



# Caso de apoyo didáctico para el estudio del comportamiento organizacional ante una decisión pública crucial\*

## Case study for organizational behavior during an important decision of a public institution

*Myriam Cardozo Brum\**

Recibido 19 de mayo de 2022  
Aceptado: 22 de agosto de 2022

### **Resumen**

*El trabajo presenta una situación de decisión en la administración pública como parte del material didáctico empleado en la formación de los estudiantes, mismo que se acompaña de un breve marco teórico-conceptual y una guía de análisis. Su objetivo es superar la visión tradicional, formal, racional y normativa, con la que suele encararse el tema y sustituirla por otra en que, además de los objetivos organizacionales, se consideren los intereses y emociones personales de los actores involucrados en la decisión. La narración se efectúa mediante la recuperación de elementos aportados por la literatura de ficción.*

**Palabras clave:** *administración pública, toma de decisiones, enfoque emocional-racional, caso didáctico.*

### **Abstract**

*This work presents a didactic material for the training of public administration students and proposes a brief theoretical-conceptual framework and a guide for its analysis. Its objective is to overcome the usual, rational and normative vision, and to face it through an analysis that, in addition to the organizational objectives, considers the personal interests and emotions of the actors involved in this decision. The narrative is made from elements provided by fiction literature.*

**Key words:** *public administration, decision making, emotional - rational approach, didactic case.*

---

\* Egresada del Doctorado de Ciencias Políticas y Sociales en el Área de Administración Pública FCPyS; Maestra de la Licenciatura en Política y Gestión Social y de la Maestría en Políticas Públicas en la UAM.

## 1. Introducción

El empleo del método de casos inició formalmente en 1914 en la Universidad de Harvard y se lo conoce como “aprender haciendo” (*learning by doing*). Es una técnica didáctica que permite a los estudiantes analizar, discutir y resolver problemas en situaciones concretas en las que pueden aplicar, de una manera atractiva, los conocimientos teóricos aprendidos en diversas disciplinas. Una de las definiciones más usadas lo considera: “...*an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and which multiple sources of evidence are used*” (Yin, 1989, citado en Remenyi, 2012: 2).

Los manuales y libros de texto, en su intento por conducir a un manejo más efectivo del conocimiento disponible, tienden a menudo a exponer los temas en función de una visión normativa, un “deber ser” de cómo debería concebirse y funcionar una organización. En el extremo opuesto, se parte de un diagnóstico sobre el funcionamiento real y se muestran estrategias para alcanzar el estado deseable.

Sin embargo, aún estos casos empíricos investigados suelen mostrar una visión racional del comportamiento dirigido al logro de los objetivos organizacionales, que se suponen coincidentes con los expresados en los documentos oficiales y asumidos por todos los participantes. En cambio, como señala Yin (2018: 15), “...*you would want to do a case study because you want to understand a real-world case and assume that such an understanding is likely to involve important contextual conditions pertinent to your case*”. Por su parte, Remenyi (2012: 14) destaca la inclusión de variables que no son evidentes en una narración, el conjunto de actores involucrados y, nuevamente, la importancia del contexto en que se desenvuelven, en una rica pintura multidimensional y compleja; mientras Guerring (2017: 10-13) argumenta que su metodología puede ser cualitativa, cuantitativa o mezcla de ambas, también experimental u observacional, e involucrar un solo caso o una serie de ellos.

Los autores revisados se refieren a casos fundamentados en la investigación empírica. Pero, es muy difícil que una organización real acepte mostrar todos sus vínculos con el entorno en que se inscribe y sus conflictos internos provocados por intereses “inconfesables”, decisiones viscerales, enfrentamientos inducidos por sentimientos como la envidia o el exceso de amor al poder, y todas las irracionalidades que, en la elaboración de su caso, permanecen ocultas. De ahí la importancia que Crozier y Thoenig (1975:10) atribuyeron a las explicaciones de comportamientos que, además de considerar la vía jerárquica de su propia organización, agregan relaciones informales con otras organizaciones (modelo de regulaciones cruzadas)

que aumentan la complejidad de las interrelaciones del conjunto (complejidad anticipada por Simon, 1947; y desarrollada por autores como Morin, 2001).

## 2. Breves referentes teórico-conceptuales

La decisión es un proceso humano cotidiano. Cuando es sencilla (individual, en persecución de un solo objetivo, en torno a un problema estructurado e información clara) se toma casi mecánicamente. No sucede lo mismo con las decisiones de los gobiernos; sin embargo, éstas carecieron de investigación sistemática durante mucho tiempo. En las últimas décadas, se han vuelto un tema central de la teoría política y administrativa (Aguilar, 2000: 15-19).

Las decisiones públicas, exceptuadas las repetitivas, pueden encarar problemas mucho más complicados, ser tomadas por un conjunto de personas de diferentes niveles jerárquicos y escalas de poder, disponer de información incompleta y perseguir objetivos múltiples (económicos, sociales, ambientales, políticos). Se la define como un proceso reflexivo y consciente de elección entre dos o más alternativas de solución, excluyentes entre sí. (Cardozo, 2011: 3-10).

Han sido tratadas con un enfoque de racionalidad instrumental (“medios a fines”), que permite optimizar las consecuencias esperadas de un modelo simplificado y cuantitativo de dichas decisiones, mediante técnicas como el Análisis de Costo-Beneficio o los Árboles de Decisión. Para transformar decisiones individuales de los participantes en una decisión colectiva han utilizado reglas (ej. mayoría simple), sin tomar en cuenta variables y procesos relevantes que resultan mejor comprendidos desde el enfoque organizacional-burocrático. Éste ha introducido el manejo de sinergias entre nuevas variables y ha sustituido la búsqueda de la optimización por la satisfacción de objetivos, con base en los planteamientos de racionalidad limitada del ser humano, aportados desde el trabajo de Simon de 1947 (Cardozo, 2011: 21-47).

Finalmente, los múltiples objetivos organizacionales mencionados pueden incluso mostrar comportamientos antagónicos entre sí (cuando se gana en uno de ellos, se pierde en otro, como sucedió con los objetivos económicos y los de salud durante el confinamiento por Covid 19), lo que vuelve compleja la decisión. Lindblom y Wood-House (1993), retoman el trabajo iniciado por el primero de estos autores en 1959, quien consideró que estas decisiones se toman mediante el enfoque político incremental, negociando entre intereses personales o de grupos, en lugar de tratar de acordar y perseguir objetivos colectivos, comunes a todos. En décadas recientes, las decisiones complejas también se han encarado mediante modelos de simulación matemática, pero es difícil anticipar los resultados que se podrían obtener en los

contextos de alta incertidumbre, comportamientos no lineales y emergencia de nuevas propiedades, que los caracterizan.

Por otro lado, también existe una diversidad de teorías sobre distintos aspectos del comportamiento organizacional relacionado con variables como la motivación, el liderazgo, la comunicación, la satisfacción en el puesto, el conflicto, la cultura organizacional o la toma de decisiones individual y grupal (Robbins y Judge, 2017). Respecto de la última se destaca la presión sobre los individuos para lograr decisiones consensuadas a través de la técnica del Grupo Nominal o la Delphi, entre otras.

Históricamente, la primera teoría que aporta a la comprensión de la decisión colectiva es la estructural (Max Weber), que estudia las relaciones de autoridad en la organización burocrática, caracterizada por relaciones impersonales. El ser humano como tal aparecerá recién con la teoría del hombre social, preocupada por la estimulación y coordinación de esfuerzos hacia la cooperación, mediante la comunicación. Probablemente, el enfoque más influyente ha sido el conductista, con el desarrollo de la psicología industrial para motivar al trabajo más productivo y eficiente y el movimiento de las relaciones humanas vinculado a la satisfacción de los empleados, ambos en las primeras décadas del siglo pasado. A ellos hay que agregar, entre los años sesenta y ochenta, el importante trabajo de los seguidores de Simon (March, Cyert, Cohen, Olsen) que también aportaron desde este enfoque a la comprensión de las reglas de decisión, la división de tareas, los canales de información y comunicación, y los procedimientos organizacionales estandarizados.

Sin embargo, el conductismo estudia la conducta externa del individuo; por ejemplo, trata de medir los distintos factores externos que inciden en la satisfacción y aspiraciones de un trabajador para que decida abandonar la organización en que se desempeña. Pero ninguna de las teorías revisadas se ha interesado por las emociones y conflictos internos de dicho trabajador. En particular, ¿qué pasa con el comportamiento de quien no comparte una decisión colectiva adoptada?, ¿asume la posición de la mayoría más influyente, se resiste a colaborar, boicotea la decisión?

Para responder preguntas como éstas, Cardozo (2011) esbozó, pero no analizó en detalle, los enfoques llamados “no racionales” de la toma de decisiones, que recuperan el papel de las emociones, los afectos, las pasiones, las intuiciones o las creencias en el comportamiento humano (Laflamme, 1995: 45). Se trata de aspectos mencionados por dos clásicos en el estudio de la toma de decisiones (Allison, 1971 y Steinbruner, 1973), que han sido revisados en algún trabajo más reciente (Aguilera y Contreras, 2011: 221-223), pero se desconoce la existencia de otros que profundicen en un tema tan importante, recuperando aportes de disciplinas poco incorporadas al estudio de la gestión pública, como la psicología, la sociología o la antropología.

