



Escasez: respuestas conductuales en la carencia institucional del sector público guatemalteco

Scarcity: Behavioral Responses to Institutional Shortcomings in Guatemala's Public Sector

Andrea Monterroso

Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (CIEN), Guatemala

amonterroso@cien.org.gt

Resumen: La escasez suele entenderse como insuficiencia de recursos materiales, pero su dimensión más profunda es cognitiva y humana. Desde la economía del comportamiento, este artículo examina cómo las limitaciones de tiempo, atención y estructura institucional influyen en la toma de decisiones y en la agencia de los trabajadores públicos. A partir de experiencias en instituciones del Estado guatemalteco, se analizan tres manifestaciones de la escasez: la reducción del ancho de banda cognitivo, la creación de sistemas adaptativos de supervivencia institucional y la acción prosocial orientada al propósito. Estas respuestas muestran que la mente bajo escasez no solo enfrenta carencias, sino que también genera soluciones que sostienen la misión pública. El texto propone concebir la escasez como un punto de partida para la deliberación y la acción, más que como un simple obstáculo, y plantea que liberar atención puede ser una estrategia institucional para ampliar la libertad y fortalecer la función pública.

Palabras clave: escasez cognitiva, economía del comportamiento, sector público, adaptación institucional, agencia humana, políticas públicas.

Abstract: Scarcity is usually understood as a shortage of material resources, but its deepest dimension is of a cognitive and human nature. Drawing on behavioral economics, this article examines how constraints on time, attention and institutional structure influence decision-making and the agency of public sector workers. Based on experiences in Guatemalan state institutions, this article analyzes three manifestations of scarcity: the reduction of cognitive bandwidth, the creation of adaptive systems of institutional survival, and purpose-driven prosocial action. These responses show that the mind under scarcity not only faces shortages but also generates solutions that sustain the public mission. The text proposes conceiving scarcity as a starting point for deliberation and action, rather than merely as an obstacle, and argues that freeing up attention can be an institutional strategy to expand freedom and strengthen the civil service.

Keywords: cognitive scarcity, behavioral economics, public sector, institutional adaptation, human agency, public policy.

Introducción

La escasez define la forma en que las personas viven, piensan y deciden. No se limita a la falta de dinero o bienes materiales: también abarca el tiempo, la atención y la energía mental disponibles. En la vida moderna, y especialmente en las instituciones públicas, las personas deben tomar decisiones de forma constante, lo que bajo incentivos incorrectos puede disminuir su capacidad de reflexionar, planificar o aprender. Cuando todo es urgente, lo importante desaparece.

Sin embargo, la escasez no solo impide: también impulsa. En muchos casos, las limitaciones estimulan la creatividad, la cooperación y el ingenio humano. Las personas buscan atajos, inventan soluciones, crean sistemas paralelos y sostienen sus misiones con recursos mínimos. Desde esta perspectiva, la escasez se convierte en un punto de partida para la acción deliberada.

Este artículo propone una lectura conductual de la escasez, entendida como un fenómeno que atraviesa lo material y lo cognitivo. Basado en experiencias en la administración pública guatemalteca, el texto explora tres niveles de respuesta adaptativa a la escasez: la sobrecarga cognitiva, la creación de microecosistemas institucionales y la creatividad prosocial. A partir de ellos, se

reflexiona sobre cómo las personas actúan dentro de los límites del sistema y cómo esas acciones pueden transformarse en fuentes de innovación y propósito.

Marco conceptual

La economía clásica concibe la escasez como la condición inevitable de un mundo en el que los recursos son finitos y las necesidades humanas ilimitadas (Robbins, 1932). No obstante, esta mirada material es insuficiente. La escasez también posee un rostro psicológico: limita la atención, la memoria y la libertad de elección.

Desde la economía del comportamiento, Mullainathan y Shafir (2013) demostraron que la escasez «captura la mente». Vivir bajo presión constante, económica, temporal o emocional, reduce el ancho de banda cognitivo disponible. La mente se estrecha, prioriza lo inmediato y descuida lo estratégico. Esta «tunelización» crea un círculo vicioso: cuanto más escasos los recursos, más difíciles se vuelven las decisiones.

Este fenómeno coincide con lo observado en entornos institucionales: personas con demandas diarias excesivas muestran dificultad para aprender o planificar. No por incapacidad, sino por agotamiento atencional. En contextos de escasez cognitiva, incluso los profesionales más capaces operan en modo supervivencia.

Por el contrario, cuando las organizaciones logran liberar atención, simplificando procesos, delegando o clarificando objetivos, emergen comportamientos más colaborativos, reflexivos y orientados al aprendizaje. Este principio se alinea con la idea de Thaler y Sunstein (2008): pequeñas modificaciones en el entorno pueden facilitar mejores decisiones sin restringir la libertad.

La escasez, sin embargo, no solo restringe. También revela el potencial creativo de las personas. Amartya Sen (1999) entiende el desarrollo como ampliación de libertades: la capacidad de actuar conforme a lo que se valora. Desde esta óptica, superar la escasez no implica eliminarla, sino desarrollar capacidades para responder a ella con ingenio y propósito.

Finalmente, Leontjeva, Vainé y Vyšniauskaitė (2023) sostienen que la escasez pertenece a la estructura del ser: precede a toda elección y, por tanto, toda libertad. No es un defecto del mundo, sino su condición creadora. La carencia impulsa al ser humano a actuar deliberadamente, a cooperar y a innovar.

