas de forma tan lógica que el caos irracional

era un factor excluyente; su limitación ha sido centrarse en el proceso de políticas públicas y en su diseño, gestación, implementación y evaluación. No obstante, las organizaciones son gestionadas por seres humanos que generan intuiciones, pasiones, deseos y son capaces de generar en sí mismos pulsiones en un sentido benéfico o de perjuicio.

Derivado de estas explicaciones, la inquietud nos lleva a reflexionar ¿Cómo abordar dichas conductas en la arena gubernamental? Campos afirma que “la economía conductual busca comprender de mejor manera el funcionamiento del mundo y las personas” (Campos, 2018:13). Básicamente corresponde a 1969 el momento en que surgió esta corriente con Daniel Kahneman y Amos Tversky, debido a un seminario desarrollado por el Departamento de Psicología de la Universidad Hebrea de Jerusalén dirigido por el primero. Existen dos artículos pilares de ambos autores para esta corriente científica: “El juicio bajo incertidumbre: heurísticas y sesgos” publicado originalmente en la revista *Science* en 1974 y “Elecciones, valores y marcos” publicado en *American Psychologist* en 1984. Además, Kahneman cuenta con una obra adicional *Pensar rápido, pensar despacio* de 2011. Otro fundador, es Richard Thaler, quien junto con Cass R. Sunstein tienen una obra reflejo de los empujones por favorecer la toma de decisiones, *Un pequeño empujón. El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad* de 2008, por citar algunos de sus principales exponentes.

A continuación, se expondrá de manera sucinta los sustentos de la economía conductual de acuerdo con estos autores.

3. Sistemas decisorios y de acción de la economía conductual

La economía conductual, basa sus tesis en la conjunción de la economía y psicología, aseverando que el pensamiento, decisión y acción humana se componen de dos sistemas de pensamiento, uno es automático (rápido-sistema 1) y el otro es reflexivo (lento-sistema 2). Thaler y Sunstein dicen que:

El sistema automático es rápido e instintivo -o da esa sensación- y no implica lo que normalmente asociamos con la palabra *pensar*. Cuando nos agachamos para esquivar una pelota que nos han lanzado inesperadamente, o nos ponemos nerviosos porque el avión ha entrado en una zona de turbulencias, o sonreímos porque hemos visto un cachorro adorable, estamos empleando el sistema automático. El sistema reflexivo es más premeditado y autoconsciente. Utilizamos el sistema reflexivo cuando se nos pregunta: ¿Cuánto es 411 por 37? También es probable que la mayoría de la gente utilice el sistema reflexivo para decidir qué camino toma al hacer un viaje y si va a estudiar en la escuela de derecho o en la de negocios (Thaler y Sunstein 2009:35 y 36).

Nuestras actividades oscilan en un entorno automático o reflexivo; la mayoría de nuestras decisiones se basan en el supuesto de decisión-acción rápido más que en el lento. Esto conlleva a que no asimilemos los costos, beneficios, consecuencias y resultados de nuestros hechos, hacer lo contrario, representaría un cuidado profundo y analítico de lo que estamos definiendo como acción. Campos añade que:

Si pensamos que los individuos son racionales y tienen información completa, realizar una intervención de psicología y economía (por ejemplo, un empujón como es descrito en Thaler y Sunstein, 2009), no tendría efecto en los resultados. Esto se debe a que los individuos toman decisiones correctas, por lo que un empujón en nada los ayudaría a mejorar esa decisión. Si sufren de ciertos sesgos (problemas de autocontrol), preferencias sociales, etc., los individuos pueden ser ayudados a tomar mejores decisiones sin afectar a los individuos que son completamente racionales. Es decir, en presencia de incertidumbre sobre el supuesto correcto del comportamiento de los individuos en cuestión, los modelos de psicología y economía deberían ser utilizados. Y no al contrario: si no conocemos el modelo correcto, se debería usar siempre el modelo tradicional. Podemos utilizar los dos para mejorar el bienestar de las personas (Campos, 2018:13-14).

Para implementar lo anterior, se requiere de un paternalismo libertario como llaman Thaler y Sunstein (2009) a aquella intervención en la decisión y acción de las personas, sin violar la posibilidad de elegir con base en sus juicios valorativos y de hechos. Más adelante, se incluye un ejemplo.

4. Racionalidad limitada gubernamental

Son comunes los enunciados: 'su actitud fue racional', 'el programa público fue diseñado racionalmente', 'la evaluación del desempeño cubre parámetros de medición meramente racionales', 'los perfiles de equipos de trabajo cubren las necesidades racionales de la organización', etcétera. Antes de hablar de la racionalidad limitada o la irracionalidad gubernamental habrá que inferir *¿a qué llamamos racionalidad?* Particularmente se ha considerado que la economía supo integrar los elementos que expresan un comportamiento cuasi-perfecto, a esta estructura de pensamiento, se le conoce como *el hombre económico* basado en un individualismo metodológico. Para ubicar descriptivamente la idea de racionalidad en el sentido económicamente antes referido, se hará un breve acercamiento a su concepto.

La racionalidad es un concepto amorfo y de amplitud inconmensurable. Weber, -uno de sus predecesores principales-, para hablar de la racionalidad examinó a la burocracia, a lo cual decía que 'la administración burocrática pura, [...], es a tenor de toda la ex-

perencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y “lo es” en los sentidos siguientes: en *precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza, calculabilidad*,¹ por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados' (Weber, 2008:178). Por su parte, Herbert Simon decía que “la teoría administrativa es particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se *dan por satisfechos* porque no tienen el ingenio *para tratar de lograr el máximo*” (1970: 25-26). Agrega que “hemos llegado a la conclusión de que la perfección administrativa es un asunto relativo; que es correcta si elige los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado” (Simon, 1970:59). Para Simon “la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas” (1970:73). Como dicen Thaler y Sunstein:

Quienes rechazan el paternalismo libertario con frecuencia sostienen que los seres humanos toman unas decisiones magníficas y, si no magníficas, desde luego mejores que las que tomaría cualquier otro (específicamente si ese cualquier otro trabaja para gobierno). Tanto si han estudiado economía como si no, muchas personas parecen suscribir implícitamente el concepto de *homo economicus* u hombre económico: la idea de que cada uno de nosotros siempre piensa y escoge bien y por tanto encaja en la imagen de los seres humanos que presentan los libros de texto de los economistas (Thaler y Sunstein, 2009:21).