Con la intención de mostrar al estudiante de administración pública<sup>1</sup> una visión más apegada e integral de lo que sucede en la realidad, se opta por diseñar el caso a partir de la investigación realizada sobre la gestión pública y de la literatura de ficción, que permite relatar con un alto nivel de verosimilitud, la manera con que se entrelazan los asuntos políticos, sociales y organizacionales considerados legítimos, con los intereses, aspiraciones, relaciones y emociones que impulsan comportamientos en competencia con la racionalidad instrumental. Es decir, en lugar de trabajar asépticamente con las ventajas y desventajas relativas al logro de los objetivos sociales, se procede a recrear el día a día del trabajo en una organización, desarrollado por un equipo de servidores públicos de “carne y hueso”, movidos no sólo por el interés nacional sino también por sus ideologías, problemas familiares, intereses personales (confesables o no), emociones y sentimientos.

### 3. Sugerencias para el estudio del caso

Para la aplicación del caso se sugiere que el docente solicite la realización de las siguientes tareas, combinando sus asesorías con el trabajo individual y grupal de los estudiantes<sup>2</sup>:

- A) Identificar el entorno socio-político del caso, su evolución, los objetivos organizacionales, sus principales actores y puestos involucrados en la situación, sus características personales y relaciones entre ellos.
- B) Definir la decisión a tomar y discutir las alternativas organizacionales disponibles y los primeros argumentos presentados.
- C) Analizar de qué manera resultaría afectado cada participante, cómo se comporta cada uno, cuál es su tipo de racionalidad y su nivel de ética.
- D) ¿Cuál es la utilidad del empleo de la técnica denominada Árbol de Decisión en el caso?
- E) Discutir las posiciones, argumentos y tensiones presentes en la segunda reunión

---

<sup>1</sup> Se supone que el alumno ya ha estudiado los conceptos y teorías relativos a la toma de decisiones y el comportamiento organizacional o que los estudiará para estar en condiciones de analizar y discutir el caso en clase. Este caso le permitirá integrar y discutir lo aprendido y complementarlo con nuevos conocimientos disciplinares indispensables para comprender la situación a cabalidad, a través de seminarios y talleres.

<sup>2</sup> Además, durante la exposición del caso, se van introduciendo notas al pie para relacionar la experiencia relatada con la teoría previamente mencionada. Se considera que éstas pueden servir de guía al docente, pero se recomienda no entregarlas al estudiante desde el inicio del trabajo, de manera que él mismo vaya descubriéndolas y no se induzcan sus apreciaciones.

- F) ¿De qué manera afecta a los participantes el cambio de la decisión superior?
- G) Discutir si los participantes podrían haber actuado de otra forma para compatibilizar sus razones personales con los objetivos organizacionales.
- H) Escribir un epílogo plausible con la situación de cada actor 10 años después.
- I) ¿Qué se puede concluir del caso para el estudio del comportamiento organizacional público?, ¿Es posible partir de realidades como la presentada y lograr las conductas que las teorías y manuales administrativos prescriben para el caso? En caso afirmativo, ¿cuál podría ser una estrategia para alcanzarlas.

#### 4. Caso: Una decisión crucial

En un pequeño país sudamericano relativamente rico, las cosas no iban bien. Pasaba uno y otro gobierno sin que mejorara el bienestar de sus habitantes a pesar de sus esfuerzos en la carrera de “Producir más, vender más”, como promovía su *slogan*, otorgando mínimos apoyos a los más necesitados para que contribuyeran a la obsesiva tarea mencionada.

El Partido de la Abundancia Compartida, por todos conocido como PAC, había logrado ganar las elecciones después de muchos esfuerzos infructuosos. Sostenía que era tiempo de cambiar las cosas, mediante políticas opuestas a las de los gobiernos anteriores: impulsando el decrecimiento económico, induciendo a los empresarios a que produjeran menos y pagaran más por el trabajo de sus empleados, y convenciendo a todos que, descartando los artículos suntuosos, todos consumirían sólo productos básicos similares y se lograría mayor armonía social. El nuevo *slogan* había cambiado a “Producir menos, vender menos, pero vivir mejor”.

Para conducir la nueva política se habían transformado las antiguas oficinas administrativas. Los viejos edificios y la mayoría de sus funcionarios continuaban trabajando, aunque sus objetivos habían cambiado en forma drástica, especialmente en el recién creado Ministerio del Renunciamento, encargado de disminuir la riqueza acumulada en décadas por una minoría de ciudadanos, usando el diálogo o, en caso que se negaran a colaborar, la fuerza de los impuestos progresivos y las expropiaciones. Dichas oficinas se complementaban con las instaladas en el Ministerio del Decrecimiento Económico, cuya función era negociar con los empresarios la reducción de su actividad, promoviendo nuevos valores de igualdad, seguridad pública y respeto al medio ambiente.

En concordancia con las nuevas ideas, los ministerios mostraban una distribución muy diferente de los espacios: cada empleado tenía una oficina que, aunque pequeña, contaba con una ventanita que le garantizaba luz natural y aire puro. Esto mejoraba su ambiente de trabajo, en comparación con los viejos espacios en que se amontonaban decenas de escritorios, casi sin posibilidades de moverse entre ellos, con un ruido continuo de máquinas de escribir que apenas iban siendo reemplazadas por algunas computadoras, teléfonos estridentes y pláticas con compañeros cercanos, que impedían ser productivo aún al más motivado.

El espacio ocupado por las oficinas individuales se había logrado gracias a la consecuente reducción del dispuesto para los altos funcionarios, ahora poco más extenso que el de sus empleados y sólo en casos de justificada necesidad. Habían desaparecido de las paredes los retratos presidenciales, los escritorios ya no lucían artículos prescindibles y de lujo, se habían eliminado las salas de espera con onerosos sillones ejecutivos y se compartían las otrora mesas de reuniones ejecutivas de caoba importada.

Los dos imprescindibles espacios sociales eran amplios, con grandes ventanas desde las que se apreciaban muchas pequeñas casitas con techos de lámina de distintos colores, algunos edificios de tres o cuatro pisos, varios coronados con sendos espectaculares y, sembrados por distintos rumbos, algunas pocas construcciones majestuosas, cuyas ventanas de vidrios reflejantes ocultaban la persistente riqueza interna y reproducían la pobreza del entorno. De esta manera, en las salas se disfrutaba de un espacio interior acogedor, mientras las ventanas recordaban la misión que el ministerio tenía encomendada.

Uno de esos espacios estaba ocupado por una sala de juntas destinada a las reuniones importantes, generalmente del ministro y sus directores, pero también utilizada para recibir funcionarios de otros sectores o ciudadanos que exponían proyectos afines a los nuevos tiempos; el otro era una sala de convivencia, donde cualquier trabajador podía tener un breve descanso de su trabajo o compartir un aromático café mientras platicaba con alguno de sus colegas<sup>3</sup>.

A dos años de iniciados sus trabajos, un grupo de altos funcionarios del Ministerio del Renunciamiento tuvo que enfrentar una decisión relevante, que cambiaría el rumbo de sus trayectorias laborales.

Esa mañana, al llegar a sus oficinas, cada director recibió de manos de su secretaria un citatorio para una reunión que debía celebrarse dos horas más tarde para tratar uno de tantos temas

---

<sup>3</sup> Hasta aquí se describe el contexto de la decisión que va a presentarse, mismo que puede estar completamente ausente cuando se propone la aplicación de modelos racionales abstractos.

urgentes: la reubicación de una de sus oficinas hacia la periferia de la ciudad, a solicitud de la máxima autoridad del país, a quien todos llamaban “el Supremo”. La reacción inmediata, casi unánime, fue de rechazo a la idea de ser trasladados<sup>4</sup>; pensar en manejar dos horas diarias les pareció un tormento. Además, la única alternativa sería irse a vivir cerca de la nueva ubicación, pero ¿enfrentar a su pareja con un cambio así?, ¿cambiar de escuela a los niños?, ¿comprar una nueva casa?, ¿alejarse de sus amigos? No, imposible. La mayoría concluyó que lo mejor sería persuadir al ministro de las inconveniencias del traslado y, en caso que eso fuera imposible, sugerir que lo hiciera una oficina de una dirección ajena a la suya; claro que argumentándolo de la mejor manera posible para que pareciera perseguir el buen funcionamiento del ministerio en su conjunto<sup>5</sup>.

### Primera reunión burocrática

A la hora señalada, la sala de juntas fue poblándose de funcionarios que aún seguían luciendo sus trajes, a pesar del engrosamiento de sus cuerpos, sobre los que destacaban sus cabellos canosos o entintados<sup>6</sup>. El primero fue Ángel Martínez, quien, a pesar de sus 20 años de servicio, tres hijos y un divorcio, seguía esforzándose por mostrarse como el más cumplido y eficaz, no sólo de los funcionarios sino también de los padres.

