



Revista Latinoamericana de Psicología

ISSN: 0120-0534

direccion.rlp@konradlorenz.edu.co

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Colombia

Personocracia: una forma de gobierno basada en la ciencia del análisis de la conducta

Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 22, núm. 1, 1990, pp. 111-130

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Bogotá, Colombia

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80522107>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's homepage in redalyc.org

redalyc.org

Scientific Information System

Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal

Non-profit academic project, developed under the open access initiative

## PERSONOCRACIA: UNA FORMA DE GOBIERNO BASADA EN LA CIENCIA DEL ANALISIS DE LA CONDUCTA

COMUNIDAD LOS HORCONES \*

*Hermosillo, Sonora, México*

*Este artículo está dedicado a todos aquellos políticos  
que fomentan o fomentarán una ciencia conductual  
y experimental de la política.*

A new form of government is presented, based on the experimental analysis of behavior. This type of government represents a new area of application of the experimental analysis, and has been proved since 1973 at Los Horcones, (México). The main characteristics of "personocracy" are: it is a behavioral government; it is formed by organizers and coordinators; it is teaching type of government; it is an experimental government, it is an open government; governors are self-appointed; it is a pro-ecology system; works for a self-sufficient society; does not require taxes in order to function; it is an equalitarian government; it operates in public; decision making is open and behavioral; it respects the religious beliefs of its members; it encourages face to face interactions between governors and people; governors are exposed to the consequences of their decisions; it is a peace-loving government system; its economy is based on natural reinforcement; personocracy is oriented towards the construction of a global community.

*Key words:* Personocracy, experimental analysis of behavior, government, communities, open society, democracy.

## INTRODUCCION

En este artículo se describe una aplicación novedosa de la ciencia del análisis experimental de la conducta: su aplicación al estudio del gobierno. Un tópico que hasta ahora ha sido considerado más concerniente con la ciencia política que con la ciencia experimental de la conducta.

Antes de continuar, nos parece apropiado informarle al lector que los que escribimos este artículo consideramos que los descubrimientos científicos deben ser compartidos más allá de la comunidad científica que los produce (Horcones, 1984 b). Por lo tanto, este artículo no sólo ha sido escrito para analistas conductuales, sino también para sociólogos, políticos, antropólogos, economistas, psicólogos y para todos aquellos interesados en temas relacionados con la ciencia política. Para hacerlo accesible a un público tan heterogéneo, hemos minimizado el uso de términos técnicos conductuales y, cuando ha habido necesidad de ellos, los hemos utilizado presentándolos simultáneamente con términos no técnicos que tienen un significado similar (Horcones, 1985 a).

Este artículo muestra que el análisis de la conducta no es una ciencia limitada en sus posibilidades de aplicación, ni es una ciencia interesada exclusivamente en la conducta de ratas y palomas, como frecuentemente se cree (Horcones, 1988 a).

La ciencia análisis experimental de la conducta ha sido exitosamente aplicada a la solución de una gran variedad de problemas de importancia social, por medio del campo conocido como: análisis conductual aplicado.

La revista Norteamericana *Journal of Applied Behavior Analysis* ha publicado artículos sobre el tema desde 1968 (1968-1990), y en la "Revista Mexicana de Análisis de la Conducta" se han publicado algunos desde 1975 (1975-1990).

## CRITICAS A LA CIENCIA ANALISIS DE LA CONDUCTA

La ciencia análisis de la conducta ha sido criticada como incapaz de explicar el comportamiento humano complejo. Se dice que es una ciencia reduccionista, mecanicista, con limitaciones impuestas por su modelo de triple contingencia, es decir, por un modelo que explica la conducta refiriéndose a sus eventos antecedentes y postcedentes, es decir, lo que ocurre antes y después de ella (Skinner, 1953; Vargas, 1984). Sin embargo, aquellos que han hecho estas críticas nada nuevo han ofrecido para un control práctico y más preciso de la conducta, ni para una predicción más confiable de la misma.

Clasificar una ciencia como limitada es una cuestión experimental, y no subjetiva. Desde un marco científico, no podemos afirmar que la ciencia del análisis de la conducta esté limitada metodológica o conceptualmente. Nuevas estrategias metodológicas pueden ser desarrolladas e introducir nuevos conceptos.

Por otro lado, no podemos decir que el análisis de la conducta sea una ciencia limitada en su aplicabilidad como herramienta predictiva, explicativa y de control, sin antes haber investigado, dentro de una perspectiva analítica-conductual, aquellos comportamientos que negamos que el análisis conductual pueda predecir, explicar o controlar.

Por esto, sería más apropiado decir que la ciencia análisis de la conducta aún no tiene los datos suficientes para explicar ciertos fenómenos conductuales, o que todavía no tiene la metodología o los conceptos necesarios. Sin embargo, aunque no se tengan los suficientes datos, en muchos casos pueden hacerse valiosas interpretaciones basándose en los datos existentes (Skinner, 1967).

Una respuesta apropiada ante la escasez de estos datos es aumentar la investigación experimental básica y aplicada, obteniendo así información suficiente para poder explicar conductas más complejas. Basándose también en estos datos, podemos elaborar una teoría más completa sobre la conducta, sin recurrir a conceptos no precisos o a otros niveles de observación, no confundiendo la complejidad conceptual, la forma en que se habla sobre la conducta, con lo que sería una explicación más adecuada de la misma (Skinner, 1969).

Es importante aclarar que lo que le hace falta a la ciencia experimental de la conducta es lo que podría faltarle a cualquier otra ciencia: más investigación y más variedad en la investigación, más datos experimentales, nuevos conceptos y metodologías para analizar su objeto de estudio.

Durante quince años, en Los Horcones, hemos aplicado el análisis conductual en campos muy diversos. Por ejemplo, en 1973, lo aplicamos en la especificación de nuestros objetivos sociales, como comunidad y en el diseño de programas para lograrlo (Horcones, 1973 f). Hemos aplicado la metodología analítica conductual para estudiar experimentalmente conductas relevantes al diseño y cambio cultural, como, por ejemplo, conductas cooperativas, igualitarias, compartitivas y pacíficas (Horcones, 1973, a, b, c, d, e).