Agreden, “en estos libros aparece un *homo economicus* que puede pensar como Albert Einstein, tiene tanta memoria como el ordenador de mayor capacidad y la voluntad de Mahatma Gandhi. Bien por él. Pero la gente que conocemos no es así” (Thaler y Sunstein, 2009:21). Las siguientes líneas expresan los elementos concernientes al enfoque económico, el cual supone un comportamiento sistemático, con información perfecta para el manejo de los errores, cognición amplia para identificar los beneficios, las consecuencias, la temporalidad precisa, la resolución íntegra de los problemas en nuestras decisiones y acciones.

¹ Las cursivas son nuestras.

Cuadro 1. Componentes del hombre económico

Factor	Descripción
Costo de Oportunidad	Significa tomar una decisión y dejar de lado otras tantas posibles opciones, por ejemplo, si contamos con solo diez pesos y deseamos elegir entre una limonada o una gaseosa, y ambas cuestan la misma cantidad, tendremos que decidir por una bebida siendo conscientes que renunciamos a la otra.
Costo-Beneficio	Este análisis supone decidirse con base en la proyección de rentabilidad, ganancias, pérdidas, perspectiva a corto, mediano o largo plazo de una acción. Bajo este escenario, los individuos son capaces de tomar decisiones con ganancias seguras.
Utilidad	Son beneficios esperados de una acción u omisión en términos económicos, sociales, políticos, administrativos, de gestión, etcétera.
Marginalidad	Es el excedente en beneficio o en contra, satisfacción o insatisfacción; produce una acción o inacción económica, social, política, administrativa, de gestión, etcétera.

Fuente: elaboración propia con base en Thaler (2018), Campos (2017), Piña, Hernández y Leyva (2017), Mullanaithan, y Shafir (2016), Akerlof y Shiller (2016), Motterlini (2016), Arellano (2015), Kahneman (2015), Thaler y Sunstein (2009), Montaña (2007), Ariely (2007), Simon (1970), Arellano (2000), Crozier (1997) y Merton (1991).

De dichas líneas argumentativas se desprende el *individualismo metodológico* y el *modelo tradicional económico conductual*, lo cual se refiere a un criterio y postura que ambiciona sostener que actuamos mediante análisis que detectan aquello que sea más útil en una finalidad. En el hombre económico se asume una posición utilitaria y perfecta de decisión, de maximización de ganancias, puesto que según sus principios no actuamos mediante intuiciones o pasiones, las corazonadas están fuera de estos argumentos. El hombre económico no sólo aspira a la racionalidad, cuenta con ella y la solución ideal a los problemas sociales. Se le considera a Adam Smith uno de los principales exponentes, sin embargo, posturas recientes optan por distintas variables como las que proponen la teoría de juegos (juego de suma variable y suma cero).

La diferencia con la elección racional radica en que presume que los seres humanos tenemos conocimiento -casi- *perfecto* y *completo* de las decisiones que tomamos, este elemento puede estar o no en la elección racional. Además, que *el hombre económico* es también capaz de contar con información completa de las situaciones que está asumiendo atender o resolver.

Se debe a Herbert Simon la formulación de la racionalidad limitada, “el individuo, dándose cuenta de su incapacidad para tomar en consideración todos los factores relacionados con su elección y desesperando de alcanzar la racionalidad, pudiera vacilar, entre alternativas disponibles, hasta que hubiese pasado al momento de la acción” (1970:86), que asume con consciencia que la información que en cientos de hechos es imperfecta, incompleta y sesgada, a su vez comprende que los recursos (monetarios, legales, materiales, tecnológicos, técnicos, etc.) para una política son limitados ante los deseos humanos ilimitados. La racionalidad limitada también observa que el uso de la inteligencia entre juicios de valor y juicios de hechos sociales, las prácticas o conductas que se instituyen repetidamente son interpretadas e interiorizadas de distinta manera en cada persona, organización, sociedad y orden internacional.

Los siguientes puntos del diagrama ilustran el conjunto de algunos elementos a considerar de manera peculiar y particular para cada política pública respecto de los fines, metas, estrategias y objetivos en correlación a la eficacia, eficiencia y legitimidad esperada o proyectada. Cada uno en distinta dimensión, alcance, trazabilidad, y viabilidad social, costos económico-políticos, grupos de actores, grupos de presión y grupos de interés, marco normativo, ambiente histórico y enfoque internacional.

Diagrama 1. Racionalidad limitada en las políticas públicas



Fuente: elaboración propia con base en: Thaler (2018), Campos (2017), Piña, Hernández y Leyva (2017), Mullanaitan, y Shafir (2016), Akerlof y Shiller (2016), Motterlini (2016), Arellano (2015), Kahneman (2015), Thaler y Sunstein (2009), Montaña (2007), Ariely (2007), Simon (1970), Arellano (2000), Crozier (1997) y Merton (1991).

Finalmente, si se pretende que una política pública sea efectiva y eficaz, el análisis acerca de qué ocurre entre “el proceso de elección que lleva a la acción” (Simon, 1970:17), es de prioridad inmediata. Es por ello por lo que, parece necesario establecer categorías conductuales a integrar en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas para así comprender y explicar a qué se debe que los resultados tan deseados socialmente hablando, no ocurran como se predijeron. Es evidente que no es posible analizar en su totalidad las estructuras conductuales de todos los seres humanos en tiempo y forma, ya que lo que hoy deseaba u odiaba una persona, no necesariamente será así en un mañana. Pero es necesario desarraigar la idea de que las políticas públicas y su acción gubernamental-social no ocurren en un escenario programado, robotizado o mecanizado en su totalidad, al contrario, ocurren en ambientes complejos, ambiguos, inciertos, contingentes y de caos en algunos casos; por lo que resulta trascendental tomar en cuenta a una observación más integral, amplia y no acotada de los procesos que ocurren al interior de las organizaciones y en su interacción con lo exógeno. En este sentido, se analiza a continuación el escenario de posible irracionalidad.

