



Escuela Judicial  
“Lic. Édgar Cervantes Villalta”

# Ética simple para tiempos complejos

Gestión ética aplicada a las organizaciones

Rafael León Hernández



# **Ética simple para tiempos complejos**

Gestión ética aplicada a las organizaciones

Rafael León Hernández

174.4  
L579e

León Hernández, Rafael

Ética simple para tiempos complejos: gestión ética aplicada a las organizaciones/Rafael León Hernández – 1ª ed. – Heredia, C.R.: Escuela Judicial, 2026.

96 p. 3 Mb (Documento digital en PDF)

**ISBN: 978-9968-696-84-5**

1. Ética 2. Organizaciones 3. Costa Rica **I. Título**

**Créditos:**

**Autor:**

M. Ps. Rafael León Hernández.

**Revisión filológica:**

Licda. Irene Rojas Rodríguez.

**Diseño y diagramación:**

Raúl Barrantes Castillo.

**Canje:**

Sistema de Bibliotecas Escuela Judicial. San Joaquín de Flores, Heredia Ciudad Judicial, teléfono: 2267-1541.

**Edición aprobada por el Consejo Editorial de la Escuela Judicial.**

**Aviso legal:**

La Escuela Judicial no se hace responsable de las opiniones que expresa el autor y en ningún caso representa la opinión de la Escuela o del Poder Judicial. El autor se hace responsable de que la obra sea inédita y original.

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.



CONSEJO EDITORIAL	
Titulares	Suplentes
<p><b>Licda. Rebeca Guardia Morales</b> <i>Directora en ejercicio de la Escuela Judicial</i></p>	<p><b>Licda. Kattia Escalante Barboza</b> <i>Subdirectora en ejercicio de la Escuela Judicial</i></p>
<p><b>M. Sc. Ileana Sánchez Navarro</b> <i>Jueza en el Tribunal Contencioso Administrativo</i></p>	<p><b>M. Sc. Eddy Rodríguez Chaves</b> <i>Juez gestor de familia</i></p>
<p><b>M. Sc. Raymond Porter Aguilar</b> <i>Juez en el Tribunal Penal de San José</i></p>	<p><b>M. Sc. Ruth Alpízar Rodríguez</b> <i>Jueza agraria en el Área de Gestión y Apoyo</i></p>
<p><b>M. Sc. Julieta Barboza Cordero</b> <i>Jueza en el Centro de Conciliación</i></p>	
<p><b>Esp. Gloriana Fernández Anglada</b> <i>Facultad de Derecho, Universidad Fidélitas</i></p>	<p><b>Dra. Ileana González Chaverri</b> <i>Facultad de Derecho, Universidad de La Salle</i></p>
<p><b>M. Sc. Xinia Fernández Vargas</b> <i>Secretaría Técnica de Género</i></p>	<p><b>M. Ps. Rafael León Hernández</b> <i>Secretaría Técnica de Ética y Valores</i></p>
<p><b>M.B.A. Magdalena Aguilar Álvarez</b> <i>Coordinadora</i></p>	

## **Sobre el autor**

Rafael León Hernández (San José, 1979). Es máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica. Cuenta con estudios de postgrado en Ética Pública, Transparencia y Anticorrupción de la Universidad Nacional del Litoral de Argentina y de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Chile. Tiene además formación complementaria en Ética y Anticorrupción de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, de la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, entre otros.

Actualmente, es especialista en contenidos de capacitación de la Secretaría de Ética y Valores del Poder Judicial y del Sistema Nacional de Ética y Valores.

Fue integrante de la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Ética y Valores y coordinador de las Comisiones de Ética del Instituto Mixto de Ayuda Social y del Colegio de Psicólogos de Costa Rica.

Entre sus obras, se encuentran *Implicaciones éticas de la función judicial* (Escuela Judicial, 2012), *Gestión ética para organizaciones públicas y privadas* (EUNED, 2014) y *Gestión ética en la Administración pública* (CLAD, 2019).