En 1980, como resultado de nuestras observaciones sobre los efectos colaterales negativos del reforzamiento positivo artificial, premios o incentivos no relacionados naturalmente con la conducta, iniciamos una investigación sobre el reforzamiento natural, premios

o incentivos producidos por la propia conducta (Horcones, 1980). Una descripción de esta investigación fue publicada en la *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta* (Horcones, 1983 b).

En 1984, publicamos un artículo en el que describimos una estrategia para cambio social basada en el análisis de la conducta (Horcones, 1984 a). También hemos trabajado en otros campos como: relaciones matrimoniales (Horcones, 1987 b), educación de niños retrasados y de jóvenes con adicción a drogas (Horcones, 1974 a, 1983 a), el establecimiento de conductas de auto-observación y autocontrol (Horcones, 1976 a, b), la educación normal, aplicando el sistema de instrucción personalizada a la educación de niños, jóvenes y adultos (Keller, 1968; Horcones, 1988 a), y el entrenamiento de padres y maestros en el manejo de conducta infantil. Cabe decir que nunca hemos encontrado alguna limitación impuesta por la ciencia análisis de la conducta, que vaya más allá de no tener los datos suficientes o los conceptos más adecuados (Horcones, 1987 a). Ante la escasez de datos, hemos respondido haciendo más investigación y, ante lo inadecuado de sus conceptos, hemos propuesto el uso de otros nuevos. (Horcones, 1986 a, 1987 a).

Por último, los que escribimos este artículo consideramos que el objetivo final de la ciencia, principalmente el de una ciencia de la conducta, es el contribuir al diseño de una cultura más apropiada. Una cultura que asegure el sobrevivir del hombre y de otras especies.

Sin embargo, una gran mayoría de analistas conductuales no consideramos las fuertes implicaciones socioculturales de la ciencia que estudiamos, ni de la tecnología que aplicamos. Es lamentable observar lo poco que hacemos para cambiar las contingencias culturales (práctica o normas socioculturales) existentes en las sociedades dominantes contemporáneas; contingencias que producen los cientos de problemas personales y sociales que nosotros mismos como analistas de la conducta, padecemos y tratamos de solucionar.

#### LOS HORCONES: LA APLICACION DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA AL DISEÑO CULTURAL

En octubre de 1973, un grupo de 7 personas inició el proyecto Horcones cuyo objetivo es: diseñar conductualmente una sociedad basada en la cooperación, la igualdad, el compartir y el pacifismo (Horcones, 1982). Uno de los principales propósitos de este proyecto es evaluar en qué medida puede contribuir una ciencia experimental de la conducta al diseño de una sociedad más apropiada para el hombre. Clasificamos este proyecto como Walden Dos, porque la primera propuesta de aplicar la ciencia de la conducta al diseño social fue hecha por el psicólogo conductista B. F. Skinner

en su novela *Walden Dos*, publicada en 1948 (Skinner, 1948). Una breve descripción de esta novela es la siguiente: Walden Dos es una comunidad de aproximadamente 1.000 personas que viven productiva y satisfactoriamente sin agredir al resto de la sociedad. Para lograr su éxito, se aplica la tecnología conductual, ya que ésta provee estrategias efectivas para moldear (enseñar) y mantener conductas prosociales o comunitarias en los miembros.

Es conveniente aclarar que un experimento viviente Walden Dos como lo es el caso de Los Horcones, no se basa en esta novela sino en la ciencia en la que Skinner se basó para escribirla, es decir, en la ciencia de la conducta. Consecuentemente, Los Horcones no es una comunidad "Skinneriana", ni una sociedad guiada por una novela o diseñada para poner en práctica las ideas personales de Skinner o de cualquier otro psicólogo conductista (Horcones, 1974 b, 1985 a).

#### HACIA UNA MEJOR FORMA DE GOBIERNO

Desde que el proyecto Horcones se inició —en octubre de 1973—había una gran cantidad de preguntas que contestar. Dado nuestro enfoque científico hacia la conducta humana, hacia el estudio de la sociedad, las respuestas deberían ser obtenidas experimentalmente, y no por medio de sentido común o de especulaciones personales sobre la conducta y la sociedad.

Algunas de las preguntas planteadas fueron las siguientes: ¿cuál es el tipo de gobierno más apropiado para una sociedad que asegure el sobrevivir del hombre y de otras especies?, ¿cuáles deben ser las características de un gobierno que logre la cooperación, la participación ciudadana, la igualdad y el pacifismo entre los ciudadanos?, ¿cómo sería la forma de gobierno que tome en consideración los descubrimientos de una ciencia de la conducta? En este artículo tratamos de contestar tales preguntas.

#### GOBIERNO DE PLANEADORES-MANEJADORES

En el inicio de la comunidad Los Horcones, en 1973, se implementó una forma de gobierno llamada "sistema planeador-manejador". Esta forma de gobierno era muy similar al descrito por Skinner en su novela *Walden Dos* (Skinner, 1948).

Primero se nombraron dos miembros como *planeadores*. Ellos se encargaban de tomar las decisiones, por todos los integrantes de la comunidad, y de escoger a sus ayudantes, a los cuales se les nombraba: *manejadores*. Estos últimos se encargaban de organizar cada una de las áreas o sectores de la comunidad; por ejemplo: las áreas de educación, transporte, salud, agricultura o economía. También, cada año, los manejadores seleccionaban a dos miembros como can-

didatos para planeadores. Cada 18 meses, uno de estos candidatos reemplazaba a uno de los dos planeadores en turno, de tal forma que siempre había un planeador con experiencia en el gobierno. Este tipo de práctica evita muchos de los problemas que generalmente ocurren en la mayoría de los sistemas de gobierno actuales; problemas relacionados con el hecho de que al cambiar de gobernantes, el progreso (económico, político, educativo) de la sociedad, es frenado debido a un rompimiento brusco de los programas de desarrollo que fueron propuestos e implementados por el gobierno anterior.

