

**LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA  
PERSPECTIVA  
DE LA ÉTICA Y LA NEUROCIENCIA**

**Autor: Alexis Crespo**  
[crespoucla@gmail.com](mailto:crespoucla@gmail.com)

### RESUMEN

Con el presente ensayo, se pretende hacer una reflexión epistemológica sobre el funcionamiento de la gestión pública, así como su funcionamiento desde la perspectiva de la ética y la neurociencia. Con este trabajo, se establece la posibilidad de desarrollar mecanismos de control orientados hacia los individuos y no hacia las instituciones, puesto la conducta o comportamiento está condicionado por los mapas mentales que desarrolla cada uno de éstos a lo largo de su vida. Por último, se resaltarán la importancia de la ética en la gestión pública, como única vía para alcanzar la productividad y crecimiento de los organismos y entes públicos, asimismo, y de la Neurociencia, como una forma de desarrollar estrategias efectivas, que permitan asegurar comportamientos éticos esperados.

#### **PALABRAS CLAVE**

Gestión pública,  
ética, neurociencia,  
control

**PUBLIC MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE  
OF ETHICS AND NEUROSCIENCE**

---

**Author: Alexis Crespo**  
[crespoucla@gmail.com](mailto:crespoucla@gmail.com)

**ABSTRACT**

With this essay, we intend to make an epistemological reflection on the functioning of public management, as well as its operation from the perspective of ethics and neuroscience. With this work, the possibility of developing control mechanisms oriented towards individuals and not towards institutions is established, since the behavior or behavior is conditioned by the mental maps that each of them develops throughout their life. Finally, the importance of ethics in public management will be highlighted, as the only way to achieve the productivity and growth of public bodies and entities, as well as of Neuroscience, as a way to develop effective strategies to ensure behaviors ethical expectations.

**KEYWORDS:** Public management, ethics, neuroscience, control

## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente ensayo, es desarrollar una reflexión epistemológica sobre cómo se presenta la gestión pública, y su funcionamiento desde la perspectiva de la ética y la neurociencia, como píe de apoyo para potenciar la efectividad de las estrategias adoptadas por los organismos públicos en la búsqueda de la eficiencia y eficacia organizacional.

Hablar de Venezuela, es hablar de la inmensa cantidad de recursos con los que el país cuenta, un país rico se podría decir, sin embargo, como es del saber común, no es lo que en la actualidad se aprecia; en efecto, los índices de pobreza en gran parte de su población son cada vez más evidentes, tal como lo refleja la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (2016), ella refiere que la pobreza ha aumentado en un 81,8%, con un índice de pobreza extrema del 51,51%, entendiéndose esta última cuando el ingreso no duplica el valor de la cesta básica.

Las expectativas de una visión de futuro muy positiva que se tenía con el “boom” petrolero, se ha ido perdiendo con el transcurso de los años; aquí nos preguntamos, ¿Qué se ha hecho mal?, ¿Por qué estamos mal? Desde pequeños se nos ha enseñado, que Venezuela cuenta con grades riquezas, que es un país bendecido con recursos naturales muy valiosos, caracterizado por sus grandes reservas de petróleo, gas natural, hierro, oro, bauxita, energía hidroeléctrica entre otros. Sin embargo, la riqueza no es cuestión de percepción, sino de vivir con calidad de vida como efecto de la administración de esa riqueza en pro del bien común, es cuestión de productividad, de justicia distributiva y justicia retributiva.

La productividad de un país se centra en su gente, por ello debe ser inculcada y desarrollada en las personas desde la escuela. Al respecto, Balvoa, (1997), nos refiere que la productividad, aprendida y estimulada desde temprana edad, se convierte en una de las bases de motivación de un individuo y de una

colectividad que comienza a afirmar desde su seno las dimensiones de sus necesidades, el tamaño de su privación y las alternativas más ajustadas y eficaces en la satisfacción de sus prioridades, lo que nos lleva a reflexionar, que para lograr la productividad, debemos comprometernos como individuos, de interesarnos y ocuparnos en diversas áreas del saber, ser más flexibles y polifacéticos, actitudes que nos permitan explotar al máximo nuestra potencialidad y talento, concentrándonos profesionalmente en la eficiencia, el crecimiento, la utilidad social y, por ende, en la productividad.