Le siguieron Fidel Carrillo y Águeda Hernández, que llegaron platicando despreocupadamente sobre sus planes de vacaciones y discutiendo sobre la conveniencia de elegir un concurrido balneario de moda o una tranquila playa. Fidel prefería una estancia intensa y animada; mientras que Águeda, se inclinaba por un destino más tranquilo, que le permitiera disfrutar de su nueva pareja.

Carmen Ferrari y Dina Torres se habían retrasado unos minutos porque la primera estaba terminando un informe que deseaba discutir con su colega, siempre competitiva, quien trataba de imponer sus argumentos. Ambas tenían hijos, pero no maridos, lo que las llevaba a compartir sus preocupaciones maternas.

---

<sup>4</sup> Se trata de la típica reacción de rechazo al cambio organizacional, en este caso agravado por la falta de información sobre las razones del mismo y la afectación producida en el nivel individual y familiar de las vidas de los servidores públicos.

<sup>5</sup> El caso adopta la figura del narrador omnisciente, utilizada en la narrativa literaria, para poder informar a los lectores sobre los sentimientos y posiciones asumidas por los participantes, aunque ellos no las hayan manifestado en forma expresa. Aquí aparece por primera vez la tendencia a “camuflar” los intereses personales como objetivos sociales y a defender una situación individual, aunque ello implique perjudicar a un compañero de trabajo. Estos elementos internos de cada actor tienen un papel relevante en la acción que se relata; sin embargo, casi nunca aparecen en el diseño de casos que se limitan a recoger la información empírica publicada u obtenida en entrevistas, descuidando la vida subjetiva de los participantes.

<sup>6</sup> Este apartado permite describir las características de los actores involucrados en la decisión planteada: antigüedad en el cargo, situaciones familiares, actitudes en el trabajo, características emocionales, etc. Tampoco es información considerada en los tres enfoques teóricos más empleados en la toma de decisiones, que trabajan con alto nivel de abstracción.

El último director en llegar fue Máximo Ramírez, quien se declaró muy ocupado debido a su responsabilidad en la selección de su nuevo colaborador y en su preocupación como padre, ya que acababa de recibir una llamada urgente de uno de sus hijos que estudiaba un posgrado en Londres.

Cinco minutos después apareció el ministro, argumentando que, por problemas de agenda, sólo le sería posible plantear el problema y aclarar algunas dudas, de manera que los dejaría discutiendo a solas para que decidieran colectivamente la que consideraran la mejor propuesta<sup>7</sup>. Tanto las ideas discutidas como la conclusión serían registradas por la atractiva asistente que lo acompañaba.

Rápidamente expuso las ventajas de comenzar a desconcentrar las oficinas hacia la periferia; consideraba que sólo había que elegir a la primera para dar inicio a un proceso de traslados que podría llevar años. Las preguntas llegaron de inmediato y sin orden; algunas de ellas fueron:

—¿No convendría esperar un poco? Tal vez otros ministerios le encuentran más atractivos a la medida y sus decisiones vuelvan innecesaria la nuestra —planteó Máximo.

—Cuál debería ser el criterio para decidir? —agregó Ángel.

—¿Habría alguna compensación para la dirección que aceptara reubicarse? —era la preocupación de Carmen y Dina.

—¿Había un edificio disponible para acoger a las oficinas trasladadas, se pensaba rentar uno o había que construirlo? —tema que a todos inquietaba.

—¿Cuál sería el plazo para realizar el cambio? —asumió Fidel, quien también era cuñado del ministro.

Al término de las preguntas formuladas, el jerarca aclaró los principales asuntos: lejos de poder esperar, era muy importante que su Ministerio diera el ejemplo de celeridad con que po-

---

<sup>7</sup> Aquí estamos ante una propuesta participativa de toma de decisión grupal que habría que reconocer como parte de un enfoque moderno de funcionamiento organizacional; sin embargo, se trata de una decisión táctica que pone en práctica una decisión estratégica autoritaria del mayor nivel jerárquico, que no fue consultada ni explicada. Habría que discutir si se trata de una gestión democrática por parte del ministro o de una forma de evadir una decisión que, de tomarla él, afectaría su relación con alguno de sus colaboradores. Discutir lo que debe entenderse por “la mejor propuesta”, que suena a optimización, y cuál sería el mecanismo de decisión, que parece referirse a alguno de los sugeridos también por el enfoque racional para transformar las decisiones individuales en colectivas: mayoría simple, mayoría calificada, consenso, etc. De inmediato llega una lluvia de preguntas que dan cuenta de la falta de información con que se pretende resolver un asunto que los afecta profundamente, lo que impide la aplicación del modelo racional de información completa.

nían en práctica las inquietudes del Supremo. En ese momento ya se estaba buscando un lugar apropiado para rentarlo, el plazo fijado sería de tres meses; se podría negociar sólo alguna compensación menor, y cerró con un extenso discurso. Iniciaba más o menos de esta forma:

—Como todos sabemos, el Ministerio del Renunciamiento, junto con su homólogo del Decrecimiento Económico, se ha propuesto reducir la riqueza concentrada en pocas personas y el consumo de las mayorías para que podamos vivir mejor, produciendo menos, pagando mucho mejor a los empleados y limitando el deterioro que causamos al medio ambiente. Creemos que empezar a reubicarnos en la zona industrial de la periferia de la ciudad permitiría trabajar con las empresas para que reduzcan los productos naturales que utilizan, el consumo de energía de sus obsoletos equipos y su publicidad dirigida a provocar compras no esenciales. De igual manera, estaríamos más cerca de los agricultores y ganaderos para inducir con ellos un proceso similar...

Acabada la arenga habitual, se retiró dejando la discusión a los directores, que empezaron a formular sus comentarios. La primera reacción de todos fue de rechazo ante un cambio que llevaría bastante tiempo y no había sido considerado en la planeación anual ni tenía un presupuesto asignado<sup>8</sup>.

Siguiendo la idea del ministro, Fidel argumentó:

—Lo mejor será trasladar la actividad más sustantiva del ministerio, el diseño y negociación de proyectos dirigidos al logro del objetivo institucional, es decir, la dirección a cargo de Máximo.

—De ninguna manera, mi estimado Fidel, lo que requiere un mayor contacto con la población es la puesta en práctica y el control de avance de los proyectos ya acordados, o sea, la dirección encabezada por Dina —replicó Máximo con firmeza.

—Mejor sería empezar por trasladar un área de apoyo, que no estuviera directamente vinculada con la razón de ser de su institución, como las Compras, que dirige Águeda —opinó Carmen sin mucha convicción<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Se evidencia la divergencia entre los objetivos organizacionales señalados por el ministro y los individuales manifestados por los directores. Se trata de una discrepancia nunca plenamente enfrentada por la teoría organizacional que supone que, a través de la motivación basada en la remuneración, los premios y las expectativas de realizar una buena carrera administrativa, se logra provocar un nivel de satisfacción del trabajador, en que sus expectativas aparecen identificadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

<sup>9</sup> Esta discusión muestra la falta de claridad respecto de la mejor estrategia para alcanzar racionalmente el objetivo organizacional, mezclada con el intento de cada uno por evitar que su área sea la seleccionada. Nuevamente, aparece un disfraz de búsqueda

Ángel, responsable de las Finanzas, los interrumpió para señalar:

—Lo que están haciendo no es más que una lluvia de ideas desordenadas para tomar una decisión que nos afectará a todos. Yo propongo utilizar una sistemática técnica cuantitativa, el Árbol de Decisión, que considera todos los costos y beneficios provocados por el cambio propuesto, así como la posibilidad de que aparezcan eventualidades que no hemos tenido en cuenta hasta ahora<sup>10</sup>.

Fidel descartó la propuesta de Ángel, resaltando el carácter político de la decisión<sup>11</sup>; Águeda argumentó la conveniencia de que las compras se hagan donde se concentran las empresas que compiten por los clientes, ofreciendo mejores precios; Carmen reconoció que, en parte, todos tenían razón; Dina señaló su necesidad de estar en continuo contacto con el área de diseño para realizar los ajustes necesarios, lo que impedía que las dos áreas fueran separadas; Ángel insistió en que todos estaban perdiendo de vista algún aspecto importante<sup>12</sup>.

La reunión prosiguió durante tres horas en que se cruzaron razones y propuestas diversas, sin lograr suficientes coincidencias. Las secretarías empezaron a interrumpir para consultar asuntos que no podían esperar, los teléfonos sonaban de forma insistente, dos directores tenían que retirarse para participar en otras reuniones, y la reunión terminó sin acuerdo alguno.

Máximo, con actitud conciliadora, propuso una nueva reunión para dos días después, de manera que todos tuvieran tiempo para conocer más sobre el trasfondo de la propuesta del Supremo, analizar con calma la información disponible y que Ángel preparara el análisis que sugería para ver si su técnica resultaba de ayuda<sup>13</sup>.

---

da racional de solución. Estas intencionales ocultas no aparecen en los diseños de casos tradicionales ni en los tres principales enfoques de toma de decisiones. La complejidad del caso incluye falta de información organizacional y elementos “no racionales” de decisión como las divergencias de objetivos y las intenciones racionalmente ocultadas de Carmen y Máximo.