El gobierno de planeadores y manejadores funcionó en la comunidad durante aproximadamente cuatro años. Este sistema de gobierno fue abandonado porque se observó que gradualmente, éste tipo de gobierno funcionaba más como una empresa cooperativa, donde todos los miembros de la comunidad y no sólo los planeadores o manejadores intervenían en la toma de decisiones gubernamentales. Posiblemente, las decisiones llegaron a ser más cooperativas porque, en una sociedad Walden Dos, las contingencias de reforzamiento (las condiciones que hacen que una conducta o comportamiento humano se establezca, aumente o se mantenga) se arreglan de tal forma que las conductas cooperativas, y no las competitivas, sean reforzadas (aprendidas, fomentadas, aumentadas o mantenidas).

La cooperación en una sociedad Walden Dos, evidentemente involucra la participación ciudadana en los asuntos políticos, tanto como la enseñanza de habilidades políticas a los ciudadanos por parte de los gobernantes. Consecuentemente, cuando existe esta participación y cuando los gobernantes enseñan a los ciudadanos habilidades gubernamentales (conducta política participativa, conductas auto-gobernantes), el gobierno necesariamente se hace cooperativo. Por otro lado, la cooperación se mantiene entre los miembros de un Walden Dos cuando se enseña que el bien común sea un reforzador poderoso para cada uno de los integrantes de la sociedad. Así, cada ciudadano actúa tomando en consideración al resto y aprende que el bien social no se contrapone con el bien individual (aprende que lo que es bueno para la sociedad es bueno para el individuo y viceversa). Este arreglo de contingencia puede haber sido la razón por la cual los planeadores y sus ayudantes consultaban al resto de los miembros cada vez que necesitaban tomar una decisión relevante.

#### DEMOCRACIA

.. En la búsqueda de un gobierno más apropiado para nuestra organización y vida cooperativa, comenzamos a implementar, en 1977, una forma de gobierno democrático.

Existen principalmente dos tipos de democracia: la representativa y la directa. En la democracia representativa, todos los miembros de la sociedad votan para nombrar a sus gobernantes (representantes), quienes tomarán las decisiones por ellos. Esta es la forma de democracia más practicada en las sociedades contemporáneas. En cambio, en la democracia directa, las decisiones son tomadas por la mayoría, sin necesidad de representantes. Ejemplos de este tipo de democracias, se encuentran actualmente en los Kibbutzim de Israel (Luz, Yaari y Alon, 1976).

En este artículo no describiremos en detalle los problemas asociados con la implementación experimental de un sistema de gobierno democrático en Los Horcones. Sólo mencionaremos aquellos problemas que nos hicieron abandonar esta forma de gobierno y buscar otra más apropiada para nuestros objetivos.

Ambas formas de democracia, la directa y la representativa, se basan en un proceso de toma de decisiones por la mayoría. Ambos tipos de democracia comparten, por lo menos, los siguientes supuestos:

- Primero: que la mayoría toma la decisión más correcta.
- Segundo: que una forma democrática de gobierno produce menos conducta de inconformidad entre los ciudadanos.
- Tercero: que es prácticamente imposible, en la toma de decisiones sociales, que todos los ciudadanos estén de acuerdo con la decisión tomada. Por eso hay que conformarse con lo que decide la mayoría.

Sin embargo, al analizar experimentalmente el gobierno democrático, en Los Horcones, los resultados nos mostraron lo contrario:

- 1) Que no siempre es la mayoría la que toma la decisión más correcta. Algunas veces, es la minoría, e incluso un solo individuo, quien puede proponer la alternativa que, al ser implementada, sea la más exitosa. Lo apropiado de una decisión no es una cuestión de mayorías, no es cuestión cuantitativa.
- 2) Que si bien es cierto que las formas democráticas de gobierno producen menos cantidad de individuos inconformes, esto no significa que no exista inconformidad en la minoría.
- 3) Que es posible lograr un acuerdo total entre los miembros de una sociedad, siempre y cuando se cumpla con los siguientes requisitos:
  - a) Que se enseñe a los ciudadanos las conductas requeridas para tomar decisiones en forma cooperativa. Que se les enseñe principalmente a considerar el bien común como su propio bien.



Esto requiere una educación cooperativa desde la infancia, tanto en el escenario familiar como en el escolar.

- b) Que los participantes vivan en un sistema social que refuerce (fomente) las conductas cooperativas y no las competitivas, las conductas compartitivas y no las posesivas, las conductas de igualdad, y no las de discriminación. Un sistema social que promueva las soluciones pacíficas, y no las agresivas, a los problemas o conflictos sociales (Horcones, 1988 d).

Lo anterior nos muestra que las prácticas gubernamentales están relacionadas con otras prácticas de la cultura (la educación, la familia, la economía, etc.). Por eso, un sistema político no puede ser modificado con éxito sin cambiar otras prácticas culturales, y un cambio de prácticas culturales involucra un cambio en la estructura conductual de la sociedad, es decir, en la conducta de sus ciudadanos y en los reforzadores (motivadores o incentivos) que la mantienen. Un gobierno diferente requiere objetivos conductuales (sociales) diferentes. Por eso, cuando un gobierno intenta cambiar una sociedad por medios violentos, generalmente se producen más problemas de los que se intentan solucionar. Si no hay educación, es decir, si las conductas o reforzadores de los ciudadanos no han cambiado, finalmente se regresa a lo mismo.

Se dice que las sociedades cambian por medio de la revolución, pero la definición etimológica del término revolución es "dar vueltas". La revolución no produce cambios, produce ciclos. Lo que necesitamos no son revoluciones sino "evoluciones". **NO HAY EVOLUCION SIN EDUCACION, SIN UN CAMBIO RADICAL EN LA CONDUCTA HUMANA.**

Ahora describiremos algunos de los efectos negativos que un sistema de gobierno democrático produjo en la conducta de los gobernadores y gobernantes, al ser implementado en Los Horcones.