Asimismo, es oportuno señalar, que la educación es el recurso más importante para un país, y esta inicia desde el hogar, comenzando por todos los valores morales inculcados desde jóvenes y afianzados por un sistema educativo, donde el conocimiento desde nuestra opinión, debe ser visto como un todo y no como parcelas del saber. Al respecto, es importante traer a colación lo expuesto por Edgar Morín, en Perú, específicamente en la Universidad

Ricardo Palma en julio del 2007, (como se cita en Instituto de Pensamiento Complejo 2007); allí manifestó, que la educación ha contribuido a una visión fragmentada del mundo, y en gran medida es responsable de los niveles de pobreza y exclusión social, así como del deterioro del medio ambiente del planeta.

Con base a lo señalado y siguiendo con la propuesta de Morín, alcanzar una verdadera revolución del sistema educativo, requiere de un cambio de conciencias, puesto no se pueden reformar las instituciones sin reformar los espíritus, y no se pueden reformar los espíritus sin reformar las instituciones. Estos procesos de cambio, deben sustentarse en la comprensión de la condición humana, de nuestras virtudes y debilidades, como una forma de enriquecer nuestra vida personal y por ende de la sociedad en general.

En otras palabras, los proyectos educativos, deben estar orientados a modificar nuestras formas de pensar y actuar, deben desarrollar una dinámica ética en los individuos y las

sociedades, con el propósito de fortalecer una motivación moral. Balvoa, (1997), señala, que un país que crece, necesita una formidable “fuerza moral”, que garantice la conducta de su gente, sus profesionales y dirigentes en todos los niveles. Dicho de otra manera, una persona que tiene “fuerza moral” tiene la capacidad interna de hacer lo correcto, apegarse al “deber ser”, demostrando que se puede tener éxito haciendo las cosas de buena manera. Es tener autocontrol, para resistir a la tentación de seguir los impulsos de hacer lo incorrecto

A pesar de todo lo expresado, vemos como en la sociedad venezolana se ha venido manifestando un franco deterioro de esas fuerzas morales, en las relaciones sociales, económicas y laborales, producto de un fenómeno de decepción que se da como producto de la ineficacia de los gobiernos y de sus políticas a lo largo de todos estos años, llevando a muchas personas a tomar la decisión de abandonar el país en su afán de buscar mejores condiciones de vida

para sí y para los suyos y, en el peor de los casos, a optar por la realización de prácticas contrarias al deber ser.

A mi modo de ver, las medidas o estrategias tomadas por el gobierno con el objeto de incrementar la productividad han fracasado, puesto que en su mayoría tienen un enfoque populista, que no toman en consideración las repercusiones que traen en el gasto público y el déficit fiscal. Esta visión paternalista e intervencionista del Estado, ha ido creando en los sectores más pobres de la población una cultura de dependencia, que les hace creer que tienen una participación protagónica y que van a lograr la mayor suma de felicidad, cuando realmente lo que quiere es manifestar su poder de dominación, ante el cual la población se sienta totalmente dependiente, porque el estado es el único que puede darle todo. ¿Esto es felicidad?

Las reflexiones anteriores hacen pensar en la necesidad de dar un nuevo rumbo a la gestión pública, es decir, gestionar el cambio con un liderazgo transformacional, con miras a un verdadero desarrollo; ese rumbo

deseado apunta a disminuir el intervencionismo, los subsidios innecesarios, promover la inversión privada nacional y extranjera, dándoles mayor seguridad jurídica, garantizar la capacidad de ahorro y el poder adquisitivo de los ciudadanos, mientras estos cambios no se den continuará aumentando el desempleo y se incrementará la economía informal como forma de subsidio.

Albert Einstein, decía que el principio de la locura es creer que haciendo siempre lo mismo se obtendrán resultados diferentes, por lo que es importante considerar como preponderante el cambio de rumbo, la adopción de nuevas políticas que garanticen un verdadero desarrollo económico y por ende una mayor y mejor distribución de las riquezas del país.