En el 2016, obtuvo el Segundo Lugar y, en el 2018, el Tercero Lugar en el Concurso de Trabajos Monográficos de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial.

En el 2017, su Modelo de Gestión Ética que se expone y amplía en esta obra ganó el Primer Lugar en el Concurso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, en el tema de Integridad y Ética en la Función Pública.

## Presentación

Es habitual que, al finalizar mis clases, se me acerque alguna persona para decirme que ha recibido lecciones sobre ética durante toda su vida y que nunca la había entendido hasta ese momento. El problema, me parece, es que hay muchísimas personas que intentan enseñar sobre ética cuando, en realidad, no la entienden.

La ética es mucho más simple de lo que nos han hecho creer, pero, si no la comprendemos, se nos dificulta ponerla en práctica.

En este libro, no haremos un análisis de los principales tratadistas y conceptos filosóficos sobre la ética, obviamente partimos de ellos, pero el enfoque es meramente práctico. Si alguien desea profundizar en lo que pensaron otras personas sobre el tema, hay abundante bibliografía a la que puede acudir. Aquí sentaremos unas bases mínimas para que cada persona lectora pueda hacer sus propias reflexiones que es, al fin de cuentas, el objetivo práctico de la ética.

La ética aplicada es el porqué de la deliberación teórica. Ahora bien, como veremos más adelante, la ética está intrínsecamente ligada con el proceso reflexivo, así que estamos hablando de practicar y ejecutar, pero racionalmente.

La primera parte de esta obra le ayudará a comprender de una forma sencilla qué es ética, para qué sirve y cómo le puede ser útil en su vida personal, en su entorno comunitario y hasta en el trabajo. Esta información será de provecho -me atrevo a asegurar- para cualquier persona, sin importar el momento de su vida en que lo lea o sus proyectos personales.

También procederemos a desmarañar la confusión tan arraigada entre ética y otras disciplinas, principalmente la deontología y el derecho, pues si bien todas se interesan en el comportamiento humano, sus enfoques y herramientas son diferentes. Si empezamos por comprender que ética y derecho son distintos, quizá dejemos de hablar de desatinos como “leyes de ética” o “sanciones éticas”.

Esto es urgente, sobre todo para la administración de los diversos grupos humanos, desde una familia hasta un Estado. Confundir la ética con un sistema de reglas de acatamiento obligatorio puede llevar al fracaso a cualquiera de ellas.

En la segunda parte, nos centraremos en la aplicación de la ética en un campo específico: la gestión de las organizaciones. Este es un tema serio que lleva una sucesión de etapas y procesos, sencillos pero delicados, que deben ejecutarse adecuadamente para obtener éxito.

De nada sirven las prisas cuando se busca un cambio cultural. Es inútil bautizar un reglamento disciplinario como “Código de Ética” o los canales de denuncia como “líneas éticas”, porque solo simulamos estar haciendo acciones vinculadas con la ética, cuando no es así.

Espero que la lectura de este libro le permita comprender que la ética realmente sirve para algo y que la ha usado toda su vida, pero podría hacerlo mejor. Y si usted se acerca a este texto desde el punto de vista organizacional, muy probablemente aquí encontrará la respuesta que está buscando.

Así como no notamos el oxígeno en el aire hasta que nos hace falta, no percibimos la importancia de la ética en las organizaciones hasta que empieza a escasear, y así, como el oxígeno, no sabemos cómo es, solo que la necesitamos y que otras cosas que se le parecen no pueden llegar a sustituirla.

# Primera parte: Ética simple

---



## Ética: entre mis fines personales y los deberes sociales

¿Se cepilla usted los dientes? Supongo que sí. ¿Por qué lo hace? Sospecho que podrá darme múltiples razones, por ejemplo: para mantener la salud bucodental, tener buen aliento, evitar el sarro, prevenir las caries o la gingivitis o, simplemente, porque siente incomodidad, si no lo hace.