- 1) Se presentaron frecuentes enunciados desaprobatorios. Los miembros pertenecientes, a la minoría culpaban a la mayoría cuando, al implementarse la decisión tomada, ésta tenía resultados negativos. En cambio, cuando la decisión resultaba exitosa, la minoría aprobaba muy poco.
- 2) Se observó un incremento de conducta competitiva y discriminadora. Los miembros se dividieron en grupos o partidos. Un grupo se enfrentaba a otro diciendo: "hoy tenemos que ganar, nuestra propuesta es la mejor", "ustedes están mal, nosotros bien".

La conducta competitiva tiene un costo social muy alto: divide a los ciudadanos que intentan gobernar, en partidos políticos que, en lugar de cooperar por objetivos sociales (por el bien

común), se culpan unos a otros por las decisiones tomadas, compitiendo entre sí a cualquier costo, incluso al costo de los ciudadanos a quienes supuestamente deben servir.

Si los partidos políticos cooperaran para lograr una mejor sociedad, muchos de nuestros problemas políticos, económicos y sociales se resolverían. Los recursos que se gastan en competir, en tratar de demostrar que un partido es mejor que otro, podrían ser mejor utilizados para el beneficio social.

- 3) En un sistema de gobierno democrático las propuestas políticas comienzan a clasificarse como mejores, basándose más en las personas o en los partidos que las proponen, que en un análisis objetivo de la propuesta; esto posibilita la aparición de líderes. Un comentario como el siguiente es ilustrativo: "si él dice que es lo mejor, entonces debe ser lo mejor". Esto lleva necesariamente al culto de la personalidad, con todos los problemas que ello provoca en los gobernantes y gobernados.
- 4) Un problema importante, asociado con las decisiones tomadas por la mayoría, es que la minoría frecuentemente no se esfuerza en llevar a cabo lo decidido. En esta situación, surgen comentarios como: "yo no estuve de acuerdo con la decisión tomada, por eso no trabajaré duro en el proyecto".

Un sistema de gobierno democrático, basado en la decisión de la mayoría, produjo, a nivel experimental, en el caso particular de Los Horcones, éstos y otros problemas.

Todos ellos ocurren en dimensiones más amplias en las sociedades democráticas actuales.

Sin embargo, según nuestro punto de vista, mientras no se eduque políticamente al ciudadano, mientras que no se le enseñe a participar apropiadamente en las decisiones gubernamentales, en los asuntos públicos, el sistema democrático basado en la decisión de la mayoría puede ser considerado, según nuestro punto de vista, como el sistema de gobierno más apropiado. Es conveniente recordar que la democracia es un sistema político no acabado, una forma de gobierno que debería de estar en evolución. Ser congruente con una aproximación democrática al gobierno, involucra el experimentar con otras versiones de la democracia.

La democracia es el gobierno del pueblo. Pero el pueblo está formado por individuos, por cada uno de los ciudadanos que lo integran. Hablar de pueblo sin hacer referencia a individuos concretos es dejar al ciudadano impotente para participar en el progreso de la sociedad donde vive.

Olvidarse del individuo, del ciudadano concreto, es una de las causas fundamentales de los problemas políticos contemporáneos.

En resumen, la democracia contemporánea, tanto en su variante directa como en la representativa, no es el tipo de gobierno más apropiado para una sociedad que busca la igualdad, la cooperación y la ayuda mutua entre los ciudadanos. La democracia contemporánea no es el sistema de gobierno más apropiado para fomentar la participación del ciudadano en los asuntos políticos, ni para una sociedad en donde cada uno de los ciudadanos tiene lo que en ciencia política se llama: "conciencia política" y no tiene lo que se le llama "apatía política". Al afirmar lo anterior, en ninguna forma estamos diciendo que un gobierno basado en los datos obtenidos por la ciencia de la conducta sea antidemocrático, despótico o totalitario.

#### PERSONOCRACIA: GOBIERNO PERSONALIZADO

Walden Dos ha sido frecuentemente malinterpretado como una sociedad antidemocrática, totalitaria, que restringe la libertad de los individuos y que no toma en consideración su dignidad. Para sorpresa de sus malinterpretadores, las investigaciones realizadas en Los Horcones —una sociedad Walden Dos viviente, no sólo una propuesta utópica a nivel literario— muestran que, al aplicar los datos derivados de un análisis experimental de la conducta al diseño de una sociedad, específicamente al diseño de su organización política, se obtiene un gobierno que dista mucho de ser antidemocrático o totalitario. Se obtiene un tipo de gobierno que da a cada ciudadano la oportunidad de participar directamente en el funcionamiento gubernamental. Esta forma de gobierno ha sido nombrada por Los Horcones: "Personocracia" (Horcones, 1988 c). El nombre enfatiza la importancia que tiene cada ciudadano en participar en el buen funcionamiento y progreso de la sociedad en la que vive.

La personocracia no es una forma de gobierno antidemocrático; tampoco es democrático en el sentido de que la mayoría o sus representantes tengan el poder político. En la personocracia este poder lo tiene cada uno de los ciudadanos.

Se malinterpreta el Walden Dos cuando se le acusa de ser antidemocrático. Pero este tipo de malas interpretaciones no son nuevas en la ciencia de la conducta. Por ejemplo, el enfoque conductual a la educación ha sido malinterpretado como un enfoque no humanista, antidemocrático, un enfoque educativo que no toma en consideración las necesidades particulares de cada estudiante y que lo considera tan sólo como una máquina que responde a estímulos. Sin embargo, todos los métodos conductuales de enseñanza demuestran completamente lo contrario. Por ejemplo, el sistema de instrucción personalizada, diseñado por Keller y asociados, en 1964, está centrado en el estudiante (Keller, 1966). El instructor progra-

ma material de manera que cada estudiante pueda avanzar a su propio ritmo asegurando a la vez la excelencia o éxito en la educación. El estudiante no es visto como parte de un grupo sino como un individuo. Lo mismo sucede con el sistema de instrucción programada, diseñado por Skinner, el cual está claramente centrado en el estudiante (Skinner, 1968). De la misma manera, en la personocracia, el ciudadano no es visto como pueblo sino como una persona concreta. Cada ciudadano, en particular, tiene importancia.

### CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONOCRACIA

A continuación describiremos algunas de las características generales de un sistema de gobierno personocrático.

1. *Es un gobierno conductual.* Un gobierno basado en los datos obtenidos por la ciencia análisis experimental de la conducta, y no en sugerencias personales de políticos, filósofos, sociólogos o psicólogos.

Es un gobierno diseñado tomando en consideración la psicología como una ciencia natural de la conducta, y no apreciaciones subjetivas sobre el comportamiento humano.

Es un gobierno cuya estructura y funcionamiento están científica y conductualmente planeados. Científica y conductualmente no son sinónimos de inhumano, mecánico, o despótico, sino muy al contrario, de humanitario, holístico y libertario.

2. *Este gobierno está formado por el grupo de ciudadanos que se encargan de organizar cada una de las áreas o sectores de la sociedad.* Los ciudadanos que forman el gobierno personocrático reciben el nombre de organizadores o coordinadores. El uso del término organizador o coordinador, y no el de gobernante, enfatiza la función organizativa o coordinadora de los integrantes del gobierno, y no la función de dirigir o guiar, implícita en el significado etimológico del término gobernante (*gubernare*, en latín, quiere decir timonear o dirigir). Sin embargo, con el propósito de facilitar la comunicación, en este artículo el término gobernante se usa intercambiamente con los términos organizador, coordinador o servidor público.

En la personocracia no existe un gobernador o alguien que represente a los organizadores. El poder político es dado a cada ciudadano. La personocracia es un gobierno democrático en el sentido de que cada individuo que forma el pueblo tiene poder político.

3. *La personocracia es un gobierno enseñante.* Tiene como una de sus principales funciones el enseñar a todos los ciudadanos conductas pro-sociales como: cooperación, altruismo, participación ciu-

dadana (conciencia política), igualdad y todas aquellas conductas que aseguran el sobrevivir de la sociedad humana. Al enseñar a los ciudadanos estas conductas, las funciones del gobierno se reducen. Cuando todos los integrantes de una sociedad se comportan como buenos ciudadanos, ¿qué necesidad hay de tener un departamento de policía?, ¿qué necesidad hay de limpiar las calles si nadie tira basura en ellas?, ¿qué necesidad hay de tener cientos de oficinas con cientos de empleados que intentan hacer todo aquello que los ciudadanos no hacen por su propia cuenta?

El éxito de un gobierno no se mide únicamente por la forma en que funciona internamente, sino por la cantidad de buenos ciudadanos que produce. Se ha dicho que "el mejor gobierno es el que menos gobierna", pero es importante agregar que no es mejor porque permita a los ciudadanos hacer lo que quieran, sino porque enseña a los ciudadanos a querer hacer lo que les beneficia. Y lo que les beneficia es exactamente lo que posibilita el sobrevivir de nuestra especie (Horcones, 1986 b).

4. *Es un gobierno experimental.* El gobierno personocrático prueba lo adecuado de su estructura y la efectividad de su funcionamiento tomando como criterio el efecto que tienen sus prácticas gubernamentales en la vida de sus ciudadanos. En función de este efecto, el gobierno cambia. Para la personocracia lo importante es el ciudadano y no el mantener un tipo determinado de gobierno.

Un gobierno personocrático no está comprometido con ningún enfoque filosófico o político, ni con ningún ideólogo o reformador social. Este tipo de gobierno está comprometido únicamente con los datos obtenidos al analizar los efectos que tiene su implementación en la conducta de los ciudadanos, sean éstos gobernantes o gobernados.

5. *Es un gobierno abierto.* Es un gobierno que no está monopolizado por un grupo de organizadores o gobernantes. Cualquier ciudadano puede participar en su estructura y en su funcionamiento, en forma constante o intermitente. Cualquier ciudadano puede participar en la iniciativa y establecimiento de reglas o leyes (códigos de conducta). Todos los ciudadanos forman el ejecutivo y todos también cuidan que estas leyes se cumplan.

En la personocracia no hay períodos de gobierno, ni fechas para terminar o iniciar un puesto gubernamental. Todo ciudadano puede participar en el gobierno cuando lo desee y durante el tiempo que desee. Los puestos públicos no están monopolizados.

La conducta de participación ciudadana en el gobierno está reforzada (fomentada o facilitada) por diversos medios como los siguientes:

- a) Los cargos públicos están abiertos para cualquier ciudadano. Para ocuparlos, no se requieren más trámites burocráticos que el hecho de pedirlos directamente al organizador o coordinador correspondiente.
- b) Los gobernantes están disponibles todo el tiempo para atender a los ciudadanos. Los ciudadanos son escuchados directamente por los gobernantes.
- c) En las decisiones gubernamentales, las propuestas de cualquier ciudadano son tomadas en cuenta decisivamente.

Estos tres puntos reducen lo que en la ciencia política se llama "apatía política" y que para la ciencia de la conducta es sólo falta de reforzamiento de la conducta de participación política del ciudadano. Por ejemplo, en la mayoría de los sistemas actuales de gobierno, nuestros gobernantes piden, a nivel verbal, que haya participación ciudadana, pero, a nivel de los hechos, no fomentan (refuerzan) esta participación, sino que la extinguen, e incluso a veces la castigan.

La apertura del gobierno personocrático hacia la participación del ciudadano es posible en la medida en la que el gobierno cumpla con su función educativa, en la medida en que le ofrezca al ciudadano una educación política. Hay que recordar que el ciudadano no nace con una cultura política. Es necesario educarlo. Por cultura política, no nos referimos aquí al hecho de que un ciudadano conozca la historia de su país, honre sus símbolos o haga cosas por el estilo, sino a que participe activamente en el desarrollo de su comunidad (en los sectores educativo, social, salud, etc.).

En un sistema personocrático de gobierno, el ciudadano no interviene para criticar, desaprobado o agredir a sus gobernantes, sino para ayudarles a organizar más efectivamente la sociedad para beneficio de todos y cada uno de sus miembros.