<sup>10</sup> Aquí nos enfrentamos con la actitud honesta de quien está convencido que la técnica racional que propone permite efectivamente considerar todos los costos y beneficios implicados. Discutirlo.

<sup>11</sup> Fidel está induciendo la adopción de un enfoque de negociación política incremental, pero ¿qué tan política es esta decisión táctica?

<sup>12</sup> Que todos pierdan de vista aspectos importantes y que todos tengan parte de la razón, muestra la falta de claridad para tomar una decisión que implicaría objetivos múltiples y probablemente antagónicos, nuevamente mezclada con los intereses individuales que se trata de disfrazar como organizacionales, evitando aquellos aspectos y razones que pudieran señalarlos como los responsables del área seleccionada para el traslado. Como ya se mencionó, son aspectos que no forman parte de los casos tradicionales.

<sup>13</sup> Nuevamente, se hace una propuesta bien argumentada que sólo parece ser una nueva simulación destinada a ganar tiempo, explicable en el modelo político.

La propuesta fue aceptada y, de esta forma, se acabó la reunión. Cada uno regresó a sus actividades, aunque esa tarde ninguno pudo apartar de sus pensamientos las elucubraciones que les iba sugiriendo la decisión a adoptar.

## Entretelones

Sumidos en profundas inquietudes, los funcionarios del Ministerio del Renunciamento reaccionaron con prontitud ante el dilema común<sup>14</sup>.

Máximo se apresuró a comunicarse con Edgar, un amigo influyente. Para evitar riesgos con el correo electrónico o el chat, prefirió enviarle una nota urgente mediante un mensajero de su confianza. En ella le relataba lo sucedido, le pedía la mayor discreción posible y lo invitaba esa noche a su casa para discutir el asunto mientras se tomaban un *whiskito*. Le anticipaba su preocupación y le pedía que fuera pensando el asunto para poder camuflarlo de forma que su exposición resultara aceptable para el discurso institucional. En el texto se leía:

En realidad, me pregunto: ¿se trata de desconcentrar actividades o está dirigido a personas concretas que se busca eliminar de la carrera burocrática? En ese caso, ¿por razones de desempeño en su puesto, por problemas de nepotismo, de corrupción o por simple venganza política? Las posibles respuestas permitirían definir una estrategia de acción que convenga lo más posible a nuestros planes. ¡Justicia social, sí, pero al servicio de nuestro prestigio y poder! ¡Ja, ja, ja!

A diferencia de Máximo, Ángel se refugió en su oficina y empezó de inmediato a anotar los datos que disponía para calcular la decisión óptima con base en la técnica de Árbol de Decisión que había aprendido en la universidad. Tomó un papel y diseñó dos columnas en las que escribiría los costos y los beneficios de cada alternativa; luego sólo había que compararlas. No entendía por qué esta técnica no se usaba en forma más amplia, puesto que era un razonamiento tan claro y preciso.

Mientras se esforzaba en que ningún dato se le escapara, echó una mirada por la ventana y vio a Carmen, que caminaba lentamente bajo los árboles, con aspecto agobiado. Le enterneció verla, era una mujer guapa, comprometida, capaz, y parecía quererlo. Sin embargo, para él lo primero era la familia, luego estaba su compromiso con el trabajo, y después su ocio: deportes, lecturas y alguna hora compartida con ella. Se esforzaba por llenar las necesidades

---

<sup>14</sup> El relato presenta la autodescripción de algunos actores participantes, enriquecida con la visión, también subjetiva, de ciertos colegas. Muestra sus procesos reflexivos y acciones fuera del escenario común donde se toma formalmente la decisión, en el que juegan un papel como "actores" y "actrices", descrito por Lindblom.

románticas de Carmen, aunque no le nacían en forma natural; también trataba de ser cariñoso, pero lo que mejor podía lograr, era ayudarla en sus trabajos o en sugerirle soluciones a sus problemas, como el hombre solidario que él debía ser. Se hubiera preocupado más si conociera los motivos que la habían obligado a hacer ese paseo.

Carmen buscaba calmarse y retomar el informe que debía entregar por la tarde. Conocía su capacidad para hacerlo, aunque también el esfuerzo que le sería necesario para evitar las emociones negativas que la dominaban en ese momento. Se preguntaba cómo podían sus colegas disfrazar así sus argumentos<sup>15</sup>. ¡Qué cinismo!, ¡me afectan tanto sus farsas en estas reuniones! Consideraba que nada de lo que habían dicho era verdad, sólo les preocupaban sus intereses personales. Trabajaban en el ministerio para acelerar sus carreras políticas-burocráticas o cobrar altos salarios, pero poco les importaba la misión que el Supremo les había encomendado, a pesar que la situación de la mitad de los habitantes del país podría mejorar mucho si se reducían las grandes fortunas de los empresarios.

Sentía que la indignación le atravesaba el cuerpo y la inducía a recordar cómo había llegado hasta allí. Pensaba en su época de estudiante, con muchas limitaciones y la oposición de sus padres, contando sólo con su trabajo y la ayuda esporádica de su abuela. Siempre pensó que su objetivo sería aportar conocimientos para que todos vivieran mejor. Hizo sus primeros intentos durante un año y medio, mientras trataba también de satisfacer su profunda necesidad de afecto. Cuando creyó encontrarlo, se precipitó en el matrimonio y, ya con el nacimiento de sus dos hijos, fue postergando su reinserción laboral porque su marido no quería que trabajara. Otro cínico, que al mismo tiempo la había hecho sufrir sus primeras y grandes desilusiones.

La separación la lastimó profundamente, ¿cómo tener fuerzas para salir a buscar trabajo, en ese momento en que su “ex” ya se negaba a lo que llamaba “tener que mantenerlos”? A pesar de todo, consiguió un trabajo en el ministerio. Sus hijos siempre habían sido su principal preocupación, pero ahora que ya cursaban la secundaria sin problemas, podía volver a trabajar con la mayor intensidad y entrega posible. Creía en el nuevo proyecto nacional, no tenía intereses ocultos; bueno, casi no los tenía... Sus opiniones sobre algunos de los compañeros de trabajo eran muy duras. Como si platicara consigo misma, se decía:

Máximo, es un engreído. Viene a presumir los estudios de su hijo en Inglaterra, como si fuera mérito suyo, cuando el esfuerzo académico es del joven y su beca, de un organismo público. Además, estudiar fuera del país ni siquiera garantiza mayores conocimientos, la única ventaja

---

<sup>15</sup> Se trata de un acercamiento a la vida emocional del actor a través de lo que en la novela se conoce como monólogo interior, una especie de plática consigo misma, en que el personaje desahoga sus emociones e inquietudes y expresa sus críticas a los demás.

es que tiene un discutible mayor prestigio que los estudios en mi querida universidad pública nacional.

También se muestra muy ocupado en la selección de su nuevo asistente cuando todos sabemos que suele trabajar sólo lo imprescindible y, en este caso, bastaría con que entrevistara a los dos o tres candidatos ya preseleccionados por sus colaboradores. Lo único que le interesa realmente es ser reconocido por todos como el más inteligente, productivo y buen orador; sobre todo, que eso llegue a oídos del Supremo, con la esperanza de alcanzar una promoción política. En esa carrera, le pueden ser útiles las relaciones políticas que Fidel puede facilitarle.

A pesar de rechazar la conducta poco genuina de Máximo, tenía que reconocer que a veces se mostraba solidario, sobre todo después que volvió a casarse y sus problemas personales parecían haber disminuido. Sin embargo, aún en esos momentos, se preguntaba si no actuaría con segundas intenciones.

Carmen consideraba que el aliado perfecto de Máximo era Fidel, que también mostraba fuertes ambiciones políticas y estaba dispuesto a conseguirlas por el camino que fuera necesario; ya negociando, ya cediendo a todos un poco para lograr la aceptación colectiva. Pensaba que, como Fidel no tenía familia, sus ingresos le permitían tener ahorros suficientes para invertir en su carrera. Además, carecía de la habilidad de Máximo y estaba en el ministerio sólo por ser cuñado del ministro, tratando de apoyarlo, aunque sin mucho éxito. Necesitaba de alguien que lo ayudara a aparentar un mejor papel y ese, sin duda, era Máximo. También se preguntaba si habría otras razones que no conociera. Hoy, reflexionaba Carmen, ni siquiera fue capaz que darse cuenta que su propuesta afectaba a su “socio”, quien de inmediato trató de desviarla. La estrategia también fue adoptada por Dina y Águeda; parecía más un partido de *ping pong* que la reunión de altos funcionarios tomando una decisión de importancia, una vergüenza.

Carmen pensaba que el asunto de Ángel era diferente, él sí creía en la misión compartida y estaba convencido de trabajar para instrumentarla. Su formación lo llevaba a pensar que todo se puede medir y comparar, pero sus técnicas no incluían los factores políticos que suelen tener mayor peso en las decisiones. Carmen tenía que reconocer que esto había estado bien expresado por Fidel. Sabía que Ángel lo entendía, pero él creía que era conveniente cambiar hacia su enfoque técnico.