Para cambiar a un país, se debe comenzar por convencer a la población de ese cambio, y para ello se necesitan personas con imaginación y creatividad en posiciones de liderazgo, que puedan ganarse la confianza de la gente y vender estas nuevas ideas. Es por

ello, que resulta importante que en la gestión pública, se comience con la formación e incorporación de líderes comprometidos con la excelencia administrativa, enfocados en la eficiencia y la eficacia, que permitan el desarrollo de proyectos coherentes y oportunos, dirigidos por líderes con principios y metas claras, enfocados en la ética y los valores humanos, cuya actuación administrativa sea transparente, con un control social que permita la participación ciudadana y donde prevalezca el interés general sobre el individual.

Según lo anteriormente señalado, la gestión pública debe estar orientada a satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos a un bajo costo, favoreciendo la introducción de mecanismos que permitan la existencia de servicios de mejor calidad. Para ello se deben establecer principios como la celeridad, imparcialidad y economía en la gestión pública. Lo que se busca es acercar al Estado a la ciudadanía, hacer un Estado más efectivo, eficaz y eficiente, y donde las políticas públicas puedan ser materializadas.

Es aquí donde la ética toma un papel preponderante, puesto que ésta nos permite hacer una reflexión sobre lo que es valioso para nuestra vida y de nuestra propia libertad; ¿Qué es lo que quiero?, ¿Por qué lo quiero?, ¿Qué me conviene? La ética nos pregunta cómo vivir, como debo actuar para vivir mejor. No hay ningún pueblo en el mundo que haya establecido que la mentira es preferible a la verdad, o que la cobardía esté por encima del valor.

La razón de esto es, que tanto la mentira como la cobardía son debilidades en la vida del ser humano. Las debilidades no son elogiadas por ninguna ética en el mundo, las virtudes por otro lado representan fortalezas, por eso al hablar de personas virtuosas nos referimos a personas con condiciones especiales que los hacen distinguirse de los demás, personas con características que nos gustaría tener o poseer.

Una persona virtuosa, es aquella que sabe vivir mejor que otros. Al respecto, Aristóteles decía, que la virtud la aprendemos de las personas que viven bien. Sin embargo, los

seres humanos, aun cuando vemos, sabemos y comprendemos lo que es mejor, muchas veces no actuamos de la manera correcta, lo que nos permite hacer referencia a una célebre frase del poeta romano Publio Ovidio en su obra, el arte de amar: “Veo lo que es bueno y lo apruebo, pero hago lo peor”, y el apóstol Pablo dice “Hago el mal que no quiero pero el bien que quiero no lo hago”

Entonces, si tenemos una visión clara de lo que está bien y lo que está mal; ¿Por qué decidimos actuar de manera incorrecta?; la respuesta la podemos encontrar desde varios puntos de vista, comenzando con la obra de San Agustín de Hipona, “El libre Albedrió”, (Como se cita en Santamaría 1990), el que define la existencia del mal y relaciona su origen con el hombre, estableciendo que toda persona que no obra correctamente es el autor de sus malos actos. San Agustín manifiesta que el ser humano posee dos elementos, un cuerpo material y un alma inmaterial, y es sobre esta última, en la que recae la responsabilidad de tomar las

decisiones de la acción por encima de las innumerables apetencias o deseos que pueden violentar la voluntad de hacer lo correcto.

En pocas palabras, hacer lo correcto o incorrecto va intrínsecamente ligado a la libertad humana; el mal no existe por sí solo, sino como una corrupción o privación del bien, y es el hombre quien lo comete. El mal que hace el hombre; el mal moral, rompe con el orden dado por Dios a las cosas, y cuando se elige hacer algo contrario al orden y finalidad establecido por Dios se está en presencia del mal, el pecado o la corrupción.

Esta tendencia innata de los seres humanos hacia el mal, no solo se explica desde el punto de vista teológico o religioso, sino desde un punto de vista científico, es así que la neurobiología señala, que todas las personas biológicamente poseen una estructura moral, y por naturaleza son inevitablemente egoístas; es decir, que éstas no se preocupan por las necesidades de los demás, sino únicamente por las suyas.