5. Irracionalidad gubernamental

Pensar en la irracionalidad es partir de que muchos de los actos de los seres humanos se alejan o aíslan del “deber ser”. Si se reflexiona tan sólo un poco de cuán irracional se puede ser un día, podría dejarnos perplejos. Así pues, ¿Qué representa una conducta irracional?

Algunos autores han considerado lo irracional como ciertas categorías que reflejan los vicios humanos. En este sentido, Foucault nos otorga un ejemplo, al hablar acerca de “las doce dualidades que se reparten la soberanía del alma humana: Fe e Idolatría, Esperanza y Desesperación, Caridad y Avaricia, Castidad y Lujuria, Prudencia y Locura, Paciencia y Cólera, Dulzura y Dureza, Concordia y Discordia, Obediencia y Rebelión, Perseverancia e Inconstancia” (2012:42). Tales ambivalencias son un posicionamiento dependiendo del lugar que ocupe nuestra conducta, ya que quien hace la guerra puede considerar que es el costo a pagar por obtener la paz, y esta condicionante genera *per se*, la legitimidad necesaria para llevar a cabo una acción de la naturaleza que sea.

Los seres humanos que estructuran los gobiernos tienen errores, aciertos, sesgos, interpretaciones, ambigüedades, intereses y racionalidades particulares. Como dice Thaler y Sunstein “la gente real tiene dificultades para dividir por más de una cifra sin calculadora, a veces olvida el cumpleaños de su pareja y tiene resaca el día de Año Nuevo. No es *homo economicus*; es *homo sapiens*” (Thaler y Sunstein, 2009:21). Es necesario dar apertura a lo conductual y real

de lo que se decide y actúa en las organizaciones gubernamentales. Ciertamente esta necesidad, nos lleva a reivindicar los estudios de gobierno. Gestionamos bajo incertidumbre, contingencias, complejidades y hasta caos. No es un pozo sin fondo, sino más bien la necesidad evidente de pensar de manera diferente nuestra realidad, no es sólo cómo nos gustaría que fuera, es vital hablar de la vida cotidiana para producir e incidir resultados que para bien o mal, definen los contextos sociales. Navegar entre el deber ser y el ser, deberá ser una recurrente base metodológica en los estudios de las acciones públicas, o sea, espacios que se configuran en constructos llamados organizaciones.

Para explicar y entender a las organizaciones gubernamentales es necesario tomar en cuenta las interacciones de carácter “político-organizativos macro, micro (intraorganizacional, entre grupos y coaliciones) y nano (entre grupos e individuos en la dinámica del día a día), en el entre-juego de poder y la creación de sentido y legitimidad que las organizaciones gubernamentales construyen para sobrevivir y sostenerse” (Arellano, 2013: 65). Simon señala que “la mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y funcionamiento de la organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de esos empleados se ven influidos dentro de y por la organización” (Simon, 1970:5). Brindar una apertura a las acciones u omisiones que ocurren al interior de las organizaciones resulta vital para comprender en qué podemos mejorar el desempeño de las organizaciones gubernamentales. Lo que ocurre al interior de las organizaciones no es otra cosa que distintos elementos que influyen y afectan las acciones, tales como los intereses, la negociación, el conflicto, el desarrollo de aprendizaje, las cargas de trabajo, el exceso de compromiso por la organización o la ausencia de ello.

Cuadro 2. Componentes conductuales en las organizaciones gubernamentales

Factor	Descripción
Negociación	Muchas de las decisiones gubernamentales ocurren desde una relación de poder, donde el discurso, la estrategia, la persuasión, la influencia y la manipulación juegan un papel importante en el comportamiento de los actores organizacionales. Lo irracional, surge en gran medida por el hecho de que la lógica humana y el juego de poder, condiciona el proceso institucional sino en todo su contexto, al menos sí en ciertas áreas.
Regateo	La diferencia con la negociación recae en el hecho de que el regateo es un complemento, puesto que se da por entendido que la negociación se puede concretar o cerrar, el regateo nace de la necesidad de mejorarla, maximizar las áreas de oportunidad es su función.
Destrucción Creativa	Para que exista una innovación se requiere eliminar lo anterior o al menos mejorarlo en un aspecto. Modificar hechos que materialicen una optimización procesos decisivos y de acción.

Factor	Descripción
Incapacidad Adiestrada	Es una preparación -quizá- adecuada, pero para un contexto inadecuado: difundir conocimientos obsoletos los cuales no es que ya no tengan valor, sino que el contexto demanda de otras habilidades y dotar de estas herramientas a otras personas significa orientarlas a un desperdicio de valor agregado. Algunos ejemplos pueden ser: impartir cursos de taquimecanografía cuando podrían ser óptimos los de herramientas tecnológicas en software y hardware, hojas de cálculo, etcétera (Merton, 1991)
Free-rider	Aquí hemos preferido la expresión más latinoamericana de “gorrón”, porque creemos que es la que mejor capta el sentido de <i>free-rider</i> ; mientras que el polizón alude a un viajero clandestino en una embarcación, “gorrón” hace referencia a alguien que vive por cuenta de otro (Ostrom, 2011:43).
Principio de Peter	Laurence Peter decía que “en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse”. Parece que es una cuasi-regla que los seres humanos nos desempeñemos sobre curvas de aprendizaje y posibilidades de actuación hasta llegar a un clímax que nos somete. Es común expresiones tales como “me bloquearé si continuo con estos pensamientos” o “por más que me esfuerzo simplemente ya no comprendo”.
Lealtades	Son actitudes, ideas y/o creencias que <i>asumimos mantener</i> con base en determinados juicios de valor y propósitos políticos en favor o en contra de un individuo, grupo, organización más allá de nuestro propio criterio de pensamiento. Estas actitudes, ideas y creencias pueden estar por encima de nuestros propios intereses o por debajo de los mismos.
Deslealtad	Es el <i>rechazo o traición</i> debido a las actitudes, ideas y/o creencias con base en determinados juicios de valor y propósitos políticos en favor o en contra de un individuo, grupo, organización más allá del propio juicio o criterio de pensamiento.
Conciliación	Son procesos que se originan a partir de acuerdos de carácter informal (negociación, discrecionalidad bajo sustentos emocionales y/o sentimentales) mediando en la medida de lo posible con el plano formal (disposiciones normativas).
Conflicto	De acuerdo a Carl Schmitt el concepto de lo político “es la relación amigo-ene-migo”. Esto nos recuerda la idea de que “el que no es conmigo, contra mí es” de San Lucas. Tal vez, Vegecio en el siglo IV D.C lo expresaba ya de manera muy clara “quien quiera paz, que se prepare para la guerra”. Con Karl Clausewitz “la guerra es la consecución de la política, pero por otros medios”. De Sun Tzu “el que sabe cuándo hay que combatir y cuándo no, será el vencedor”.
Aislamiento o Indiferencia	Cuando en el grupo de trabajo algún empleado pretende rechazar el contacto de los otros, éste asume una conducta en la cual evita interactuar en la dinámica de trabajo por una actitud de desagrado manifiesta, ya sea por él o por los otros. La cuestión radica en que esta tensión puede afectar los sentidos psicológicos, biológicos y sociales en la persona, por un lado; la irracionalidad, por otro lado, nace del hecho de que no sólo es la vida sino el papel que juega la persona en turno en la dinámica cotidiana organizacional, esta situación afecta e incide en el desempeño de sus actividades. Ejemplos de estos hechos son visibles mediante el acoso.