¿Empezó a cepillarse porque se le ocurrió o alguien le enseñó a hacerlo? Supongo que, siendo niño o niña, alguna persona adulta cercana lo o la obligaba a cepillarse, pero también (espero) le explicaba las razones para hacerlo.

¿Todavía ocupa que alguien más lo o la mande a cepillarse? Como nos sucede a la mayoría, posiblemente no tenga claro cuándo dejó de ser una obligación impuesta por alguien más y se convirtió en una obligación autoimpuesta. Es decir, forjó un hábito, pero un hábito que se sustenta en la validez de las razones. Si usted no percibe ningún beneficio, posiblemente dejaría de hacerlo.

Pues bien, la ética se trata de lo anterior, de la forma en que aprendemos, nos proponemos metas, tomamos decisiones y forjamos hábitos.

Veamos otro ejemplo: imagine que quiere ir de vacaciones. Pensará a cuál lugar le gustaría ir, con quiénes iría, cuánto presupuesto requiere, cuándo sería el momento oportuno para hacerlo. Pues bien, ¿qué pasaría si el día que empiezan sus vacaciones, encuentra cerrada la carretera por la que pensaba irse? Podría ser una reparación no programada, un accidente, una manifestación pública (no lo sabemos), pero no hay paso. ¿Qué haría?

Es normal sentir frustración, preocupación o enojo. Las emociones están ahí y son parte de nosotros, pero también debemos tomar una decisión. En algunos casos, será posible postergar las vacaciones, en otros no. Quizá haya una ruta alterna, más lenta, pero que también nos llevará a nuestro destino.

Cuando tenemos una meta clara y estamos decididos a alcanzarla, buscamos la forma de llegar a ella, aun cuando haya obstáculos en el camino. La vida es así, nos fijamos metas a nivel personal, familiar, comunal o laboral, y siempre aparecerá quien obstaculice alcanzar esa meta, habrá algún problema por superar, alguna desviación que sobrellevar.

Una persona que ha decidido, por ejemplo, estudiar una carrera y esto es importante para su vida, no abandona la carrera cuando obtiene una mala calificación en el primer examen. Obviamente no estará feliz, pero buscará la forma de superar ese revés.

Para esto sirve la ética, para fijarse un proyecto de vida, tomar decisiones con base en ese proyecto y para ponerse en movimiento. No se trata de ser perfectos, tampoco de andar criticando las decisiones ajenas, sino que es una herramienta para darle dirección a nuestra vida. La ética tiene, pues, lo que en filosofía llaman una orientación teleológica, es decir, lo que nos orienta a alcanzar fines (metas, objetivos).

Por otro lado, la ética también tiene una orientación deontológica, esto es que también debemos cumplir con deberes. Pero (y este es un punto importantísimo) no son deberes que me imponen, sino que son deberes libremente asumidos. Si quiero llegar al sitio que elegí para vacacionar, **debo** tomar una ruta alterna; si quiero pasar el curso de la universidad, **debo** estudiar más para el siguiente examen. Pero claro, tanto los fines como los deberes deben ser socialmente aceptables; por ejemplo, si me encuentro con una manifestación en la carretera, no se trata de acelerar y atropellar a todas las personas. Tampoco se trata de sobornar a la persona docente para que me dé una mejor calificación.

A esta altura, podemos ya introducir una definición de ética. José Luis López Aranguren decía que el *êthos* (de donde viene nuestra palabra ética) era el carácter, “la personalidad que hemos conquistado a través de la vida, lo que hemos hecho de nosotros mismos viviendo” (Aranguren, 1972, p. 26).

La ventaja de esta definición es que nos aleja de otras más teóricas, en las que la ética es un área de estudio, una disciplina, hasta una ciencia, cuando, además, la ética es una tarea, algo que debemos hacer.

No se trata de que nos enseñaron unas creencias y unos valores cuando éramos niñas y niños, y que estos van a guiarnos durante toda nuestra vida. Eso es como creer que en la adultez no necesitamos consumir agua, porque durante la infancia estábamos siempre bien hidratados.