Pero, ... en realidad, reflexionaba Carmen, para mí importa mucho conservar nuestra pareja, y Ángel no parece tomar esto en cuenta como parte de la decisión<sup>16</sup>. Él, con sus tres hijos a su

---

<sup>16</sup> Las relaciones de pareja que se mantienen ocultas constituyen otro dato habitual en estos escenarios organizacionales. Mue-

cargo, y yo, con los dos míos, mantenemos una relación que gira en torno a nuestro trabajo. Sólo nos vemos el fin de semana cuando resulta compatible con los planes de nuestros cinco vástagos, ... es decir, casi nunca. A pesar de todo, entre semana, recibo sus mensajes cariñosos y puedo pasar a su oficina con cualquier excusa en el momento que lo desee.

En cambio, se cuestionaba, si alguno de los dos fuera trasladado a una hora de distancia, ¿cuándo nos veríamos?, sería el fin de nuestra relación, ¡no quiero ni pensarlo! Al fin, había encontrado a alguien que consideraba, además de inteligente, sensible, capaz de compartir sus lecturas, de disfrutar discutiéndolas, de reconocer su trabajo y, sobre todo, en cuya honestidad podía confiar, como tal vez no había hecho nunca. Además, su relación erótica le compensaba por la escasez de los encuentros y sus rarezas. Sin embargo, tampoco podía ignorar la inquietud que le generaba no saber si él tomaría en cuenta los motivos personales en la decisión a adoptar. Negar el peso de su relación sería imposible para ella.

Reconocía también que no era un hombre sencillo, sufrió mucho de pequeño y eso se arrastra toda la vida, como ella bien sabía. Durante su infancia había ido a una escuela católica que le inculcó valores como la defensa de la verdad y la importancia de tratar de ser una mejor persona. Esto lo había llevado a asumirse como un hombre con una moral intachable, aunque a veces Carmen se daba cuenta que no siempre sus acciones coincidían con sus dichos, y le incomodaba que se permitiera juzgar a los demás y pretender que sabía cómo deberían conducirse.

Carmen pensaba que la vida de Ángel explicaba mucho su forma de ser o de parecer. Hacía unos años se había enfrentado a periodos de depresión severa pero nunca había aceptado una terapia profunda para tratar de superar sus fantasmas; por el contrario, prefería evadirse en el trabajo, hacerse cargo de todos los problemas de su familia, ver deportes, leer mucho, y todo lo que pudiera distraerlo de pensar en sí mismo.

Como la dirección que se trasladaría iba a quedar un poco aislada del resto del ministerio, ella había propuesto que fuera un área de menor importancia, como la de Águeda, pero también podría ser la de Dina, o incluso hasta la de Ángel. La conveniencia para el ministerio no le quedaba del todo clara, pero estaba segura de dos cosas: no quería que fuera la de Ángel, ni que los demás percibieran sus motivos, a pesar que algunos colegas le merecían muy poco respeto.

Decidió finalmente que debía encontrar los mejores argumentos para convencer a Ángel que el afecto y la sensualidad de su pareja no podían quedar al margen de la decisión y que sos-

---

ven sentimientos y pasiones no referidos en los casos y procesos decisorios tradicionales.

tendría su propuesta de que fuera Águeda o Dina quienes se trasladaran, salvo que, ambos encontrarán una opción mejor.

De pronto se dio cuenta de que no podía seguir deambulando, debía regresar a terminar su informe. Sabía que sus compañeros estarían pensando en otra cosa o definiendo una estrategia para salirse con la suya, mientras ella seguía torturándose por ser fiel a su compromiso social, sin perjudicar su vida privada. También ella se habría preocupado mucho de saber la conclusión que, al mismo tiempo, había alcanzado Ángel.

Él era consciente de que Carmen sufriría mucho si la decisión planteada los apartaba, pero consideraba que lo importante era cumplir con su misión social, los asuntos personales no debían mezclarse<sup>17</sup>. Así fue haciendo sus listas de costos y beneficios hasta que el resultado de su técnica fue muy claro: Carmen debía irse.

### La conspiración

Máximo<sup>18</sup> estaba ansioso por tratar el asunto con Edgar, su viejo amigo de correrías, que era director en el Ministerio de Finanzas, el más poderoso del país. Ambos llevaban meses valorando sus posibilidades de arribar al cargo de ministro de cada una de sus instituciones y elaborando estrategias para aumentar sus oportunidades. Si lo lograban, luego sería fácil impulsar algunos proyectos desde el Consejo de Ministros, que los beneficiaría tanto en lo político como en lo económico.

Al fin, su amigo llegó a casa de Máximo, como habían acordado. Después del abrazo habitual, brindaron por el éxito de sus planes e intercambiaron algunos comentarios sobre sus familias. Pero, como el tiempo era escaso, pasaron sin más al escritorio, adornado de múltiples detalles de características disímiles que parecían insinuar sus variados orígenes: regalos, pagos de favores, recuerdos de familia o artesanías de algún lejano viaje. Ya instalados en cómodos sillones de discordantes colores, Máximo comenzó por ampliar los detalles de lo sucedido en relación con el tema que les urgía:

---

<sup>17</sup> Ángel es el único director plenamente identificado con el objetivo del ministerio y convencido, como ya se dijo, de las bondades de su técnica: no duda en sacrificar su relación en aras de la misión social con que se ha comprometido. ¿O será que, en realidad, la pareja no le importa tanto? Carmen también muestra un claro compromiso social, pero en cambio, éste entra en contradicción con su interés erótico y afectivo. Es la única que muestra un conflicto de objetivos a nivel individual.

<sup>18</sup> Máximo persigue aspiraciones personales, no legítimas ni institucional ni éticamente; muestra un claro comportamiento conspirativo que no le causa conflicto alguno. En principio lo maneja hábilmente, aumentando su información disponible y consecuente poder, mediante su relación informal con un integrante de otra organización pública, mecanismo complejizador señalado por Crozier y Thoenig.

—Fidel, torpe como ya sabes que es, quiso ayudar a su cuñado y, de paso, también al Supremo. Trató de evitar que se discutiera la posibilidad de revertir la decisión, proponiendo elegir de inmediato al área que convendría reubicar. Y, para mostrar su deseo de colaborar — Máximo no pudo evitar una risita— se le ocurrió sugerir que se seleccionara el área más sustantiva del ministerio, sin darse cuenta que ¡es justo la que ocupo yo! Me orilló a reaccionar de manera enérgica para impedir que a nadie se le ocurriera considerar siquiera esa posibilidad.

—Por lo que me contaste, aunque tarde, parece que su tacto político funcionó y dejó de insistir —respondió su amigo.

—Sí, sus intuiciones lo salvan, pero es una persona peligrosa porque, no es claro en sus intenciones e impredecible en la forma de concretarlas. Te quiere ayudar y puede perjudicarte sin darse cuenta, como sucedió hoy.

—Créeme que también me preocupa; además, su situación es delicada por haber sido contratado por su cuñado y ese nepotismo está siendo muy atacado por la oposición política al Supremo. En este asunto no nos conviene involucrarnos.

—Seguro debe haberle ido con el cuento al ministro de cómo transcurrió la reunión después que su salida, en espera de sugerencias o quizás...incluso de órdenes.

—Mira, Máximo, no hay que perder de vista nuestro propósito. Lo importante es mantener una segunda posición en nuestros ministerios, aprovechar muy bien el trabajo de los demás, hacernos notar y mostrar que somos los únicos capaces de llenar el puesto de ministro al primer tropezón que sufran los actuales.

—Sí, como ya sabes, en mi caso, Dina y Águeda no creo que aspiren a una promoción así, pero por si acaso, hay que estar neutralizándolas, apoyarlas para que obtengan otros beneficios. ¿Y los demás?

—Quiero pensar que Fidel no llegaría al extremo de servir de reemplazo de su cuñado; pero no está de más resaltar sus errores.

—Los que más me preocupan son Ángel y Carmen, ¡siempre dispuestos a “jugarse” por sus ideales y la honestidad de sus acciones! Y, para que logremos llegar a ministros, necesito estar ahora en el lugar donde se toman las decisiones, y eso significa evitar que, en la próxima reunión, me quiten del escenario.

—Calma, Máximo, en el asunto de la reubicación, Fidel ya no va a tomar la iniciativa y se debatirá buscando la manera de quedar bien con todos.

—Estoy de acuerdo en que Fidel queda casi eliminado, su cuñado no querrá que sea él quien se reubique y lo evitará. A Águeda solo le importa seguir ganando bien y un traslado arruinaría sus vacaciones programadas dentro de dos de semanas con el nuevo marido. Mientras, Dina coincide en perseguir buenos ingresos, pero ser reubicada le puede complicar su rol de mamá soltera.