Al respecto, el egoísmo biológico relacionado con el altruismo genético desarrollado por Hamilton (como se cita en Aldama 2013), se ejemplifica, en que las personas se cuidan a sí mismos, o en su defecto, a sus hijos o parientes más cercanos, un ejemplo muy conocido y extrapolado a la gestión pública, lo encontramos en el nepotismo, caracterizado por la predilección que algunos funcionarios poseen por su familia, allegados o amigos a la hora de otorgar privilegios, contratos o concesiones.

Ver los actos contrarios al deber ser, como acciones íntimamente ligadas al ser humano, nos permite establecer, que la mejor forma de atacar y corregir estas situaciones, es comprendiendo el porqué de dichos actos, que factores o elementos inciden o determinan el origen de los mismos. De allí la presencia de la ética, como aquella parte de la filosofía que se dedica a la reflexión de la moral; es decir, comprender la dimensión moral de la persona desde un punto psicológico, sociológico, económico o de cualquier otro tipo.

La reflexión ética lo que busca es una forma de vida que corresponda a cada uno como ser humano, y no como habitante de una urbe, familia o sociedad en particular; es decir, que debemos actuar de forma ética en todo momento y con todo el mundo, y no de manera aislada, atomizada o particularizada según el momento u ocasión.

Como ya se dijo, los seres humanos somos estructuralmente morales, y nuestras respuestas no son instintiva, sino que se realizan a través de un cerebro desarrollado, que entiende la realidad que lo rodea y generan una gran cantidad de posibles respuestas a las distintas situaciones que les plantea esta realidad, eligiendo la que más le satisface y asumiendo la responsabilidad de las decisiones tomadas. Aun cuando los contenidos morales son diferentes según las distintas culturas, la estructura moral de los seres humanos se adapta a la sociedad o ambiente en el cual éstos se desenvuelven.

Es por ello, que toda persona desarrolla sus contenidos morales

según el lugar en que se nace, donde se socializa, o según lo que se aprende en una determinada cultura. El contenido moral se aprende de la sociedad en donde se vive, es por ello la importancia de una buena educación moral; toda vez, que los niños y jóvenes aprenden la moral que observan de sus adultos; de las acciones desarrolladas por éstos.

En tal sentido se puede concluir, que la moral se aprende no a través de lo que se dice, sino por medio de lo que las personas hacen. El lenguaje moral que se aprende viene de las vivencias de las personas, de lo que ve u observa de sus padres, de la familia, de la televisión, de los chats, en fin de todos aquellos elementos con los cuales interactúa a lo largo de su vida.

La ética de la convicción o ética Kantiana, establece que hay determinadas acciones que son malas en sí misma y por lo tanto, no deben realizarse, mientras otras que son buenas en sí mismas hay que hacerlas sin tener en cuenta las consecuencias, sin embargo, no toda las buenas acciones tienen buenos

finales, ni toda mala acción tiene malas consecuencias. Es así como se establece la ética de la responsabilidad, la cual se basa, en que toda persona tiene que tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones o acciones que toma, y que tiene que valorarse tanto las acciones como las consecuencias que estas traen.

Adicionalmente, Max Weber, (como se cita Vernengo 1994), establece que toda persona debe intentar en toda circunstancia, conocer bien el contexto, valorar bien las consecuencias e intentar buscar el bien común en cada caso. Tener una sensibilidad ética y moral, implica tener la preocupación de hacer lo mejor posible en todo lo que se hace, de allí el concepto del libre albedrío, en la que cada persona debe tomar decisiones y asumir las responsabilidades que éstas acarrearán.

La ética se ha convertido en un saber relevante que surge de la realidad social; y que viene a cubrir las necesidades sociales. En el caso de la gestión pública, el papel de la ética

tiende a ser más importante, toda vez, que el sostenimiento de la democracia, no solo depende de un conjunto de elementos como los partidos políticos, elecciones regulares o una división de poderes; sino que depende fundamentalmente, que la sociedad crea y esté convencida, que viviendo bajo orden establecido se puedan realizar los proyectos de vida y en general en desarrollarse como seres humanos. Pero, para ello se necesita desarrollar una relación de confianza entre las instituciones públicas y la sociedad en general.