Cada decisión que tomamos a lo largo de nuestra vida va trazando un camino, va forjando un carácter. Por lo que el cuidado de las decisiones y de los actos es una tarea que jamás se acaba. La ética es, al final de cuentas, una obligación para con nosotros mismos,

nosotras mismas y para con las demás personas. Se trata de orientar la conducta (tomar decisiones y actuar en consecuencia) hacia fines socialmente aceptados y utilizando medios igualmente aceptados por la sociedad.

Ahora bien, si la forma en que tomamos decisiones determina nuestro carácter y la persona que somos, conviene que veamos con más detalle cuál es el proceso mediante el cual lo hacemos.

En primer lugar, todo acto humano requiere de voluntad y libertad (querer y poder). Imagine, por ejemplo, que quiero comer pastel de chocolate (voluntad), si tuviera uno en mi casa, tendría la libertad de comérmelo.

Ahora, compliquemos esto un poco, suponga que tengo diabetes, ¿igual puedo comérmelo? La respuesta obvia es que sí, sin embargo, quizá no deba.

Además de la voluntad y la libertad, los actos humanos requieren del uso de la razón, la cual nos hace respondernos a preguntas más allá del “¿puedo?”, como “¿debo?”, “¿conviene?”, “¿es lo correcto?”.

Recordemos que el uso de la razón nos distingue de otras especies que también quieren y pueden hacer cosas. La razón es la que nos hace actuar incluso en contra de nuestros propios deseos, por un bien que consideramos superior. Bien señalaba Ortega y Gasset que: “el destino no consiste en aquello que tenemos ganas de hacer; más bien se reconoce y muestra su claro, riguroso perfil en la conciencia de tener que hacer lo que no tenemos ganas” (Ortega y Gasset, 1993, p. 121). Cierto es que me gustaría comerme un pedazo de pastel, pero me interesa más mantener mi salud.

Continuemos con el ejemplo, algunas personas diabéticas se vuelven un poco golosas, pensemos que yo soy de esas y decido correr el riesgo de comer un pedazo de pastel... o dos... o tres. Imaginemos que despierto en el hospital, con una enfermera que está mirándome fijamente a los ojos y me dice: “Cuénteme ¿qué le pasó?”. ¿Qué debería contestarle yo a la enfermera? ¿Que me obligaron a comerme el pastel?

Además de la voluntad, la libertad y la razón, todo acto humano requiere de la responsabilidad. Obviamente, lo más responsable era no comerme el pastel, pero si me lo comí, debo responder por las consecuencias de mis actos.

La situación es más compleja todavía. Decíamos anteriormente que la ética estaba relacionada con la toma de decisiones; pero no solo las simples como qué comer, sino y, principalmente, con las decisiones más importantes de nuestra vida; por ejemplo, si deseamos formalizar una relación de pareja, tener familia, estudiar una carrera, trabajar para una organización específica, mudarnos, en fin, las posibilidades son infinitas. A este conjunto de decisiones solemos llamarle “proyecto de vida” que, evidentemente, también debe estarse repensando y actualizando a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, debemos reconocer que nuestras decisiones afectan a otras personas y debemos valorar cómo lo hacen.

Pues bien, yo tengo dos hijas, y parte de mi proyecto de vida es ser un buen padre para ellas. Si yo me como los tres pedazos de pastel, y una de mis hijas llega a la cocina de la casa y me encuentra tirado en el suelo en pleno coma diabético, ¿estaría siendo buen padre? El tema no es ser diabético, sino que siéndolo, decida comérmelos sin pensar en cuáles podrían ser las consecuencias para mí y para ellas.

De esto se trata la ética. Tenemos una voluntad, sí, pero debe ser una voluntad razonada. Tenemos libertad de hacer lo que queramos, pero debemos responder por el ejercicio de esa libertad, por las consecuencias de nuestros actos, tanto a nivel personal, para nuestros proyectos de vida, como para las demás personas.