En ese momento sonó el teléfono. Máximo atendió y oyó al otro lado la voz alterada de su hijo, que tenía varios días tratando de localizarlo. El joven tenía una beca para estudiar en Inglaterra, pero estaba acostumbrado a un costoso tren de vida y exigía que su padre “le completara” el presupuesto necesario. Su principal argumento era que, después de la boda, su padre gastaba mucho más y que no era justo que él y su hermana financiaran su nueva fiesta. Intercambiaron reproches a gritos y, como tantas veces, Máximo terminó por aceptar el chantaje, un poco avergonzado ante su amigo.

Una vez vuelto a la realidad de su escritorio, exclamó:

—Como si las cosas no estuvieran ya complicadas, mi hijo insiste en cuestionar mi comportamiento como padre. ¡Ya no hay respeto! Ese es otro asunto por el que necesito ganar más dinero. Pero volvamos a lo nuestro, ¿dónde nos habíamos quedado?

—Te decía, Máximo, que por Dina, Águeda y Fidel no me preocuparía. Además, a ellas puedes mostrarles tu apoyo para que no sean las elegidas y así contar con el suyo en un futuro. Vuelven a quedarnos Ángel y Carmen como únicas posibilidades.

Ambos reflexionaron un rato entre tragos, hasta que Máximo pareció descubrir algo evidente y exclamó:

—Claro, nos conviene que se desplace a alguien que tenga posibilidades de competir en nuestra jugada mayor; sería “matar dos pájaros de un solo tiro”. Sin duda, son Carmen y Ángel, los más inteligentes, pero no está fácil argumentar buenas razones institucionales para que ellos sean los reubicados.

—¡Tienes toda la razón, amigo! Ya está mucho más claro el entuerto; pero, ¿Carmen o Ángel?

—Sus habilidades son diferentes, Edgar. Ángel es muy capaz en cuestiones técnicas, hoy salió con que esta decisión se debe tomar aplicando algo de un árbol, que sepa Dios que sea; pero no acaba de entender la política, no sabría dirigir un ministerio, y no creo que fuera designado por más simpatizante del Supremo que sea. Creo que quien tiene una formación adecuada y puede competirme el cargo es Carmen, pero ¿no veo cómo fundamentar su traslado!

—Seguro que otro trago nos ayudará a pensarlo. Mientras, dime en detalle ¿cómo es Carmen?

—Es guapa, inteligente, trabaja mucho y aspira a ser reconocida. Está a cargo del área de comunicación social. Su mayor preocupación son sus dos hijos adolescentes. Siempre defiende la justicia social y apoya las ideas del Supremo. No trata de sacar partido de su puesto, está convencida de que se puede hacer política con la verdad, ¡como si la mentira pudiera ser desterrada de nuestro campo!

—Pero, ¿cómo crees? Ha de tener algún lado vulnerable, ¿no? —replicó Edgar.

— Es un poco insegura, está divorciada, se dice en los pasillos que acabó mal con su ex, supongo que necesita afecto, pero es bastante desconfiada. Parece entenderse bien con Ángel, muchas veces salen juntos, quién sabe...

Pasaron buen rato bebiendo y sin encontrar la manera de desplazar a una persona trabajadora, con la formación adecuada, fiel al Supremo y cuya función era difundir de inmediato cualquier decisión que se tomara en el ministerio, lo que se dificultaría si se la alejaba del centro del poder.

Tal vez fue el alcohol, tal vez su deseo de aferrarse a no dejar pasar la oportunidad de eliminar su competencia, tal vez la necesidad de dormir un rato antes de ir al ministerio, el asunto es que resolvieron que Máximo propondría el desplazamiento del Área a cargo de Carmen, con base en considerarlo maquiavélicamente como una promoción que se había ido ganando con su esfuerzo y que le permitiría seguir colaborando en contacto con el ministerio por vía digital y, al mismo tiempo, disfrutar de mayor tiempo y de espacios más amplios, naturales y sanos con sus hijos, que estaban llegando a la adolescencia<sup>19</sup>.

Edgar se despidió y salió a la calle satisfecho; se sentía confiado en que Máximo y él lograrían hacer negocios sustanciosos, aunque por el momento les tocara desvelarse algunos días para

---

<sup>19</sup> Una vez más, la verdadera razón se disfraza de manera que la propuesta resulte aceptable.

tratar de torcer el destino hacia sus intereses. Lo recibió una noche fresca, estrellada y esperanzadora. Pero, a pocos pasos de salir, lo sorprendió un flash desde un coche negro, cuyas placas no alcanzó a leer.

## Desencuentros

En uno de sus habituales recorridos por el ministerio, Carmen se asomó a la oficina de Ángel y le pidió que se vieran un rato al salir. Ángel aceptó, aclarándole que no disponía de más de una hora porque tenía que recoger a su hija en casa de una amiga. Ella hubiera preferido contar con más de tiempo, pero nada podía exigir.

Carmen salió primero y fue caminando sin apuro hasta el simpático cafecito en que se habían acostumbrado a compartir sus pocos ratos juntos. El lugar reproducía la agradable costumbre parisina de las mesas al aire libre en las que, en los meses de primavera, daba gusto sentarse a media tarde a saborear un helado antes del habitual café. Uno de los placeres que Carmen y Ángel compartían desde que se conocieron, su primera coincidencia, era disfrutar de un buen café.

Carmen se tuvo que sentar en una mesa interior, un poquito oscura. Repasó sus inquietudes de la mañana durante los quince minutos que su amante tardó en llegar; esa era una de sus malas costumbres no reconocida. Después del rápido beso, Ángel se sentó y comenzó a hablar de los problemas que tenía en su trabajo, sin mencionar la decisión planteada en la mañana, que había sumido a Carmen en un fuerte estado de inquietud. Ésta esperaba paciente el momento de cambiar la dirección de la plática, pero él parecía haber olvidado el motivo de ese encuentro.

Cuando los minutos se fueron agotando, la desesperación de Carmen explotó y lanzó una exclamación de enojo:

—Carajo!!, ¿cómo puedes hablar todo el tiempo de tu rutina cuando todo puede estar a punto de cambiar?, urge que hablemos de la reubicación.

—Estoy cansado —respondió Ángel, demostrando su desagrado—, en ese tema hay que tomar la mejor decisión para lograr los objetivos que compartimos con el Supremo; eso es todo.

La escenita incomodó a Ángel, quien trató de retirarse de inmediato, pero Carmen desesperada agregó:

—Necesito saber que posición tomaremos en la siguiente reunión.

Él volvió a sentarse y, tratando de contenerse, dijo:

—Cada uno de nosotros, Carmen, es independiente y libre de decidir qué hacer con base en sus valores, no hay motivo para “cocinar” una posición común.

Cada vez más dolida e irritada, Carmen fue al grano y le planteó el riesgo que corría su relación si era desplazada el área que dirigía alguno de los dos.

—¿Cómo puede ser que no te preocupen las consecuencias que puede traer para nuestra pareja que alguno de los dos sea reubicado?

La triple e inesperada respuesta de Ángel acabó de destrozarla:

—Ya no tengo tiempo, debo ir por mi hija. Además, hice los cálculos de mi árbol de decisión y éste muestra claramente que eres tú quien debe ser reubicada con el fin superior de que los objetivos sociales se alcancen. Reconozco que hemos pasado muchos buenos momentos juntos, pero ya estoy cansado de hacer el esfuerzo de construir esta relación.

Acto seguido se fue, dejando a Carmen hundida en el desasosiego. ¿Era “hacer el esfuerzo” lo que ella vivía como un placer? Permaneció inmóvil, ningún café era capaz de disminuir su tristeza y darle fuerzas para despedirse de ese lugar.

Carmen llegó a su casa devastada, pero trató de evitar que sus hijos notaran su dolor. Sirvió la cena, sin llamar su atención. Una vez acostada no podía dejar de preguntarse ¿cómo podrían haber cambiado repentinamente los sentimientos de Ángel? Fue una triste y extenuante noche.

Al día siguiente fue al ministerio, agobiada, pero con una pequeña esperanza, tenía que haber algo que no había entendido, tenía que haber alguna solución. Pero volvió a su desesperación, mezcla de sufrimiento e incompreensión.

La decisión que se tomara en el ministerio se le había vuelto irrelevante para ella, había perdido su fuerza y esperanzas. ¿Cómo podría acostumbrarse a mantener la distancia con Ángel si todo su impulso la llevaba a acercarse? Concluyó que lo mejor sería reubicarse y vivir lo más lejos posible<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> El episodio que Carmen no puede entender contribuye a su deterioro emocional y debilita su posición en la siguiente reunión. También muestra de soslayo las mayores dificultades que ella enfrenta por formar parte del género femenino.

## Segunda reunión: fin de la diplomacia

La segunda reunión inició con los habituales saludos formales y cada quien tomó asiento en torno a la hermosa mesa de caoba. Se percibían síntomas de nerviosismo: alguien dejaba caer sus documentos, otro movía el pie con impaciencia, todos evitaban mencionar el tema que debían discutir. Carmen lucía silenciosa y desanimada.