Factor	Descripción
Acosar	El acoso se enmarca con mayor plenitud en la violencia en el trabajo. La característica se funda en que la persona que lo vive o lo manifiesta siente una "angustia latente" sea visible o no para el ambiente en el que se desenvuelve o por quienes lo producen. Existen distintos tipos de acoso: sexual, laboral, escolar, etcétera. El propósito de producir acoso en alguien se orienta bajo la tónica de carácter sexual, laboral (hostigamiento en el desempeño y proceso de actividades), sentimental (por una orientación mal enfocada de emociones), económica (resulta de lograr una humillación por la inferioridad monetaria o de poder adquisitivo en la otra persona), o social (el ser parte de un grupo en ocasiones motiva a comportarnos como el grupo, aunque esto signifique agredir).
Control Profesional	A diferencia del acoso, el control profesional nace del hecho de mantener bajo cierto monopolio determinados procesos de trabajo. Este mecanismo nace por la alta profesionalización del conocimiento, por los usos y costumbres de que sean las mismas personas quienes hagan el mismo trabajo (rutinario), de la negociación legal o informal a la que se llegue y así mantener áreas de control de trabajo por uno o unos cuantos.
Psicosis Profesional	La psicosis profesional nace del hecho que algunos empleados pueden crear una percepción de que en el ambiente organizacional existe un escenario hostil en su contra o al menos desfavorable a sus intereses, personalidad, grupos de trabajo, camarilla, funciones y/o desempeño. Lamentablemente cuando se presenta este fenómeno es complejo en sí mismo, ya que la persona que lo vive de entrada considera tener la razón y la correcta percepción del problema, es fundamentalista, en síntesis.
Karoshi	Este fenómeno laboral ha tenido mayor auge de investigación principalmente en Japón. Se caracteriza por una sobrecarga en el trabajo de determinada persona; hay una explotación y abuso de parte de quien tiene la posibilidad de condicionar al empleado. Por lo regular, ocurre cuando una persona debe trabajar jornadas de 12 a 16 horas por día y agravado por la posibilidad de sufrir infartos cardíacos en quien lo vive.
Karojisatsu	<p>A diferencia del <i>Karoshi</i>, este problema laboral (considerado suicidio profesional) lo origina la persona misma. El coste de la excelencia que se exige es de forma excesiva/obsesiva/compulsiva. La raíz del problema está en el germen de la fijación perturbadora al querer destacar o perfeccionar las actividades de desempeño. La manera habitual de flagelarse por el incumplimiento de esta actividad es la muerte.</p> <p>Tanto el <i>karoshi</i> como el <i>karojisatsu</i>, deben ser categorías de análisis para el quehacer gubernamental y así establecer límites y alcances a fenómenos de salud pública y en el desempeño de las personas que conforman las organizaciones gubernamentales.</p>

Factor	Descripción
Perfiles Profesionales	La idea de que los estudios universitarios o profesionales son la garantía de excelentes resultados es vaga y ambigua, ya que, contar con un título, no garantiza conducirse con ética profesional, trabajo orientado a resultados, eficacia, eficiencia, liderazgo, etcétera. Es la creencia de que estar rodeado de perfiles profesionalizados coloca en riesgo a quien lo hace de perder la experiencia de otros u otras personas, su riqueza, conocimiento de los problemas organizacionales, de la mecánica de grupos y del sentido de la institución.
Perfiles Amorfos	Este suceso ocurre cuando el ambiente organizacional no cuenta con una integración de actividades de acuerdo con el perfil y experiencia, y entonces nos encontramos en tierra de todos y de nadie. No es determinante para engendrar resultados equívocos, pero sí presenta un grado mayor de aprendizaje, adecuación y adaptación al entorno organizacional.
Redes de poder, profesionales o de interés	<p>Originalmente se concebía que los políticos definían su agenda gubernamental, las políticas públicas a impactar en la sociedad. Posteriormente, los problemas públicos, al agravarse, se hicieron necesarios de atender, definiendo la agenda gubernamental; empero, otra visión de política pública oscila en el hecho de que una vez que se instrumentan las políticas públicas, nacen de esta causa, redes de políticas públicas que son las que definen la lógica de interacción entre instituciones, y dicha manifestación es la que define el rumbo y sentido de la acción gubernamental.</p> <p>En otro tenor, es posible comprender la lógica de la política pública por el comportamiento de los actores involucrados en ella. Es su capacidad de acción y de recursos lo que define la arena política y el nivel de discusión, consenso, acuerdos, legalidad y legitimidad. Es la intervención de la política en los actos cotidianos y su irracionalidad se observa en el ejercicio del poder, en la construcción de actos u omisiones hacia terceros; la temática de esta arena genera ganadores, perdedores, interesados, externalidades, etcétera.</p>
Grupos de Intereses	Dentro de las organizaciones es indudable que se crean preferencias y lealtades conductuales por encima de los de la institución. Esas preferencias, en ocasiones, parten de la fraternidad al grupo y en sus posibilidades de actuar. Significan una singular intervención o bloqueo en la organización, tanto de forma interna como externa. Lo que una acción u omisión grupal conciba, indudablemente tendrá impactos y resultados.
Rompimiento de Intereses	En ocasiones no todas las relaciones de grupo serán perpetuas. Siempre existe la posibilidad de descontento, malentendido o desacuerdo. Esto motiva a una actitud encontrada con aquellos con quienes ya se interactúa. Su irracionalidad es que, en los medios organizacionales, los sentimientos, emociones y sensaciones son causales de fricciones. Este antecedente da lugar a la construcción de nuevas relaciones, y cuando estas surgen y benefician los ambientes organizacionales, los beneficios son generales.