Los antiguos griegos decían que cuando nacemos tenemos un *pathos*, lo que nosotros llamamos temperamento, una forma de ser innata más impulsiva (podríamos decir, donde predomina la voluntad). Pero conforme crecemos y aprendemos a tomar decisiones, vamos moderando ese *pathos*, es decir, forjamos un *êthos*, un carácter donde la razón pueda ejercer control sobre nuestros actos. En resumen, tener ética significa forjarse un buen carácter.



Figura 1. Toma de decisiones

## Principios, valores y virtudes éticas

En este contexto, nos encontramos también con los valores como parte de la ética. Aunque algunas personas consideran que la sociedad impone los valores, no dejan de ser una decisión personal.

Piense, por ejemplo, qué características debería tener una persona para que la consideren una buena amiga. Debería ser leal, solidaria, empática, honesta, confiable, respetuosa, etc. Imagine ahora qué características debería tener un buen padre, posiblemente deberá ser responsable, paciente, comprometido, tolerante, entre una serie de valores. Piense ahora cómo debería ser una buena estudiante, un buen trabajador, una buena pareja...

Describir la palabra “bueno” es muy complejo, pero sabemos que una persona es buena en algo porque pone en práctica valores, y esto es, sin duda, una decisión personal. Cualquiera puede decir que es amiga de otra persona, pero solo en la práctica se demuestra si es buena o no.

Esto nos lleva a distinguir tres palabras que están intrínsecamente relacionadas y que, en no pocas ocasiones, se nos han confundido: principios, valores y virtudes. Conviene dejar claro que haremos una interpretación de los conceptos desde una perspectiva ética; pero estas palabras tienen, también, otros significados. Hay principios matemáticos y principios legales, valores económicos y valores estéticos, virtudes teologales y virtudes cardinales, solo por citar algunos usos.

Será más sencillo si utilizamos un ejemplo. Si le pregunto por la sinceridad ¿diría que es un principio, un valor o una virtud? Posiblemente se le dificulte colocarla en alguna de las tres categorías; incluso, se ubicaría en más de una de ellas.

Ahora piense que estamos en un salón lleno de personas y que les indico: “levanten la mano aquellos que crean que la sinceridad es importante en las relaciones humanas”. Posiblemente, la mayoría o todas las personas la levantarían, esto es porque pregunté por la sinceridad como un principio.

Los principios son universales y permanecen en el tiempo. El hecho de que todas las personas levanten la mano no quiere decir que todas ellas sean sinceras, pero sí reconocen -en teoría- su importancia y que, sin ella, la sociedad no sobreviviría.

Sabemos que las personas mienten, pero qué pasaría si ninguna persona nunca fuera sincera; que no fueran sinceros tu pareja, tus hijos e hijas, el médico que te dio el diagnóstico, el mecánico que dijo que había arreglado el desperfecto. Si no hay cierta dosis de sinceridad, no es posible convivir.

Ahora, cambiemos la pregunta. Imaginemos que les indico a las personas en el salón: “levanten la mano a quienes les gustaría ser personas sinceras con los demás”. Nótese que ya no pregunto si la sinceridad es importante para la sociedad, pregunto si es importante para usted. Cuando una persona pone en práctica un principio, lo convierte en un valor, es decir, un valor es un principio aplicado.

La tercera pregunta sería la más complicada de responder, tendría que decir: “levanten la mano quienes de ustedes son personas sinceras siempre, que jamás engañan sin importar persona, lugar, circunstancia ni consecuencias”.

La diferencia entre el valor y la virtud está en la frecuencia. Una persona que tiene la sinceridad como una virtud, va a ser sincera, aunque la otra persona se enoje, aunque le cueste el empleo, aunque le cueste la vida. Es la persona que no puede dejar de decir la verdad, se siente mal si lo hace.

Pensemos en un ejemplo más sencillo (al menos de comprender): la puntualidad. ¿La puntualidad es importante? Sí, en principio todos estaríamos de acuerdo, aun cuando no seamos muy puntuales. Vamos a la práctica. Usted recibe una invitación a un matrimonio, dice que inicia a las 9:30 a.m., usted conoce a la pareja y sabe que no son las personas más puntuales del mundo, por lo que sospecha (con casi total seguridad) que la ceremonia no empezará antes de las 10:00 a.m., y llegar a la hora de la convocatoria sería una pérdida de tiempo.