Escasez cognitiva y agotamiento

En instituciones públicas, la toma de decisiones diaria se convierte en un ciclo incesante que consume la capacidad cognitiva disponible. Las urgencias administrativas, firmas, reportes, reuniones, autorizaciones, ocupan el espacio que debería destinarse a la reflexión o la evaluación. Como resultado, las tareas estratégicas se postergan indefinidamente.

He observado cómo servidores públicos altamente capacitados pierden la posibilidad de realizar análisis o evaluaciones profundas porque cada jornada se llena de decisiones inmediatas. La mente se fragmenta. Este fenómeno ilustra la «captura cognitiva» descrita por Mullainathan y Shafir (2013): cuando los recursos mentales se concentran en la supervivencia cotidiana, disminuye la capacidad de pensar en el largo plazo.

Desde una perspectiva institucional, liberar tiempo para pensar es tan importante como asignar presupuesto. La modernización del Estado no debería centrarse únicamente en procesos o tecnología, sino también en restaurar la atención como recurso escaso. Diseñar espacios de pausa, claridad y aprendizaje dentro de la burocracia puede convertirse en una forma profunda de ampliar la libertad cognitiva de los trabajadores públicos.

Sistemas adaptativos de supervivencia insitucional

En la vida institucional, la escasez no siempre paraliza. A veces, impulsa la creación de pequeños ecosistemas internos que permiten sostener el trabajo frente a la rigidez o la falta de recursos. Cada dependencia desarrolla sus propios métodos: documentos, formularios, hojas de cálculo, carpetas compartidas... sistemas que funcionan como mecanismos de control en medio del desorden general.

Estos «microecosistemas» actúan como islas de orden en el caos. Sus miembros los defienden porque les permiten recuperar autonomía y sentido de control. Desde la economía del comportamiento, este patrón puede entenderse como una respuesta adaptativa: ante la ausencia de estructuras funcionales, las personas crean reglas locales que reducen la carga mental y restituyen la agencia.

No obstante, esta creatividad institucional tiene un costo. Con el tiempo, los sistemas paralelos se convierten en normas internas que fragmentan la cooperación. Lo que nació como solución puede convertirse luego en obstáculo. El desafío no está en eliminarlos, sino en aprender de ellos. Reconocer estas

innovaciones locales y sistematizarlas puede transformar la improvisación en aprendizaje organizacional.

Creatividad prosocial en la escasez estatal

En el Estado, la sensación de escasez se vuelve casi cultural. Aun cuando existan recursos, la complejidad burocrática y la rigidez normativa hacen que acceder a ellos sea agotador. Frente a esta realidad, algunos servidores públicos eligen otro camino: movilizan su creatividad para suplir carencias en nombre de las personas a las que sirven.

Durante mi trabajo en programas de niñez y adolescencia, observé cómo equipos enteros desarrollaban estrategias para conseguir recursos sin depender de los canales oficiales. Gestionaban donaciones, establecían alianzas comunitarias y activaban redes personales para cubrir necesidades urgentes. Estas acciones no respondían a incentivos materiales, sino a un profundo sentido de propósito.

Desde una óptica conductual y ética, este fenómeno expresa una forma de creatividad prosocial: la libertad de actuar dentro de la escasez motivada por valores intrínsecos. En palabras de Sen (1999), estas personas ejercen su libertad precisamente al elegir lo que consideran valioso, a pesar de las limitaciones. La escasez, en este caso, no apaga la vocación pública; la depura.

Conclusión

Los casos presentados revelan que la escasez es un fenómeno multidimensional. En su nivel más básico, limita la atención y la memoria. En el plano organizacional, impulsa microinnovaciones que mantienen el sistema en marcha. Y en su dimensión ética, despierta la creatividad moral que sostiene el propósito institucional.

Estos niveles se relacionan con distintos grados de libertad. La libertad cognitiva depende de entornos que liberen atención. La libertad organizacional surge cuando las instituciones reconocen y aprovechan la creatividad local. Y la libertad moral aparece cuando las personas actúan conforme a sus valores, incluso en contextos adversos.

Comprender la escasez como parte de la estructura del ser humano permite reconciliar limitación y libertad. La escasez no es únicamente un obstáculo, sino una condición que impulsa ingenio, colaboración e innovación. En contextos

institucionales, donde los recursos son finitos y las normas restrictivas, la creatividad se convierte en una forma de resistencia constructiva.

La economía del comportamiento explica cómo pensamos bajo presión; la filosofía de la libertad muestra por qué, aún bajo presión, podemos transformar la carencia en propósito. Entre la insuficiencia y el potencial se juega el desarrollo humano. Allí donde el sistema se agota, el ser humano empieza a crear.

Referencias

- Leontjeva, E., Vainé, A. y Vyšniauskaitė, M. (2023). *The Phenomenon of Scarcity: Being, Man and Community* [El fenómeno de la escasez: El ser, el hombre y la comunidad]. Lithuanian Free Market Institute.
- Mullainathan, S. y Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much* [La escasez: Por qué tener muy poco significa tanto]. Times Books.
- Robbins, L. (1932). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science* [Ensayo sobre la naturaleza y la importancia de la ciencia económica]. Ludwig von Mises Institute.
- Samuelson, P. A. y Nordhaus, W. D. (2010). *Economics* [Economía]. McGraw-Hill/Irwin.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom* [El desarrollo como libertad]. Alfred A. Knopf.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* [Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad]. Yale University Press.

Derechos de autor © 2025 Andrea Monterroso



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)

Declaración de conflicto de intereses

El autor de este artículo declara que no tiene vínculos con actividades o relaciones que pudieran haber influido su juicio de forma inapropiada, como relaciones financieras, lazos familiares, relaciones personales o rivalidad académica.

Financiamiento

El autor no recibió financiamiento para escribir este artículo.