Factor	Descripción
Adopción conductual	<p>Un error mayúsculo fue la idea del gobierno monolítico, un gobierno visto como el conjunto de organizaciones homogéneas, con capacidades estructuralmente equilibradas en términos de eficacia y eficiencia, tal como si fuera una metáfora de reloj o de máquina, donde no hay divergencias conductuales y cada persona marcha de acuerdo con la función y lugar que ocupa en la organización.</p> <p>La adopción se interpreta como la forma en que los individuos asimilan e interiorizan lo que deben hacer, esta función depende del proceso cognoscitivo en cada individuo. La crítica hace énfasis en que los procesos organizacionales de política pública han descuidado la manera en que los individuos construyen y ponen en marcha las decisiones, acciones e instrucciones de lo que han comprendido, en síntesis, resulta fundamental saber si los individuos encargados de concretar y materializar los resultados reconocen, comprenden e interpretan las actividades a desempeñar de acuerdo con lo planeado.</p> <p>Las causas, se deben a que, los esfuerzos en política pública se han orientado principalmente al estudio de las relaciones de poder, del desempeño y procesos de las instituciones, de las redes de políticas, del diseño y gestación de programas públicos y sus resultados. Tomar en cuenta la adopción como análisis gubernamental, acotaría la posible irracionalidad de asumir que los seres humanos asimilan de la misma forma los conocimientos y su aplicación sin ambigüedades, incertidumbre y casos de acción u omisión.</p> <p>Esta categoría nace del concepto de Herbert Simon (1970), quien ya identificaba a la “racionalidad limitada” como una variante en el comportamiento, ya que no gozamos de una racionalidad perfecta y total.</p>
Voluntad de actuar	<p>Afirmar, que toda acción conlleva una intención, pese a ello, implica reconocer que el no hacer o hacer puede ser una motivación en sí misma. Identificar los mecanismos de protección o repercusión por parte de actores gubernamentales es un área conductual de racionalidad o irracionalidad. La irracionalidad en este punto se expresa en dos vías. La primera, por las lagunas institucionales que permiten a los actores que interactúan en ellas, encontrar oportunidades que estén a su favor o beneficio propio, o sea, lagunas de corrupción. La segunda vía, surge cuando los actores involucrados identifican en dichas lagunas, la eventualidad de fortalecer el deterioro de las lagunas institucionales. Hacen del medio un fin en sí mismo.</p>
Valoración Subjetiva	<p>La interpretación que asume un ser humano es un hecho que todos los seres humanos decidimos con base en juicios de valor (sentimientos y relaciones informales) sobre las acciones o inacciones que determinen.</p>
Exceso de confianza	<p>Basada en una preconcepción de Richard Thaler, es un exceso de credulidad por la posibilidad de asumir un comportamiento íntegramente racional.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en: Thaler (2018), Campos (2017), Piña, Hernández y Leyva (2017), Mullanaihan, y Shafir (2016), Akerlof y Shiller (2016), Motterlini (2016), Arellano (2015), Kahneman (2015), Thaler y Sunstein (2009), Montaña (2007), Ariely (2007), Simon (1970), Arellano (2000), Crozier (1997) y Merton (1991).

El cuadro, representa un conjunto categorías de análisis que invitan al debate para analizar el entorno organizacional de los gobiernos y su relación con otros ámbitos (social, privado e inter-

nacional). En este artículo, la posición de análisis rechaza que las políticas públicas ocurran en el vacío, o de forma automática o robótica, haciendo la crítica a que los esfuerzos para estudiar los resultados que arrojan los informes de evaluación gubernamental se han orientado en mayor medida al examen de los programas sociales, olvidando que las organizaciones e instituciones están conformadas por seres humanos de carne y hueso con un contexto emocional y operativo de acción social, o sea, una parte orgánica (lado humano y psicosocial en las políticas públicas) y uno mecánico (proceso operativo hacia la acción gubernamental), que definen la lógica económico-productiva y política en cualquier contexto social. En este marco, a continuación, se analiza un ejemplo de la forma en la cual se puede intervenir mediante la economía conductual, la decisión-acción o indecisión-inacción a través de un empujón (*nudge*).

6. Corolario conductual gubernamental

Thaler y Sunstein (2009) dicen que “detalles pequeños, en apariencia insignificantes pueden tener un importante efecto en la conducta de las personas. Una buena norma básica es dar por supuesto que «todo importa». En muchos casos, esos pequeños detalles son tan poderosos porque atraen la atención de los usuarios en una dirección determinada” (Thaler y Sunstein, 2009:18) y dan el siguiente caso:

Un ejemplo excelente de este principio lo proporcionan precisamente los lavabos de caballeros del aeropuerto Schiphol de Ámsterdam. Allí, las autoridades han hecho grabar la imagen de un moscardón en cada urinario. Parece que los hombres no prestan demasiada atención a dónde apuntan, lo que puede resultar bastante enojoso, pero si ven un blanco aumenta mucho su atención y por tanto su precisión. Según el hombre al que se le ocurrió la idea, funciona de maravilla. «Mejora la puntería -sostiene Kieboom-. Si un hombre ve una mosca, apunta a ella. Kieboom, que es economista, está a cargo de la ampliación de Schiphol. Su equipo llevo a cabo pruebas en urinarios-con-mosca y descubrió que los grabados reducen las salpicaduras en un 80 por ciento (Thaler y Sunstein, 2009:18).