Sin embargo, estoy seguro de que usted conoce a una persona que, aun sabiendo lo anterior, llegaría a las 9:30 a.m. o, incluso, antes. Esa persona no iría engañada, sabría que el matrimonio no empezaría a tiempo, sabría que la mayoría de los invitados llegarían tarde, pero ella estaría a tiempo porque eso es lo que hay que hacer.

Vemos entonces que, desde la ética, una conducta puede ser tanto un principio como un valor o una virtud: un principio, cuando se le considera importante a nivel social; un valor, cuando se pone en práctica; una virtud, cuando nos apropiamos de ella y rige nuestro comportamiento.

¿Para qué sirve forjar virtudes? se preguntarán. Pues nos puede salvar de malos ejemplos y de buenas excusas. Alguien podría argumentar: “¿Para qué voy a llegar a tiempo a mi trabajo, si mi jefe siempre llega tarde?”. Si tiene la puntualidad como una virtud, el jefe podrá llegar a cualquier hora, y eso no determinaría su comportamiento. Alguien podría decir: “Si en este país todo el mundo roba, ¿por qué yo no?”. Pero si tiene la honradez como una virtud, su propio hermano podría robar, y usted no lo haría.

¿Cómo se forjan las virtudes? Eso es tan fácil como hacer ejercicio físico. ¿Hacer ejercicio es bueno para la salud? En principio sí, todos lo sabemos, aunque no lo pongamos en práctica.

Un día usted decide salir a correr en las mañanas (recordemos que la ética está relacionada con la toma de decisiones). El primer día, cuando suena su despertador una hora antes de lo que ordinariamente se levanta, posiblemente sienta algo de pereza, de pesadez, pero sale a correr. Ese primer día es difícil. El segundo día también lo será, tendrá que tomar la decisión otra vez, deberá levantarse y luchar contra las ganas de quedarse en cama. El asunto es que, si lo hace constantemente, luego de varias semanas o meses (dependerá del metabolismo de cada quien), forjará un hábito y hasta sentirá la necesidad de salir a correr y, si durante varios días no puede hacerlo por alguna circunstancia, sentirá que le hace falta.

Recordemos que la palabra griega *éthos* quiere decir costumbre, esto no es casualidad. Nuestros hábitos, las costumbres que forjamos, conforman nuestro carácter, nuestra ética.

Suponga que viaja en un autobús en el que vienen todos los asientos ocupados. El vehículo se detiene, y sube una adulta mayor que no encuentra espacio. Podríamos llamarle solidaridad, respeto, cortesía, no sé. Pero usted había previamente decidido que, si se encontraba en una situación como esa, le cedería el campo a la persona que lo necesitara más que usted. La primera vez, tiene que pensarlo, recordarlo y actuar, no es algo automático.

Otro día viene en el bus, y un muchacho sube con muletas. Tiene que volverlo a pensar. Otro día una mujer embarazada sube, y lo tiene que volver a pensar. El punto medular es que, si lo hace constantemente, llegará el día en que usted se levante en forma automática frente a una persona que necesite el asiento de forma prioritaria.

Ahora bien, he venido indicando que, en ética, se trata de pensar antes de actuar, pero ahora digo que hay que llegar a un punto donde actuemos sin pensar. ¿Por qué? Porque la vida no nos da tiempo de pensar. Y el día de mañana, cuando alguna persona llegue a hacerle una oferta indebida, una invitación comprometedoras o encuentre una oportunidad de hacer algo incorrecto, la decisión debe ser rápida, casi automática. Conozco a buenas personas que, por no pensar bien antes de actuar, terminaron complicando su vida innecesariamente.

Cuando llegue una persona a ofrecerle dinero o una ventaja con tal de que le haga un favor, no le va a decir “tómame tres meses para pensarlo”, debe decir sí o no, de una sola vez.