¿Cómo se gana esa confianza?, partiendo de que la confianza no es un valor que se puede medir, ni construir desde la política o la economía; la confianza se construye y se gana desde la ética, con el funcionamiento responsable, eficiente, eficaz y transparentes de las instituciones, motivo por el cual es fundamental que las personas que trabajan en el sector público desarrollen su lado ético, se capaciten en este ámbito, y que conozcan los fines de la organización donde trabaja, garantizando de esta

manera que los derechos de la ciudadanía se cumplan en su totalidad para todos.

La ética es un saber racional, que nos permitirá orientar la acción y tomar decisiones pensando siempre en el largo plazo. El saber ético además de permitirle a las instituciones solucionar conflictos, les ayuda a innovar y crear nuevas y mejoras formas de hacer las cosas, eliminando la rutina o la costumbre en el quehacer diario, eliminando de la gestión pública la famosa frase: "Aquí siempre se ha hecho así". De forma sencilla, la ética resuelve esos conflictos donde la tradición ya no funciona, y donde la autoridad no aporta soluciones efectivas. El saber ético gracias a su carácter reflexivo, permite generar acuerdos y tomar decisiones responsables, fomentando la creación de una cultura corporativa de voluntades comunes con base en la responsabilidad y el hacer lo correcto.

De hecho, se puede decir que la ética se convierte en un saber fundamental para las organizaciones, y en especial para las del sector

público, ya que les permitirá hacer frente y dar respuesta a las necesidades actuales a una sociedad cambiante, global y muy compleja. La ética constituye el soporte indispensable para garantizar la confianza en las instituciones públicas, por lo tanto se deben incorporar herramientas y procesos de gestión de la ética en el servicio público, desarrollando una infraestructura como una estrategia para ampliar y extender una ética integral en estas organizaciones.

Dichas estrategias deben estar complementadas con funciones de control, orientación y gestión, como son: el establecimiento de un marco legal, la rendición de cuenta y la participación ciudadana, códigos de ética o conducta y la promoción de la educación y la capacitación continua, así como el establecimiento en condiciones sólidas de servicio público caracterizado por la eficiencia, eficacia y calidad de los mismos.

Sin embargo, estas estrategias, deben estar enfocadas hacia los individuos y no a las instituciones, puesto que en la mayoría de los casos

son adaptaciones que se han tomado de otros escenarios con características distintas a la de cada país o región en las que se implantan, afectando su efectividad al momento de su implementación; puesto como dice una frase anónima muy conocida: "Cada cabeza es un mundo"; que nos recuerda lo complejo del ser humano, y donde la realidad de las cosas cambia en función a los mapas mentales que cada individuo ha desarrollado en el transcurso de su vida.

Si bien es cierto, que nuestro cerebro apareció hace aproximadamente doscientos mil años, el mismo ha evolucionado en el transcurso de los siglos, gracias a la cultura, el lenguaje, las prácticas sociales, la tecnologías y otra serie de factores externos. El cerebro se programa en función del medio ambiente, es así como tenemos niños que a los siete meses en el útero de una madre aprenden inglés si éstas le hablan en el referido idioma durante su gestación.

Conocer más del cerebro, es conocer más de las personas. El

estudio del cerebro humano ha permitido avanzar en su comprensión, generando nuevos paradigmas, nuevas epistemes o conocimientos, que nos conllevaran a determinar el ideal de ser mejores personas, justas y felices, mejorando las relaciones con los demás, desarrollando instituciones con bases a imperativos morales ya sean kantianos, aristotélicos o utilitaristas, que aseguren una adecuada selección de compromisos con valores de vida y dignidad humana.

Esta epi génesis, caracterizada por ser un proceso interactivo entre las estructuras socio-culturales y neuronales, las cuales se encuentran en un constante proceso de desarrollo simbiótico a través de una relación causal, ha permitido la organización funcional del cerebro, y de sus procesos mentales, entre ellos los juicios morales, y de comportamientos que han sido condicionados por la sociedad o cultura en que éstos se desarrollan. En otras palabras, las estructuras socio-culturales, moldean a las personas y como tal a su cerebro, puesto como expresa, el

histólogo español Santiago Ramón y Cajal, que los seres humanos son escultores de su propio cerebro.