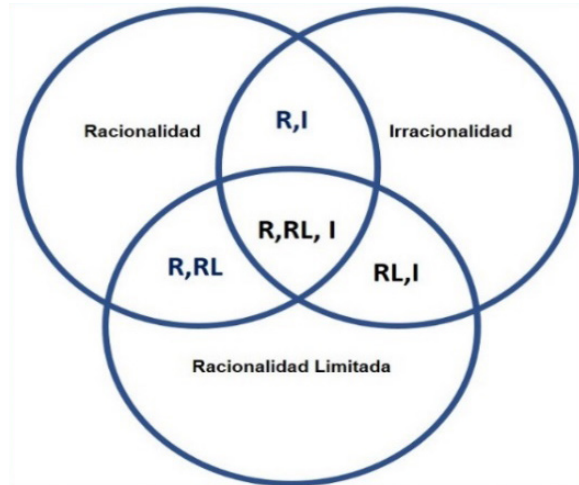
La prueba no obligaba a nadie a determinado rol o pauta de comportamiento, no obstante, trajo consigo beneficios colectivos para quien asumió la conducta esperada (sin violar su libertad de decisión), y para sí mismo. Algunas estrategias en gobierno han sido utilizadas por medio de recibos de pago, colocando caras felices si el contribuyente va en sus pagos en tiempo y forma, de lo contrario en su recibo habrá una cara triste. Consiguientemente, si queremos cara feliz, debemos cumplir el objetivo, aquí es donde radica el paternalismo libertario dirigido por el gobierno, en otras palabras, la posibilidad de que cada ser humano elige lo que prefiera asumiendo los costos de su decisión y acción.

La variable conductual significa el retorno del valor más importante en nuestra sociedad, estamos hablando de los seres humanos. Hay que incluir el comportamiento humano al análisis gubernamental y de políticas públicas. En otros contextos de estudio, será incluso benéfico acercarse a las conductas por parte de los ciudadanos, en grupos, entre organizaciones y comenzar a nutrir los esfuerzos académicos de la psicología y economía a las ciencias sociales en general.

O bien, como señala Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía “cuando una persona no puede ser excluida de los beneficios que otros procuran, está motivada a no contribuir en el esfuerzo común y a ‘gorronear’ de los esfuerzos de los otros. Si todos los participantes eligieran ‘gorronear’, no se produciría el beneficio común. La tentación de beneficiarse con el trabajo ajeno puede dominar el proceso de decisión, y así todos terminarán en el sitio donde nadie quiere estar. De manera alternativa, algunos pueden cooperar mientras otros no cooperan, por lo que se obtiene un nivel de provisión del beneficio colectivo menor al óptimo” (2011:43).

Es notorio que estamos en un ambiente social que se diseña, se ajusta, se reorienta y retroalimenta continuamente ante hechos que no son fijos. Más bien, son volátiles y dinámicos. Una contribución que espera generar más preguntas que respuestas en este trabajo, nace de la observación que los aspectos comentados en el cuadro 2, que consiguen ser dilucidados en ópticas tanto en lo racional, de racionalidad limitada e irracionalidad. Quien comete, por ejemplo, un acto de free-rider, no necesariamente lo atiende como un comportamiento irracional, es posible que esa conducta irracional para otros sea la más benéfica para él a pesar de que sean otros los que paguen las consecuencias. La siguiente imagen ejemplifica la necesidad de someter esas categorías conductuales a luz del análisis de políticas públicas, pues son roles o pautas de comportamiento que definen e inciden no sólo la convivencia organizacional, sino también la influencia en los resultados de políticas públicas más allá de la cultura organizacional (ritos, símbolos, tradiciones, historia, valores).

Diagrama 2. Estructuras de Decisión y Acción Conductual



Fuente: elaboración propia con base en: Thaler (2018), Campos (2017), Piña, Hernández y Leyva (2017), Mullanaithan, y Shafir (2016), Akerlof y Shiller (2016), Motterlini (2016), Arellano (2015), Kahneman (2015), Thaler y Sunstein (2009), Montaña (2007), Ariely (2007), Simon (1970), Arellano (2000), Crozier (1997) y Merton (1991).

Lo que demuestra esta interacción basada en la Teoría de Conjuntos, es que una acción por sí sola, es capaz de observarse y/o analizarse desde las perspectivas de racionalidad, de racionalidad limitada o irracional de acuerdo con ciertas conductas y el contexto en el que se encuentre, demos algunas notas de la complejidad conductual que pueden ser observadas en el día a día, en particular para este objeto de estudio, dentro de las organizaciones públicas:

- Un encargado de un nuevo programa público supone que cada uno de los miembros de su departamento comprenden lo que se tiene que hacer (adopción conductual de políticas públicas, Cuadro 1, pese a ello, los resultados obtenidos distan de lo esperado, lo curioso es que se contaba con suficiencia presupuestal, técnica, normativa e institucional. Los problemas de no lograr los resultados, en este caso, fue de comunicación, división del trabajo y definición de tareas con base en experiencia, perfiles e integración de equipos de trabajo.
- El director de un área ha sido notificado sobre una auditoria, es la primera vez que junto con su equipo realizarán una actividad de este tipo; por lo que decide establecer una ruta para definir cargas de trabajo, tiempos y posibles incentivos (permisos) pues el trabajo les exigirá laborar incluso los fines de semana durante un mes y quizá les conceda faltar un día entre semana para compensar el esfuerzo invertido generando así discrecionalidad en el grupo y complicidad. Se favorecen los resultados e integración del grupo, sin embargo, se requieren el uso de relaciones informales.

En consecuencia, el comportamiento humano es una variable que se debe tomar en cuanto a su contexto organizacional -ya que cada institución tiene una lógica distinta de qué hacer y cómo hacerlo-, sus resistencias, sus negociaciones, sus omisiones, la evitación de su responsabilidad, sus emociones, sus sabotajes, sus chantajes, sus esfuerzos, su cooperación, su coordinación, su comunicación, entre otros; para comprender el desempeño gubernamental. Evidentemente aceptando una dosis conductual: a) basada un comportamiento sistemático y óptimo, b) con un razonamiento acotado (por las limitaciones cognitivas, de información y de respuesta), así como c) probablemente una postura irracional contraria a la cooperación, coordinación y comunicación esperada -y con posibilidades de aumentar la ambigüedad, la complejidad, la incertidumbre y, por tanto, el caos; de manera conjunta o aislada (imagen 1); el cuadro 2 sintetiza la taxonomía de la que hemos hablado.