Los problemas sociales no se dejan a los gobernantes para que ellos los resuelvan, ni se les culpa por la existencia de estos problemas. Cada ciudadano, en particular, aprende a sentirse responsable por los problemas y actúa en correspondencia.

Un sistema de gobierno personocrático evita la conducta de dependencia de los gobernados hacia los gobernantes y las conductas pasivas de parte de los ciudadanos ante los problemas sociales. Evita conductas de monopolio del poder político, y la corrupción por parte de los gobernantes.

Es importante analizar cómo, en la mayoría de nuestros sistemas políticos contemporáneos, los ciudadanos aprendemos a ser dependientes del gobierno. Un análisis conductual interpretativo podría ser el siguiente:

Los gobernantes obtienen reforzamiento (beneficio inmediato) cuando los ciudadanos se comportan en forma dependiente o pasiva (el ciudadano hace lo que el gobierno quiere). Por su parte, los gobernados obtienen reforzamiento en el hecho de dejar que otros tomen las decisiones por ellos.

Este reforzamiento recíproco de conductas indeseables es un punto muy importante a considerar en la búsqueda de formas de gobierno más apropiadas. El éxito de un gobierno dependerá en gran parte de la medida en que pueda eliminarse este reforzamiento recíproco, romper este círculo vicioso.

Así, el problema reside en que, dentro de un gobierno cerrado y no enseñante, la conducta de los gobernantes como de los gobernados recibe consecuencias reforzantes a corto plazo, y aversivas a largo plazo. Por parte de los gobernantes, ellos no pueden proveer a todos los ciudadanos con los servicios que requieren, y que los propios ciudadanos podrían producir. El trabajo gubernamental aumenta al grado que les es difícil encontrar por dónde empezar. No se acaba de resolver un problema cuando ya se tiene otro.

Por parte de los ciudadanos llegamos al extremo de no ser capaces de tapar el hoyo de la calle que está frente a nuestra casa, aunque sea nuestro propio carro el que está cayendo diariamente en él. Mejor optamos por esperar a que el departamento de mantenimiento de la ciudad lo tape. No regamos el árbol que el municipio plantó frente a nuestro hogar, aunque lo embellece y le da sombra. Mejor esperamos a que el gobierno envíe a alguien para que lo riegue. Mientras tanto, criticamos al gobierno por no tapar hoyos o por no regar árboles. Y así podemos enumerar una larga lista de conductas pasivo-dependientes por parte de los ciudadanos con respecto al gobierno, conductas que producen muchos de los problemas sociales que tenemos.

Afortunadamente, algunos gobiernos están dando más oportunidades a los ciudadanos para que ellos mismos solucionen sus propios problemas con sus propios recursos, para que aprendan a auto-gobernarse. Esto desde luego constituye una importante aproximación a la personocracia.

6. *La personocracia es un sistema de gobierno en el que los gobernantes se autoproponen.* Los organizadores o coordinadores de los diversos sectores de la sociedad se autoproponen, no son propuestos por otros, mucho menos autoimpuestos. En una sociedad personocrática no se requieren partidos, ni campañas políticas que financiar. No hay necesidad de votaciones. El ciudadano que quiere participar en la organización de un sector de la sociedad lo hace. Si son varios los ciudadanos los que se autoproponen, varios organizan.

7. *Es un gobierno pro-ecológico.* Una forma de gobierno personocrático arregla las condiciones necesarias para que los ciudadanos puedan proveerse, con el mínimo deterioro del ambiente, de todos los bienes y servicios que necesitan. Los planes de desarrollo social y económico son hechos tomando en consideración, principalmente, factores ecológicos y de salud, y no sólo factores financieros.

8. *Es un gobierno que fomenta una sociedad auto-suficiente.* Un gobierno personocrático busca el desarrollo de pueblos auto-suficientes en todos los aspectos (alimentación, educación, vivienda, salud, recreación, etc.). Para lograrlo, implementa programas educativos cuyo objetivo es enseñar a todos los ciudadanos las habilidades requeridas para construir sus propias casas, producir su propio vestido y alimentos, educar a las nuevas generaciones y proporcionarse sus propios servicios médicos y recreativos.

9. *La personocracia no requiere de impuestos para funcionar.* Cada ciudadano es parte activa en la solución de los problemas económicos, políticos o sociales. No hay necesidad de pagarle a nadie por cuidar la ciudad ni a sus habitantes. El ciudadano es quien mejor se da cuenta de sus propias necesidades y es él quien puede encontrar las formas más apropiadas para satisfacerlas. Pagarle a otros para que hagan lo que él debe de hacer es disminuir su participación directa o responsabilidad ciudadana, principio de muchos problemas sociales.

10. *Gobierno Igualitario.* Los organizadores (gobernantes) no representan una élite en la sociedad, ellos no tienen más reforzadores (privilegios o derechos) que el resto de los ciudadanos.

Siendo la personocracia un tipo de gobierno abierto, pueden participar igualmente en ella tanto hombres como mujeres, niños, jóvenes, adultos o ancianos.

La personocracia no fomenta el culto a la personalidad de algún organizador presente o pasado. Dentro de un sistema político personocrático, toda la sociedad es la que produce los problemas. Consecuentemente, es toda la sociedad la que debe resolverlos. El mérito de los organizadores (gobernantes) no es más que el de cualquier otro ciudadano. El mérito real es social, y no individual.

El culto a la personalidad de los gobernantes es uno de los grandes problemas de la mayoría de los sistemas de gobierno actuales: Aunque muchos de ellos se rotulan como gobiernos igualitarios, siguen fomentando el culto a sus gobernantes, lo cual tiene repercusiones negativas tanto para los gobernantes como para los gobernados. Por ejemplo, el gobernante pierde contacto con el ciudadano concreto. Sus servidores se encargan de presentarle una realidad social, económica o política desfigurada, le hacen creer que



todas sus decisiones son exitosas y que no existe ningún error en sus acciones. Este engaño repercute negativamente en toda la sociedad, incluso en el propio gobernante.