Como hemos visto hasta ahora, las personas son responsables de sus actos y por ende de sus conductas, puesto que aun, cuando no tienen competencia sobre sus genes, si lo tienen sobre su cerebro. Es por eso, que a través de la Neurociencia se está descubriendo como funciona nuestro cerebro, como se desarrolla todo el proceso de aprendizaje y desde cuando, como seres humanos, explotamos nuestra capacidad de asimilación.

Lo señalado, nos permite traer a colación una frase del neuro científico francés Jean Pierre Changeux, que dice: "La neurociencia tiene la clave para entender la naturaleza humana". Pero; ¿Que entendemos cómo neurociencia? Comencemos por establecer que aun cuando el estudio del cerebro es muy antiguo, el término de Neurociencia es relativamente nuevo, y se podría definir, como el estudio de las bases biológicas de la conducta humana, es decir, el conocimiento de la biología del

sistema nervioso y sus relaciones con la conducta.

En tal sentido, Kandel y Col (1997) señala; que la tarea de la Neurociencia es aportar explicaciones de la conducta en términos de actividades del encéfalo, explicar cómo actúan millones de células nerviosas individuales en el encéfalo para producir la conducta y como, a su vez, estas células están influidas por el medio ambiente, incluyendo la conducta de otros individuos.

La Neurociencia, es una conjunción de varias disciplinas científicas que estudian estructuras, funciones, bases moleculares y patologías del sistema nervioso; es decir, que se encarga del estudio de los diferentes elementos del sistema nervioso y como esta interacción entre estos elementos constituyen las bases biológicas de nuestra conducta. Así vemos que el sistema nervioso es algo tremendamente complejo que abarca toda una base biológica que está detrás de nuestras conductas, motivaciones y felicidad y por ende de nuestra salud mental.

Si podemos entrar en el mundo del cerebro humano y develar su funcionamiento, gracias a los avances de las Neurociencias, entonces podemos desentrañar los fundamentos de la conducta humana, puesto como sabemos el cerebro es la base fundamental de toda la conducta humana. Es allí donde encontramos a la Neuroética, como una forma de dar respuesta sobre la manera en que el conocimiento de la arquitectura funcional del cerebro y su evolución, puede dar respuesta sobre la identidad, la conciencia y la intencionalidad de las personas; es decir, el pensamiento y juicio moral de éstas.

La Neuroética, según Safire, (2002), es: "El examen de lo correcto e incorrecto, bueno y malo, en el tratamiento del cerebro humano, en su perfeccionamiento o en la indeseable invasión en el cerebro o en su preocupante manipulación" p.253. Esta nueva rama, no considera al cerebro como una máquina conductista u ordenador desprovisto de emociones; sino como un órgano emocional, dinámico y variable, que

funciona de manera autónoma, tanto de forma consciente como no consciente.

La Neuroética investiga, los sistemas neurales que son la base de las intuiciones, juicios y comportamiento morales, todo aquello que permite diferenciar lo bueno de lo malo, que haga responsable al ser humano de sus actos. Además estudia, lo relacionado con la conciencia, autoconciencia, libertad y responsabilidad, y las áreas cerebrales implicadas en la moral, revolución afectiva, mente social, empatía y las neuronas espejos.

Es imperante resaltar que la Neuroética se puede definir desde su concepción básica, como aquella rama de la neurociencia, orientada a comprender como piensan las personas, como son, y sienten, que los motiva, sus acciones y reacciones, sus estructuras sociales y cultural; según Cortina (2010) la Neuroética, busca la forma de desentrañar las bases cerebrales de la conducta humana con la pretensión de interpretarlas.

Conocer la organización funcional del cerebro, su evolución y creaciones, permitirán conocer la identidad, deseos, pensamientos, juicios estéticos y éticos de las personas, con el objetivo de generar y unificar normas morales que rijan a los seres humanos, puesto como lo dijo Hauser, creador del Libro, la "Mente Moral"; la capacidad para decidir lo que está bien o mal, es innata del ser humano, y esta decisión reside en su cerebro, por lo tanto el profundizar en la arquitectura y funcionamiento del mismo, permitiría entender la identidad personal, la conciencia y la intencionalidad que afectan la moralidad y el juicio moral de las personas.