Cuadro 3. Economía conductual en la acción gubernamental

Componentes	Descripción
Conducta a Maximizar	Esta corriente parte del reconocimiento que no somos <i>Econs (hombre económico)</i> , sin embargo, en este trabajo, comprendemos que varias decisiones presuponen maximizar las alternativas de decisión y la acción. Elegir la opción óptima implica la maximización de tomar una decisión que sea más útil dentro de las alternativas.
Conducta de Racionalidad Limitada	Herbert Simon (1970) identificó que lo seres humanos conteníamos en nuestras decisiones y acciones dos elementos fundamentales, juicio de valor y juicio de hecho. Por tanto, cada acción social tiene límites de intervención y tratamiento de acuerdo con su complejidad, tomando en cuenta la incapacidad de definir un problema en su totalidad, la información imperfecta, así como la capacidad de acción limitada.
Conducta Irracional	Son decisiones y acciones guiadas en su mayor parte por impulsos de carácter emocional, pasional, existe el lado humano.
Conducta Combinatoria	Este análisis integra las combinaciones de acciones que implican la conjunción de dos o tres tipos de esquema conductual. Una acción en sí misma puede tener una dosis de racionalidad limitada e irracionalidad.

Fuente: elaboración propia con base en: Thaler (2018), Campos (2017), Piña, Hernández y Leyva (2017), Mullanaihan, y Shafir (2016), Akerlof y Shiller (2016), Motterlini (2016), Arellano (2015), Kahneman (2015), Thaler y Sunstein (2009), Montaña (2007), Ariely (2007), Simon (1970), Arellano (2000) y Crozier (1997).

Este último cuadro sintetiza los comportamientos que pueden albergarse en las organizaciones públicas que van desde la aspiración racional, a la conducta irracional; es evidente que incluso pueden ser contradictorios, ya que lo que en un sentido puede ser considerado como benéfico, en otro tenor ya no. Pensemos cuando un acto de corrupción es evidenciado en un grupo de cómplices; los actores que sean destituidos a pesar de sus actos pueden llegar a creer que es injusto al igual que los cómplices no ventilados, ya que su trama de corrupción ha sido descubierta. El aporte de este trabajo radica en situar el centro del debate en la importan-

cia de estudiar el comportamiento humano como variable de análisis en las políticas públicas, ya que los resultados gubernamentales oscilan entre las relaciones formales (el deber ser) y las relaciones informales (el lado emocional en las personas), ignorar esta veta de estudio, es ignorar que las políticas públicas son falibles pues el comportamiento humano también lo es.

7. Conclusiones

Como se ha observado, los seres humanos adquieren una lógica propia para llevar a cabo sus actividades sin importar en ocasiones el tipo de trabajo a realizar, el tipo de programa público o política pública. Dicha lógica pudiera favorecer el desarrollo del trabajo, pero en otros dependen de la voluntad humana y su juicio de valor, lo cual puede afectar el desarrollo trazado para sí mismo o para los demás. En las organizaciones se construyen así espacios controlados por los seres humanos, que en acciones diversas en sus aspectos racionales, de racionalidad limitada e irracionales, definen y moldean su realidad organizacional y social.

Se puede indagar que no basta solamente con la profesionalización y la meritocracia dentro de las instituciones públicas para una exitosa o fallida aplicación de las políticas públicas; los estándares de comportamiento, intereses y el ambiente que permea dentro de cada una de dichas instituciones es lo que generará la apertura o restricción a los espacios de innovación, nuevos enfoques así como la presentación de alternativas, es por ello que serán fundamentales los componentes conductuales de las organizaciones gubernamentales, para a su vez definir lo que sea prioritario o no.

Este abordaje de políticas públicas desde la perspectiva conductual puede ampliar los límites a la generación de ideas y nuevos paradigmas no únicamente en la rama de los programas públicos, sino también en una importante transversalidad en cuanto a los ámbitos organizacionales, con las estructuras, jerarquías y el diseño de sus procesos y, en general, con el complejo mecanismo de toma de decisiones dentro de la administración pública con la finalidad de reducir cualquier componente de riesgo y que afecte el flujo de actividades para realizarlas o no, incluido el factor de la voluntad de los actores involucrados con base en un contexto emocional.

Esta investigación inserta de nueva cuenta la trascendencia del papel de los individuos en las organizacionales, así como aquellos elementos con los cuales interactúan individuos los unos con los otros. Esa interacción hacia otros individuos en su día a día, representa la dificultad o facilidad para concretar las metas de política pública y muestra que es el escenario real donde se define el curso y sentido de la acción gubernamental - hay que considerar las influencias

externas de la organización-. No obstante, como dijo Simon (1970) “sigue siendo un reto identificar las causas de que lo planeado no siempre ocurra con lo efectuado -ya que- todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad” (Simon,1970:5).

Arellano y Barreto explican que “esta nueva moda, que por lo pronto llamaremos ‘gobierno conductual’, es una extraña combinación de neurociencias, psicología evolutiva y economía conductual” (2016:904). Es una nueva corriente de comprensión del gobierno, la diferencia es que toma en cuenta los comportamientos del deber ser en un entorno organizacional y además observa los comportamientos tal como son y buscando comprender las razones, efectos e impactos para dichos comportamientos.

El gobierno de México comienza a surgir un interés por el desarrollo de políticas públicas con el enfoque de la economía conductual, son pocos los casos documentados. Uno es el de Benjamín Hill, quien enuncia que “uno de los últimos proyectos que impulsé en mi paso por la Secretaría de la Función Pública, con el apoyo del Laboratorio Nacional del CIDE, fue el diseño de mensajes, utilizando herramientas de ciencias del comportamiento, para promover que los servidores públicos reportarán los regalos recibidos a fin, como indica la norma. También incluimos estrategias de ciencia del comportamiento en el Protocolo de actuación para normar mejor la relación entre proveedores del gobierno y áreas de compras y prevenir la colusión” (Hill, 2017:44). El Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C., es una institución privada, sin fines de lucro, enfocada en la aplicación y divulgación de las Ciencias del Comportamiento en México y Latinoamérica. El IMEC nace en el año 2015, como un esfuerzo coordinado entre economistas del comportamiento, psicólogos, sociólogos, diseñadores y publicistas, por incorporar herramientas y metodologías de las Ciencias del Comportamiento a la mejora en el diseño de programas sociales, productos y servicios que ayuden a mejorar la vida de las personas (IMEC, 2018).