11. *La personocracia es un sistema de gobierno que opera públicamente.* Todas las reuniones de los organizadores (servidores o funcionarios públicos) están abiertas a todos los ciudadanos. Así cualquier miembro de la sociedad puede estar constantemente informado de los problemas que tiene la sociedad en la que vive y la forma en que se planea resolverlos. Esta información aumenta la posibilidad de la participación ciudadana y elimina la posibilidad de corrupción gubernamental.

En una sociedad con un sistema de gobierno personocrático, el ciudadano no es extraño a la ciudad, ni los gobernantes forman una élite que toma decisiones y que actúa independientemente del ciudadano.

12. *El gobierno personocrático tiene un sistema de toma de decisiones abierto-conductual.* Es abierto, porque cualquier miembro de la sociedad puede intervenir decisivamente en la toma de decisiones gubernamentales. Es conductual, porque está basado en los datos de la psicología conductual.

Las decisiones gubernamentales son tomadas siempre públicamente. Los organizadores refuerzan (fomentan) la asistencia y participación ciudadana en la toma de decisiones, escuchando las propuestas de cualquier ciudadano y tomándolas en cuenta de manera decisiva.

Sin embargo, para que un sistema abierto-conductual de toma de decisiones sea exitoso, se requiere que al ciudadano se le eduque sobre cómo tomar cooperativamente las decisiones. Se requiere que el ciudadano aprenda a considerar el bien común como su propio bien. En una sociedad con un sistema de gobierno personocrático, los ciudadanos aprenden, desde la infancia, a participar apropiadamente en la toma de decisiones gubernamentales.

13. *Es un gobierno que respeta las creencias religiosas de los ciudadanos.* Se respetan las creencias de cada individuo, mientras que éstas no interfieran con los objetivos o valores sociales de cooperación, altruismo, igualdad, respeto mutuo y pacifismo. Se respetan mientras que el individuo no utilice sus creencias para hacer proselitismo, criticando las creencias de otros, o discriminando a otros por su religión.

14. *La personocracia es un gobierno que fomenta el contacto cara-a-cara entre gobernantes y gobernados, entre los propios gobernantes y los propios gobernados.* Cuando existe un contacto cara-a-cara, los gobernantes se enteran directa, oportuna y constantemente

de los problemas de los ciudadanos. No se requiere de terceras personas que frecuentemente interfieren con una comunicación efectiva. Los ciudadanos pueden ver a sus gobernantes en los lugares donde su presencia es necesaria. Este no es ajeno a la ciudad ni a sus problemas. El gobernante conoce por experiencia directa los problemas sociales, ya que él, como todos los demás ciudadanos, están expuestos a ellos en la vida diaria. Con esta característica de la personocracia, se evita la formación de una burocracia intermedia y se evitan todas las desventajas a las que ésta da lugar.

Por otro lado los gobernantes trabajan cooperativamente, considerando siempre las áreas o sectores de la sociedad como interdependientes. La relación entre gobernante u coordinadores es directa (cara a cara).

El control cara-a-cara entre los gobernantes, entre gobernantes y gobernados, y entre los mismos gobernados sustituye al poder judicial. Los ciudadanos regulan su propia conducta y la conducta de sus gobernantes. No hay necesidad de personas que se especialicen en esto (como policías o militares). Desde luego que el contacto cara-a-cara, solamente puede lograrse en poblaciones pequeñas. Pero esto no representa una limitación de la personocracia, como una forma de gobierno, sino un cuestionamiento sobre las ventajas de las grandes ciudades, en todos los aspectos (económico, médico, educativo, ecológico y conductual).

Una sociedad humana con un sistema político personocrático está integrada por pequeñas comunidades o ciudades, todas ellas con una autonomía política, pero en continua interacción con las demás comunidades (Schumacher, 1978).

15. *Es un gobierno que expone a sus organizadores (gobernantes) a las consecuencias de sus decisiones.* Los gobernantes viven en las mismas condiciones sociales y económicas que cualquier otro ciudadano. Por lo tanto, los resultados reforzantes (deseables) o aversivos (indeseables) de su propia conducta son los que moldean y mantienen una conducta gubernamental más apropiada.

Las decisiones no son tomadas desde un escritorio, ni las consecuencias de las mismas son recibidas sólo por otros ciudadanos, sino también por los gobernantes. La personocracia es un gobierno de todos que afecta a todos.

16. *Es un gobierno pacífico.* Un gobierno personocrático utiliza estrategias preventivas hacia la agresión (guerra). Fomenta una política exterior pacífica, no intenta cambiar por medios violentos otras sociedades, sino que implementa una estrategia pacífica de cambio social, basada principalmente en mostrar aquí y ahora una sociedad alternativa.

Promueve una educación pacifista a los ciudadanos desde la infancia, enseñándoles a resolver sus problemas en forma no violenta, a ayudarse y respetarse mutuamente. No obliga al individuo a permanecer en ésta sociedad por medio de la amenaza ni por cualquier otro medio de control aversivo.

Es conveniente aclarar que, en la personocracia, el concepto de pacifismo no es pasivo sino activo (Horcones, 1984 c). No se intenta adaptar al individuo a condiciones sociales inapropiadas o injustas, sino hacerlo un agente modificador de estas condiciones. Sin embargo, los medios para cambiarlas no involucran la violencia, sino la cooperación, la educación, el convencimiento y, sobre todo, el dar un ejemplo con el cambio personal. (Horcones, 1973 b, 1975, 1988 d).

17. *Es un gobierno que fomenta una economía basada en el reforzamiento natural.* Evita el uso de reforzadores artificiales (motivadores o incentivos que no están relacionados intrínsecamente con la conducta) para mantener la conducta económica en los ciudadanos. Es decir, es un gobierno que arregla las condiciones económicas en tal forma que los ciudadanos aprendan a estar reforzados (motivados) por las consecuencias naturales de producir y de distribuir bienes y servicios (Horcones, 1987 b).

En una sociedad personocrática, la conducta de trabajo está reforzada por los productos del trabajo en sí mismos y no por cambiar estos productos por dinero. El productor disfruta su trabajo porque el trabajo vale por sí mismo (es intrínsecamente reforzante, es en sí mismo agradable). Lo producido es para él mismo y para otros que están haciendo algo con él y para él.