Por eso, debemos estar fortalecidos en nuestros valores, debemos conocer cuáles son nuestros puntos vulnerables, no solo cuáles favores o ayudas nos pueden pedir, sino también cuáles son nuestras falencias. Si tenemos deudas, será más difícil resistir ofertas de dinero; si nos gusta el poder, puede ser una oferta de un empleo o un mejor puesto, en fin, las opciones están ahí, Por eso es importante conocerse y saber cuáles valores debemos ejercitar, convirtiéndolos en virtudes para compensar nuestras áreas débiles.



Figura 2. Principios, valores y virtudes

## Ética cívica

Si bien este libro no busca profundizar en las teorías éticas, sí quisiera aprovechar un espacio para exponer lo que es la ética cívica, pues esta es una aproximación sintética afín al marco explicativo que estamos haciendo de la ética.

Históricamente, ha habido una discusión sobre la forma en que la ética orienta los actos humanos, sosteniendo, por una parte, que es por medio de los fines y, por otra, a través de los deberes. Los modelos son muchos, y no pretendemos aquí enumerarlos todos. Nos basta con saber que es una discusión abierta, inacabada y que está presente en nuestra sociedad, donde muchas personas se adhieren a una u otra postura sin siquiera notarla.

La ética de orientación deontológica, es decir, de los deberes, pretende ser más objetiva, en el entendido de que las obligaciones son iguales para todas las personas en una sociedad.

Uno de los filósofos más reconocidos en esta línea era Immanuel Kant, quien proponía su famoso imperativo categórico, siendo una de sus formulaciones la siguiente: “Obra de tal modo que la máxima de tu voluntad pueda valer siempre, al mismo tiempo, como principio de una legislación universal” (Kant, 2002, p. 49).

Aunque la redacción parece compleja, nuestros abuelos supieron traducirla en términos más pedestres: “Lo que es bueno para el ganso, es bueno para la gansa”. Es decir, no podemos aplicar unas reglas para nosotras mismas, nosotros mismos o nuestros seres queridos más cercanos, y unas distintas cuando se trata de otras personas.

La idea tiene muchos precedentes, como bien nos recuerda Adela Cortina, los relatos religiosos de tradición judeo-cristiana ya nos hablaban de amar al prójimo como a nosotros mismos (Cortina, 2005). El problema -entonces y ahora- es acordar a quiénes consideramos prójimos y a quiénes no.

Considerar a las demás personas como iguales en dignidad y derechos es el principio de la dignidad humana, el cual se encuentra en la base de los derechos humanos. Los deberes para con los semejantes parten de que los consideremos como tales.

Por otro lado, la ética de orientación teleológica, es decir, de los fines, es generalmente calificada como subjetiva, porque los deberes de una persona dependerán de los fines que persiga, ya sea la felicidad, la realización o como se quiera llamarlos.

Aristóteles era el mayor de sus representantes y expuso que el ser humano aspiraba a la felicidad por medio de la virtud y, desde allí, se juzgaba la corrección de sus actos.

Esta orientación es más que problemática en una época como la nuestra, donde muchas personas saben qué les hace falta comprar, pero no qué las hace felices o qué quieren hacer con su vida. Aun así, ese anhelo está en nosotros; nadie sueña con ser inmensamente infeliz, ni completamente desdichado.

Nos parece que los deberes sin una finalidad son carentes de significado, y la búsqueda del sentido es, al entender de Viktor Frankl, una fuerza primaria en el ser humano (Frankl, 1999).

Nace así una tercera posición: conciliar deber con felicidad, partiendo de que ambas propuestas reconocen siempre la existencia de la otra. El mismo Kant afirmaba que “ser feliz es necesariamente el anhelo de todo ser racional” (Kant, 2002, p. 42).