Con la llegada del ministro inició el debate. Máximo se apresuró a argumentar, con la mayor elocuencia de que era capaz, para que a los demás les fuera difícil rechazar su propuesta:

—No estamos en condiciones de cuestionar la solicitud del más alto nivel de gobierno de reubicar una de nuestras áreas; es una gran oportunidad para que alguno de nosotros deje el caos al que nos hemos ido acostumbrando, con su tránsito, contaminación e inseguridad, y empiece a disfrutar de un ambiente más sano. Esto le conviene a quienes tienen hijos pequeños; además, pueden estar comunicados de forma virtual. Sugiero que analicemos los méritos y necesidades de cada uno de nosotros para decidir a quién proponemos.

De inmediato, Ángel le respondió:

—Lo que dices está muy bien, pero antes de pensar en lo que a cada uno nos conviene, hay que analizar lo que conviene al ministerio y sus planes sociales.

Acto seguido encendió el cañón que ya había conectado a su computadora y comenzó a explicar cómo había calculado las ventajas y desventajas de cada alternativa hasta llegar al diseño de su árbol de decisión y concluir su análisis. Todos quedaron sorprendidos cuando vieron que éste apuntaba hacia Carmen. Más aún, cuando las miradas se dirigieron hacia ella y descubrieron un rostro dolorido y una actitud sumisa, con su vista perdida, sin intentar ninguna reacción.

Las propuestas avanzaban a pedir de boca para todos los que querían evitar que los quitaran del centro de la grilla o interrumpieran sus próximas vacaciones. En consecuencia, no hicieron ningún comentario. En cambio, Máximo vio la oportunidad de concluir su propuesta:

—Tienes razón, Ángel. Parece que por una vez el análisis técnico y el político nos permiten coincidir: la decisión es necesaria, el área de Carmen sería la mejor para ser trasladada, ella tiene hijos pequeños y a lo largo de estos años ha demostrado, con su esfuerzo y trabajo, que es merecedora de esta oportunidad.

A continuación, todos manifestaron su acuerdo, Fidel ofreció su apoyo para agilizar las comunicaciones y Carmen aceptó la propuesta con una media sonrisa de resignación<sup>21</sup>. Sin embargo, pocos minutos después, el ministro recibió un mensaje que compartió con los presentes: ya no habría reubicación, sino que el área que seleccionaran sería eliminada por restricciones presupuestales<sup>22</sup>. Sin pérdida de tiempo, Fidel argumentó que la situación era lamentable, pero como la decisión ya estaba tomada, no había nada más que discutir. Eso era algo que, a pesar de su tristeza, Carmen no podía aceptar; su reacción no se hizo esperar:

—¡No! Ésta es una decisión completamente distinta de la anterior: una cosa es que acuerden mi reubicación como un reconocimiento a mi esfuerzo y otra que propongan eliminar mi área, ¡eso sólo puede ser un castigo!

El silencio siguiente fue roto por Ángel, que apoyó el argumento de Carmen y propuso:

— Puedo rehacer el Árbol de Decisión buscando reducir el daño que esta eliminación causaría al conjunto. Ahora se trata de buscar el área menos sustantiva; incluso se podría explorar la posibilidad de que alguna de las otras absorbiera sus actividades más importantes.

Sorpresivamente, Máximo perdió el autocontrol y exclamó:

—Ésa es una jalada que ya no podemos tolerar; la decisión debe tomarse ya, considerando la forma en que nos afecta a cada uno.

—Es una decisión institucional —aclaró el ministro— y debe tomarse tratando de afectar lo menos posible los objetivos que han sido fijados por el Supremo, los personalismos no tienen cabida<sup>23</sup>.

Carmen movió su cabeza en señal de acuerdo.

—Bueno —expresó Máximo resignado—, hay que buscar una buena combinación de los objetivos institucionales y de los personales, tampoco podemos caer en los extremos.

---

<sup>21</sup> La coyuntura provoca que, inesperadamente, coincidan las propuestas de Máximo y Ángel señalando a Carmen como la mejor candidata para desconcentrar su área y que ella se sienta dispuesta a aceptarlo. Se trata de una decisión que cada uno ha tomado para satisfacer objetivos individuales diferentes y que aparece como una decisión colectiva unánime, que paradójicamente se muestra con alto nivel de legitimidad bajo cualquier enfoque.

<sup>22</sup> Un elemento más que aumenta la complejidad del caso: aparece una acción emergente del más alto nivel, no prevista en el ministerio, que modifica la decisión a tomar.

<sup>23</sup> Aquí reaparece el desacuerdo entre los objetivos individuales ocultos y los institucionales y políticos manifestados; Máximo propone su combinación, lo que requeriría que no existan antagonismos entre ellos, ¿es posible?

—Además —replicó Ángel ofuscado— sea con una técnica científica que ha demostrado su utilidad o con un razonamiento cualitativo, deberíamos valorar los niveles de eficacia institucional alcanzados por cada uno de nosotros, pero también la lealtad demostrada a los objetivos sociales.

—¡No digas tonterías!, justo esa lealtad no la podemos medir para incluirla en tu modelo —respondió Máximo— es mejor que la olvidemos.

Águeda, Fidel y Dina se mantenían expectantes, sin pronunciar palabra. Fidel propuso que votaran quién debería retirarse y, en caso de empate, que el ministro eligiera entre los dos más votados. Águeda temió ser elegida y no pudo reprimirse:

—Llevo años haciendo las tareas menos interesantes en el ministerio con tal de ofrecerles más tiempo a mis hijos. Eso a ustedes nunca les importó y, ahora que los niños crecieron y tengo una nueva pareja, ¿me van a eliminar? ¡No me van a convencer!  
Dina sintió que algo tenía que decir y argumentó:

—Para hacer actividades interesantes se requiere tener capacidad. Yo siempre he sido muy competente en el trabajo y mi familia depende de lo que gano. Pienso que quien mejor puede juzgarnos a todos es el Sr. Ministro; propongo que sea él quien decida. Fidel estuvo de acuerdo, sintiéndose protegido con esta propuesta. Máximo, que no tenía una estrategia clara porque la situación había cambiado de manera drástica, volvió a intervenir:

—No estoy de acuerdo, el Sr. Ministro conoce el producto de nuestro trabajo y puede juzgarlo, pero nosotros conocemos mucho más sobre los procesos que cada uno lidera y cómo lo hace. Nos han dado la oportunidad de decidir y no podemos ser tan cobardes como para renunciar y dejar que otra persona lo haga. Ángel tiene un manejo técnico excelente, no creo que le sea difícil conseguir un nuevo empleo; propongo eliminar su área y que Dina se haga cargo de todo lo relacionado con sus proyectos.

—Mi manejo técnico es bueno y mi lealtad a los principios que inspiran a nuestro gobierno es total. No te puedes comparar conmigo en ninguna de las dos canchas —contestó Ángel indignado.

—Eso tendrías que probarlo, pero comprenderás que el ministerio no puede perder su área de diseño y negociación de nuevos proyectos.

—Estoy de acuerdo en que tu área no puede desaparecer —señaló el ministro— sin embargo, se podría reasignar.

Después de su prolongado silencio, Carmen pareció salir de su ensimismamiento con energías renovadas:

—Todos hemos tenido desempeños aceptables y la mayoría tenemos una familia que depende de nosotros. Me parece que el área de Fidel sería la más prescindible y afectaría a menos personas.

Los intentos de Fidel por quedar bien con los demás le habían valido una cierta aceptación, pero no un verdadero reconocimiento, ni siquiera una simpatía que los motivara a defenderlo, menos cuando hacerlo ponía en riesgo su propia permanencia. Incluso Máximo sintió que se le abría una puerta de escape. Sólo el ministro intentó desviar la sugerencia<sup>24</sup>.

Los comentarios que siguieron fueron demoledores, Fidel no encontró cómo reaccionar. Mientras se agredían con ferocidad inesperada, el ministro solicitó un receso para jugarse su última carta: invitó a Máximo a su oficina. Después de pasarle un cigarrillo, el ministro abrió lentamente un sobre que tenía en uno de los cajones de su escritorio y empezó a mostrarle fotos en que se le veía con su amigo Edgar, incluida la última salida de la casa de Máximo, dos noches atrás. Éste intentó defenderse mencionando que eran amigos de hace años, lo cual no era un delito. Pero el ministro agregó que hacía mucho tiempo que el Supremo sospechaba de ellos, por lo que también tenían grabaciones de las pláticas en que planeaban sus actos de corrupción. Máximo quedó lívido y sin habla; el ministro, sin mediar palabra, le pasó el texto de su renuncia para que la firmara. Acto seguido, recogió sus objetos personales en su oficina y desapareció sin despedirse de nadie.

Mientras, el ministro regresó al lugar donde estaban los demás con la intención de continuar la reunión. Los encontró profiriéndose gritos e insultos mutuos, las ropas desarregladas en los forcejeos, las caras descompuestas; en fin, todos habían desatado sus instintos y perdían la compostura. Al comunicarles la renuncia de Máximo y la redistribución de ellos en los cargos que permanecieran, se sintió cierto alivio generalizado, ya sólo había que eliminar el área más adecuada<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> A lo largo del trabajo se viene mostrando también el nepotismo reinante y el poder que la protección del ministro puede dar a su familiar, a pesar de ser el menos capaz. Muestra el componente político, no legítimo, de la decisión.