Por otro lado, el ciudadano consume razonablemente, porque sus niveles de consumo no dependen de su poder monetario, sino de otros factores relacionados con la ecología, la salud y la conducta.

18. *La personocracia es un gobierno orientado hacia la construcción de una comunidad global.* Es un gobierno que fomenta en los ciudadanos conductas humanitarias, reconociendo la interdependencia mundial y actuando en correspondencia. Es un gobierno que evita fomentar el regionalismo o el nacionalismo, dirigiéndose mejor hacia el establecimiento de una comunidad mundial, hacia la formación de un ciudadano del mundo.

## CONCLUSION

Estas son las características básicas de un tipo de gobierno que se estructura y opera tomando en consideración los datos de una ciencia experimental de la conducta. Desde luego todas estas características pueden cambiar, ya que la personocracia es, ante todo,

un gobierno experimental. Nuevas investigaciones conductuales sobre gobierno nos proporcionarán datos que modifiquen o afinen las características actuales de la personocracia, datos que posibiliten diseñar estrategias más efectivas para implementar estas características y lograr con ello un sistema de gobierno más apropiado.

El tiempo que lleve a nuestros gobernantes adoptar este sistema de gobierno o algunas de sus características, seguramente dependerá de los datos que en el área de gobierno proporcione una ciencia natural de la conducta. Por ello, nuestra responsabilidad, como analistas de la conducta, es obtener estos datos lo más rápidamente posible, ya que, sin lugar a dudas, los problemas mundiales más serios en la actualidad —principalmente la amenaza constante de una tercera guerra mundial— están estrechamente relacionados con los sistemas políticos contemporáneos. Según nuestro punto de vista, un enfoque científico experimental hacia el gobierno, hacia la conducta de gobernados y gobernantes, constituye la diferencia entre la supervivencia o la destrucción de la humanidad.

#### REFERENCIAS

- Horcones. (1973 a). Conducta compartitiva como alternativa a la conducta posesiva.
- Horcones. (1973 b). Conducta pacifista como alternativa a la conducta agresiva.
- Horcones. (1973 c). Conducta cooperativa como alternativa a la conducta competitiva.
- Horcones. (1973 d). Conducta comparativa como alternativa a la conducta consumidora.
- Horcones. (1973 e). Conducta igualitaria como alternativa a la conducta discriminatoria.
- Horcones. (1973 f). Código de conducta.
- Horcones. (1974 a). Descripción de los principales programas que se aplican en el Centro para Niños con Déficit Conductual en la comunidad Los Horcones.
- Horcones. (1974 b). La función de la novela Walden Dos en una comunidad Walden Dos.
- Horcones. (1975). Reformador social; vive tu propuesta.
- Horcones. (1976 a). Programa para aumentar nuestra conducta auto-descriptiva.
- Horcones. (1976 b). Programas para establecer resistencia a la demora y discontinuación de reforzamiento en niños.
- Horcones. (1980). Algunos efectos negativos del reforzamiento positivo extrínseco.
- Horcones. (1982). Walden Two experiment: Beginnings of a planned society. *Behaviorists for Social Action Journal*, 3, 23-29.
- Horcones. (1983 a). Modelo de sociedad enseñante.
- Horcones. (1983 b). Natural reinforcement in a Walden Two community. *Revista Mexicana de Análisis de la Conducta*, 9, 131-134.
- Horcones. (1984 a). Walden Dos y cambio social; aplicación de la ciencia análisis experimental de la conducta al diseño cultural. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 16, 93-144.

- Horcones. (1984 b). Estrategias para hacer información científica disponible para todos.
- Horcones. (1984 c). Redefiniendo el concepto de pacifismo.
- Horcones. (1985 a). B. F. Skinner y Los Horcones.
- Horcones. (1985 b). Algunas posibles estrategias para decrementar enunciados falsos sobre el análisis de la conducta y el conductismo radical. Artículo presentado en el primer coloquio regional de Análisis de la Conducta. Hermosillo, Sonora, México.
- Horcones. (1986 a). Behaviorology: An integrative denomination. *The Behavior Analyst*, 9, 227-228.
- Horcones. (1986 b). Hacia un gobierno diseñado para el hombre.
- Horcones. (1987 a). The concept of consequences in the analysis of behavior. *The Behavior Analyst*, 10, 291-294.
- Horcones. (1987 b). Aplicación de la psicología conductual a la educación matrimonial. *Revista Sonorense de Psicología*, 1, 43-51.
- Horcones. (1987 c). Práctica cultural: economía cooperativa. Periódico *Walidos*, 27, 6 (Disponible en: Comunidad Los Horcones Apartado No. 372. Hermosillo, Sonora, México).
- Horcones. (1988 a). PSI in Los Horcones. Artículo presentado en la convención anual de la Association for Behavior Analysis. Philadelphia, Pa. USA.
- Horcones. (1988 b). Más allá de las ratas y las palomas: un análisis de la conducta de estudiar psicología. *Revista Latinoamericana de Psicología* 20, 269-280.
- Horcones. (1988 c). Personocracia: un nombre más apropiado para nuestra forma de gobierno.
- Horcones. (1988 d). Hacia un cambio social pacífico. *Journal of Applied Behavior Analysis* (1968-1990).
- Keller, F. S. (1968). "Good-bye teacher...". *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1, 79-89.
- Luz, K., Yaari, M. y Alon, Y. (1976). *The kibbutz*. Tel-Aviv: Publishing House Ltd.
- Revista Mexicana de Análisis de la Conducta* (1975-1990).
- Schumacher, E. F. (1978). *Lo pequeño es hermoso*. H. Blume Ediciones.
- Skinner, B. F. (1948). *Walden two*. Nueva York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Nueva York: Macmillan.
- Skinner, B. F. (1968). *The technology of teaching*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1967). *Upon further reflections*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Vargas, E. A. (1984). A new terms and some old advice. *The Behavior Analyst*, 8, 131-132.