Las políticas públicas son acciones que se redefinen y ajustan bajo lógicas de cooperación, conflicto, negociación, autoridad y consenso, de voluntad o coacción, pero que al final representan la definición de la conducta humana desde el ángulo de una meta aspiracional con un razonamiento óptimo cuasi-perfecto; el ángulo de una comprensión y apreciación sesgada e imperfecta en información, cognición acotada ante un problema público; y desde el ángulo de una posible conducta irracional a pesar de toda la coordinación y comunicación planeada.

8. Fuentes de información

Akerlof, George y Shiller, Robert (2016), *La economía de la manipulación. Cómo caemos como incautos en las trampas del mercado*, México: Paidós.

Arellano Gault, David y Barreto Pérez, Fernanda (2015), "Gobierno conductual: nudges, cambio de comportamiento inconsciente y opacidad", en: Foro Internacional 226, LVI, 2016 (4).

Arellano Gault, David. (2013), "El enfoque organizacional en la política y la gestión pública: entendiendo a las organizaciones gubernamentales", en Merino, Mauricio y Guillermo M. Cejudo (Comps.), *Problemas, decisiones y soluciones. Enfoques de políticas públicas*, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas -Fondo de Cultura Económica.

Campos Vázquez, Raymundo Miguel (2018), *Economía y Psicología. Apuntes sobre economía conductual para entender problemas económicos actuales*, México: Fondo de Cultura Económica.

Casar, María Amparo (2018), *Anatomía de la corrupción*, México: Centro de Investigaciones y Docencia Económicas/Instituto Mexicano para la Competitividad.

Crozier, Michel (1997), *El Actor y el Sistema: Las restricciones de la acción colectiva*, España: Alianza Editorial Mexicana.

Foucault, Michel (2012), *Historia de la Locura en la Época Clásica*, México: Fondo de Cultura Económica.

Hill, Benjamín (2017), *El Financiero*, consultado el martes 10 de octubre de 2017.

IMEC (2018), "Acerca de nosotros", en Micrositio del Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C. (IMEC), disponible en: <https://www.ecomportamiento.org/acerca-de-nosotros>. (Fecha de consulta: 31 de octubre de 2019).

Kahneman, Daniel (2015), *Pensar rápido, pensar despacio*, México: De Bolsillo.

Merton, Robert (1991), "Estructura Burocrática y Personalidad", en Comp. Shafritz, Jay M., y Hyde, Albert C., *Clásicos de la Administración Pública*, México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Campeche.

Montaño Hirose, Luis (2007), "Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo", en Florencia Peña Saint Martin, Patricia Ravelo Blancas y Sergio G. Sánchez Díaz (coord.), *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México: Eón, Servicio Europeo de Información sobre el Mobbing y Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

- Motterlini, Matteo (2016), *Economía Emocional: en qué nos gastamos el dinero y por qué*. México, editorial Paidós.
- Mullanaithan, Sendhil y Shafir, Eldar (2016), *¿Por qué tener tan poco significa tanto?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Ostrom, Elinor (2011), *El Gobierno de los Bienes Comunes. La Evolución de las Instituciones Colectivas*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Piña Sánchez, Antonio Javier, Cuevas Zuñiga, Ingrid Yadibel y Soto Flores, María del Rocío (2018), “Nudges para la competitividad social, organizacional y de innovación de las políticas públicas”, en *Competitividad Global*, México, EBook XII.
- Piña Sánchez, Antonio Javier; Hernández Magallón, Arturo; y Leyva, Ricardo. (2017), “La Nanopolítica del Poder”, en la *Revista Multidisciplina*, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Simon, Herbert Alexander (1970), *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, España: Aguilar.
- Thaler, Richard (2018), *Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida cotidiana*, México: Paidós.
- Thaler, Richard y Sunstein, Cass (2009), *Un pequeño empujón. El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. España: Taurus.
- Weber, Max (2008), *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica.



ENCRUCIJADA
REVISTA ELECTRÓNICA DEL
CENTRO DE ESTUDIOS EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

35° NÚMERO MAYO-ABRIL 2020
Revista Electrónica del
Centro de Estudios en Administración Pública de la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México



Centro de Estudios en
Administración Pública
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. Enrique Luis Graue Wiechers*

Secretario General: *Dr. Leonardo Lomelí Vanegas*

Secretario Administrativo: *Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez*

Abogada General: *Dra. Mónica González Contró*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora Interina: *Dra. Carola García Calderón*

Secretario General: *Mtro. Arturo Chávez López*

Secretario Administrativo: *Lic. Juan Manuel López Ramírez*

Jefe de la División de Estudios de Posgrado:
Dra. Laura Hernández Arteaga

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:
Mtra. Alma Iglesias González

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a
Distancia: *Lic. Yazmín Gómez Montiel*

Jefa de la División de Estudios Profesionales:
Mtra. Rosa Merlín Rodríguez

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:
Dr. Adán Arenas Becerril

Coordinador de Informática:
Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego

LA REVISTA

Director de la Revista:
Dr. Maximiliano García Guzmán

Secretario Técnico de la Revista:
Mtro. César C. Dionicio

Consejo Editorial:
Dr. Alejandro Navarro Arredondo
Dr. Arturo Hernández Magallón
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez
Dra. Fiorella Mancini
Dr(c). Eduardo Villarreal
Dr. Roberto Moreno Espinosa

Diseño, integración y publicación electrónica: Coordinación de Informática, Centro de Investigación e Información Digital, FCPyS-UNAM. Coordinación de producción: Alberto A. De la Mora Pliego. Diseño e Integración de la publicación: Rodolfo Gerardo Ortiz Morales. Programación y plataforma Web: Guillermo Rosales García.

ENCRUCIJADA REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 11, No.35, mayo-agosto 2020, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.(55)56229470 Ext. 84410, <http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>, ceap@politicas.unam.mx. Editor responsable: Dr. Maximiliano García Guzmán. Reserva de Derechos al uso Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-1949. Responsable de la última actualización de este número, Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mtro. César C. Dionicio, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 04 mayo de 2020.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.