En esta nueva era de avances científicos relacionados con el estudio del cerebro, podemos hacer extrapolaciones del conocimiento neurocientífico y su aplicación a la gestión organizacional y en nuestro caso, en la gestión pública; puesto que la conducta, las decisiones y en general la conducción y gestión de las organizaciones se relaciona directamente con el funcionamiento

del cerebro, en todas las memorias guardadas, archivadas, memorizadas por nosotros en el transcurso de nuestras vidas, marcando preferencia decisional sin un análisis formal, racional o lógico; muchas veces explicado a través de una frase muy coloquial; "me surge de adentro"; o "es una corazonada".

La mayoría de nuestras decisiones son hechas por nuestro subconsciente e inconsciente, más allá que posteriormente sean evaluadas por nuestro racional consciente. Al respecto, el neurólogo Dylan Haynes; señala (como se cita en New Scientist 2017); "que nuestras decisiones están predeterminadas inconscientemente mucho tiempo antes de que nuestra propia consciencia las ponga en marcha".

Entonces vale preguntarnos, ¿Somos libres cuando decidimos?, ¿Qué sentido tiene el libre albedrío ahora que la neurociencia comienza a develar el gran poder que tiene el inconsciente? La decisión está compuesta por un lado el proceso cerebral y por el otro lo que queremos hacer, pero antes de eso se produce

por un procesamiento del inconsciente, es por eso que podríamos afirmar, que las decisiones humanas pocas veces son conscientes aunque lo parezcan, pero casi nunca son racionales aunque lo parezcan; es decir, que la decisión racional no es más que otra cosa que una racionalización de la decisión previamente adoptada desde otra perspectiva o fundamento.

Todas nuestras experiencias quedan registradas en nuestras redes neuronales, y estas redes neuronales condicionan nuestras decisiones, es decir, que todas las decisiones no son más, que memorias estimuladas desde el inconsciente o subconsciente. Por eso, el albedrío humano señalado por San Agustín de Hipona, no estaría en la libertad de decisión presente, sino por las memorias acumuladas que nos impulsan a actuar de una u otra manera. La libertad del ser humano de actuar, está en el momento que graba la experiencia, y la experiencia no es lo que nos ocurre, si no lo que hacemos con lo que nos ocurre.

Lo expuesto nos lleva a pensar, que no puede existir un trabajador

exitoso o un líder exitoso que no tenga la capacidad de re-significar experiencias; es decir, darles el significado más conveniente y acertado a la experiencia que se ésta teniendo. Es por eso, que las neurociencias y en especial la neuroética, podrían convertirse en esa rama de la ciencia que nos permita conocer y explicar cómo y porque actuamos de tal y cual manera. Recordemos que el cerebro recibe permanentemente estimulaciones que van generando una tras otra conexiones neuronales y van conformando redes, las cuales son las bases de futuras decisiones o comportamiento, en pocas palabras y parafraseando a Ramón y Cajal, a quien citamos con anterioridad, los seres humanos estamos constantemente construyendo nuestro cerebro.

En conclusión y a manera de reflexión, debemos resaltar que la ética en la gestión pública asume una gran importancia, puesto su desarrollo en este sector es fundamental para alcanzar la productividad y crecimiento económico y social de un

país. Las actitudes del funcionario público tienen una gran incidencia en la eficiencia y eficacia de las prácticas públicas, y tradicionalmente se creía que las mismas estaban sujetas o condicionadas por el marco legal de estas instituciones, sin embargo, con los avances de la ciencia y en los estudios del cerebro humano, se ha determinado que el comportamiento de los seres humanos tienen su base en las vivencias y memorias que hemos desarrollado a lo largo de nuestras vidas.

Conocer el funcionamiento de nuestro cerebro, nos permitirá conocer el porqué de nuestra forma de actuar, y de esta manera, desarrollar estrategias efectivas, que permitan asegurar comportamientos éticos esperados, orientados por el honor y la conciencia, de que quien no vive para servir, no sirve para vivir.

#### REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Aldama, J. (2013). **Sobre el Egoísmo y el Altruismo: la Pugna entre la Selección Individual y la Selección de Grupo.** (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Disponible en: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4773/Aldama\\_pj.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4773/Aldama_pj.pdf?sequence=1). [Consulta 2018, Abril 19]
- Balvoa, C. (1997). **Manos, Cerebro y Eticidad: El reto de la Nueva Educación.** Editorial Equinoccio. Caracas. Venezuela.
- Bonete E. (2011) **Neuroética Práctica.** Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao. España.
- Comelles, J. y Perdiguero-Gil, E. (2017). **Educación, Comunicación y Salud. Perspectiva de las Ciencias Humanas y Sociales.** Publicaciones urv. Tarragona. España. Disponible en: <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/view/264/299/653-1>. [Consulta 2018, Abril 18].
- Cortina, A. (2010). **Neuroética, las Bases Cerebrales de una Ética Universal con Relevancia Política.** Revista de filosofía moral y política, 42, 129-148.
- Damasio, A. (2010). **Y el Cerebro Creó al Hombre.** Ed. Destino. Barcelona.
- Dispenza, J. (2009). **Desarrolla tu Cerebro.** Ed Palmira. Madrid.
- Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (2016). Disponible en <https://www.fundacionbengoia.org/noticias/2017/images/ENCOVI-2016-Pobreza.pdf>. [Consulta 2018, Abril 27].

- Haynes, D. (2017). Revista NewScientist. **Brain Scanner Predicts your Future Moves**. Disponible en: <https://www.newscientist.com/article/dn13658-brain-scanner-predicts-your-future-moves/>. [Consultado 2018, Junio 13]
- Instituto de Pensamiento Complejo (2007). **Edgar Morín y la Reforma del Pensamiento Complejo**. Lima. Perú. Disponible en <http://ipcem.net/edgar-morin-y-la-reforma-del-pensamiento/>. [Consulta 2018, Junio 13]
- Kandel, E; Schwartz, J; Jessell, T. (1997). **Neurociencia y Conducta**. Editorial Pearson Education. Madrid. España.
- Kandel, E; Schwartz, J; Jessell, T. (2000). **Principios de Neurociencia**. Ed. MacGrawHill-Interamericana. Madrid. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/354773384/Principios-de-Neurociencia-Eric-R-Kandel>. [Consulta 2018, Abril 30].
- Roskies, A. (2002). **Neuroethics for the New Millenium**. Revista Neuron, vol. 35. Num. 35. Disponible en: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S0896-6273%2802%2900763-8>. [Consulta 2018, Mayo 29].
- Safire, W. (2002). **Visiones para un Nuevo Campo de "Neuroética"; en Neuroética**. Editorial Dana. Nueva York. USA.
- Sanguinetti Juan (2014) **Neurociencia y la Filosofía del Hombre**. Editorial Palabras. Madrid. España.
- Santamaría, J. (1990). **Escepticismo y Prudencias del Renacimiento**. Ediciones Universidad de Salamanca. España. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=6jTn34OpDgsC&pg=PA131&dq=el+libre+albedr%C3%ADo+existencia+del+mal+y+se+relaciona+con+el+hombre&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiE49LNkeTcAhUEGKwKHTqFDPkQ6wEILzAC#v=onepage&q=el%20libre%20albedr%C3%ADo%20existencia%20del%20mal%20y%20se%20relaciona%20con%20el%20hombre&f=false>. [Consulta 2018, Mayo 18]
- Sarason, I. y Sarason B. (2006). **Psicopatología. Psicología Normal: El Problema de la Conducta Inadaptada**. Editorial Pearson Education. México. Disponible en: <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/texto-psicopatologc3ada-psicologc3ada-anormal-el-problema-de-la-conducta-indaptada.pdf>. [Consulta 2018, Abril 15].
- Vernengo, R. (1994). **Ética Reflexiva y Etica de Responsabilidad en Max Weber**. Disponible en: <file:///C:/Users/ALEXIS/Downloads/tica-reflexiva-y-tica-de-responsabilidad-en-max-weber-0.pdf>. [Consulta 2018, Junio 13]