<sup>25</sup> La decisión se tomó gracias a la eliminación de uno de los participantes mediante espionaje, combinada con una decisión de base nepotista; ambas estrategias no legítimas ni éticas, como la conspiración. El desarrollo de la decisión provoca la destrucción del grupo de trabajo, cuya contribución a los objetivos organizacionales es la mayor preocupación de las teorías revisadas.

La última propuesta del ministro fue eliminar el área de Fidel, como había sugerido Carmen, y reubicarlo en sustitución de Máximo en el Área de Finanzas. Todos sabían que él carecía de los conocimientos necesarios para llenar esa vacante; sin embargo, se les insinuó que era la única alternativa posible.

Se impuso el poder, no la razón<sup>26</sup>. Ya nadie volvería a confiar en el ministro ni en sus propios compañeros. Sería imposible borrar lo que se habían dicho entre ellos. Ese conjunto de personas no volvería a integrarse como equipo<sup>27</sup>.

## 5. Conclusión y propuesta

Como todo material didáctico, el caso aquí presentado se probará en la práctica, en la medida en que sea utilizado y se logren los objetivos de aprendizaje propuestos. Existe la confianza de que estos se logren debido a la existencia de una amplia gama de trabajos publicados que evalúan los resultados de la enseñanza basada en casos en las más diversas áreas (desde el derecho, la geografía, las ciencias sociales, etc.), con especial aplicación en negocios y administración privada<sup>28</sup>. Estos destacan el desarrollo de habilidades de creatividad, integración de conocimientos, comunicación, actitud de cooperación, pensamiento crítico y trabajo en equipo entre los alumnos. También debido a la propia experiencia docente con materiales similares en el caso de la Administración Pública, ya que el caso motiva mucho más a su lectura y discusión que las exposiciones teóricas y garantiza un aprendizaje significativo más profundo y duradero, del tipo “aprender haciendo”, basado en el descubrimiento y construcción conjunta por parte de los estudiantes.

De momento, entonces, sólo es posible concluir sobre su diseño con base en el cumplimiento de los requisitos teórico-metodológicos planteados en la introducción, cuyos principales aspectos se destacan a continuación y se integran en la propuesta presentada en el último párrafo de este apartado.

---

<sup>26</sup> La idea inicial de que el ministro pudiera tener apertura para delegar la decisión aparece ahora desenmascarada por su comportamiento autoritario.

<sup>27</sup> Recordar que la satisfacción del trabajador para estimular sus esfuerzos hacia la cooperación mediante la comunicación, la motivación, el liderazgo y la coordinación han constituido la materia principal de las teorías del comportamiento organizacional. Todas ellas han mostrado dinámicas erráticas en el caso presentado.

<sup>28</sup> Por citar un par de ejemplos: Edith Litwin (2009), “Enseñar con casos”, en *Proyectos y propuestas creativas en educación*, [www.educared.org/global/ppcc/los-casos-en-la-enseñanza](http://www.educared.org/global/ppcc/los-casos-en-la-enseñanza), y Carlos Vargas Vasserot (2009), “El método de casos en la enseñanza del derecho: experiencia piloto”, en *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria* 2(4):193-206.

Para su plena comprensión por parte de los estudiantes, un caso debe identificar claramente el contexto en el que se ubica. En nuestro trabajo se describe un contexto general de un pequeño país en proceso de transformación política, económica y social y, en su interior, un contexto más específico, correspondiente al funcionamiento de un relevante ministerio de su Administración Pública.

En dicho contexto, se propone analizar una decisión colectiva, presentada por el ministro a propuesta de la máxima autoridad ejecutiva: la desconcentración geográfica de un área de trabajo, que finalmente se transforma en otra más drástica, su desaparición. Para ello, como en todo proceso decisorio, se plantean las alternativas. La primera nace casi por consenso de los directores y es evitar el cambio; pero, al ver que eso no es posible, se trata de identificar cuál de las seis áreas, con sus respectivos servidores públicos conviene reubicar.

Lo novedoso es que ese análisis, en vez de utilizar sólo información empírica sobre los costos y beneficios del ministerio en función de sus objetivos formales, establecidos en los documentos normativos, se realiza a partir del diseño de una situación que, siendo ficticia, se basa en el comportamiento observado en años de investigación en la Administración Pública, al agregar información de las motivaciones de los participantes, no todas compatibles con los fines organizacionales y éticamente confesables en una reunión de pares. Así, por ejemplo, mientras Ángel asume plenamente los objetivos organizacionales, Carmen los combina con su historia personal y su actual relación afectiva, al tiempo que Máximo sólo considera sus intereses políticos y económicos, pero trata de camuflarlos para que su conspiración no sea evidente. En los seis casos se hacen caracterizaciones emocionales y se muestran sus relaciones con los hijos, factores psicológicos que también afectarán la decisión colectiva y que pocas veces se incorporan en un estudio interdisciplinario de la Administración Pública.

La expectativa es que el trabajo permita a los estudiantes tomar conciencia de las limitaciones de un análisis exclusivamente formal y racional de la toma de decisiones en complejas organizaciones públicas, al reconocer en su experiencia la presencia real de elementos como los introducidos en el relato, frente a los manejados en el esquemático discurso burocrático.

También que motive a otros docentes-investigadores con experiencia a desarrollar nuevos casos de utilidad para la enseñanza de la Administración Pública. Obviamente, su desarrollo dependerá del tema específico a considerar, pero se propone que su diseño general recupere el enfoque propuesto: una técnica de ficción basada en la verosimilitud de la situación compleja y multidimensional planteada, que no suponga objetivos organizacionales asumidos unánimemente por todos los participantes, que garantice una lectura atractiva y permita aplicar los conocimientos aprendidos en diversas disciplinas. Así mismo, que recupere variables (incluso

las no evidentes) como la descripción del contexto en que se desarrolla la narración, la presentación del problema a resolver y sus alternativas de decisión, los actores involucrados con sus distintos niveles de autoridad formal e informal y de poder económico y político, cuyas motivaciones sociales, intereses económicos y emociones personales (legítimas o no) determinan sus posiciones (expresas o tácitas) ante el problema, y la dinámica organizacional desatada.

## 6. Fuentes de información

Aguilar, Luis F., editor (2000), *La hechura de las políticas*, México: M. A. Porrúa.

Aguilera, Antonio y Julio Contreras (2008), "Un modelo lógico-formal para el estudio de los argumentos emocionales en los procesos de construcción de acuerdos", en *Revista Colombiana de Psicología*, 20 (2): 219-231.

Allison, Graham (1971), *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston: Little, Brown and Company.

Cardozo, Myriam (2011), *Teoría de las Decisiones; marco teórico-conceptual*, material didáctico para la Licenciatura en Política y Gestión Social, Dpto. de Política y Cultura, México: UAM-X.

Crozier, Michel y Jean-Claude Thoenig (1975), « La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue française de sociologie* 16(1): 3-32.

Gerring, John (2017), *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lafamme, Simon (1995), *Communication et émotion*, Paris : L'Harmattan.

Lindblom, Charles y Edward Wood-House (1993), *The policy making process*, Nueva York: Prentice Hall.

Morin, Edgar (2001), *Introducción al pensamiento complejo*, España: Gedisa.

Remenyi, Dan (2012), *Case Study Research: The Quick Guide Series*, Second Edition, U.K.: Academic Publishing International.

Robbins, Stephen y Timothy Judge (2017), *Comportamiento organizacional*, México: Pearson Educación.

Simon, Herbert (1947/1972), *El comportamiento administrativo*, España: Aguilar.

Steinbruner, John (1973), *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis*, N. York: Princeton University Press.

Yin, Robert K. (2018), *Case Study Research and Applications*, Sixth Edition, Los Ángeles: SAGE Publications.



ENCRUCIJADA  
REVISTA ELECTRÓNICA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

42° NÚMERO SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2022

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*

Abogado General: *Dr. Alfredo Sánchez Castañeda*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora: *Dra. Carola García Calderón*

Secretaria General: *Lic. Patricia G. Martínez Torreblanca*

Secretario Administrativo: *Lic. Jesús Baca Martínez*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado:  
*Dra. María Areli Montes Suárez*

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

Jefe de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a  
Distancia: *Mtro. Adolfo Gracia Vázquez*

Jefe de la División de Estudios Profesionales:  
*Dr. Adán Arenas Becerril*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:  
*Dr. Arturo Hernández Magallón*

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

LA REVISTA

**Director de la Revista:**  
Dr. Maximiliano García Guzmán

**Editor de la Revista:**  
Mtro. Eduardo Leal Hernández

**Consejo Editorial:**  
Dr. Alejandro Navarro Arredondo  
Dr. Arturo Hernández Magallón  
Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez  
Dra. Fiorella Mancini  
Dr. Eduardo Villarreal Cantú  
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 13, No.42, septiembre-diciembre 2022, 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](mailto: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. Eduardo Leal Hernández, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510, México D.F., fecha de la última modificación, 23 mayo de 2022.

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.