Así llegamos a la ética de mínimos o también llamada ética cívica o civil, propuesta por la filósofa española Adela Cortina, quien la define como “el conjunto de valores y normas que comparten los miembros de una sociedad pluralista, sean cuales fueran sus concepciones de vida buena, sus proyectos de vida feliz” (Cortina, 2005, p. 137). Es decir, comprende los puntos de encuentro, un suelo común que nos permita coexistir y convivir, aunque creamos en cosas distintas o encontremos la realización de nuestras vidas de diferentes formas.

La ética cívica es, pues, laica, no religiosa ni laicista (Blázquez et al., 2002; Cortina, 2005). No busca, promueve o exige la adhesión a unas creencias religiosas o la renuncia a las que ya se tienen.

Las orientaciones religiosas pertenecen a lo que se denomina éticas de máximos, donde se incluyen ideologías, creencias religiosas, políticas, filosóficas o cualquier proyecto de una persona o grupo que las conduzca a la felicidad o la realización, a la que se puede invitar a otras personas, pero jamás exigir su adhesión. Las éticas de

máximos pueden ser muchas, la ética de mínimos es solo una, pues su ámbito no es la felicidad, sino la justicia.

Aquí vale la pena aclarar que no toda ética es de orientación religiosa, la ética cívica, por ejemplo, no lo es. La ética de cualquier religión es de máximos, por lo tanto, debe respetar los mínimos compartidos.

Blázquez, Devesa y Cano afirman que la ética cívica “trata de elaborar unos principios morales de carácter racional, sin necesidad de referencias religiosas o teológicas” y cuenta con tres rasgos básicos:

1) su laicidad, en cuanto no confesionalidad (autonomía frente al Estado y a la Iglesia); 2) el pluralismo secular: no sería posible hablar de una ética civil en una sociedad monolítica (donde impera un único código moral) dictatorial o confesional [...]; 3) la posibilidad de una ética -en la que puedan confluir creyentes y no creyentes- que tiene como punto de encuentro la racionalidad humana (Blázquez et al., 2002, p. 193).

Así, la ética de mínimos y las éticas de máximos coexisten bajo los siguientes términos (Viquez Lizano, 2012):

#### 1. No absorción:

Ningún poder público puede prohibir aquellas propuestas de máximos que respeten los mínimos de justicia.

Las éticas de máximos deben respetar los mínimos, nunca absorberlos implícita o explícitamente (los máximos de un grupo no pueden convertirse en “los mínimos” de todos).

#### 2. Los mínimos se alimentan de los máximos:

Quien plantea unas exigencias de justicia lo hace desde un proyecto personal de felicidad. Esta es la razón por la cual fortalecer esos proyectos, en su versión moderada y no fundamentalista, es una tarea urgente en las sociedades actuales.

A manera de ejemplo, una persona que crea en la dignidad de sus semejantes por ser “hijos de Dios” no tendrá problemas en aceptar el derecho a la vida consagrado en los derechos humanos, salvo que considere que solo los integrantes de su grupo tienen dignidad.

3. Los máximos han de purificarse desde los mínimos:

Las éticas de máximos deben autointerpretarse y purificarse desde los mínimos.

Una persona puede valorar una propuesta de máximos a partir del respeto de esta hacia los mínimos.

4. Evitar la separación:

Una ética de máximos autosuficiente, ajena a la ética civil, acaba identificando sus creencias como la única opción válida.

Una ética civil ajena a las éticas de máximos acaba convirtiéndose en ética estatal, y el Estado acaba engullendo (desapareciendo) al ser humano.

## Método y contenidos de la ética cívica

Ahora bien, la pregunta que surge es sobre los contenidos de la ética cívica, pero antes, interesa conocer el método que permite llegar a ellos. La ética cívica renuncia a la exigencia de objetividad, pero tampoco es subjetiva, comprende que la única forma de alcanzar contenidos con pretensión de universalidad es por medio del diálogo en condiciones de simetría entre las personas que vayan a ser afectadas por las decisiones (García Marzá, 2004). La ética cívica es, por tanto, intersubjetiva.

Por eso también es dialógica, entendiendo que no es una negociación donde una parte busca estrategias para persuadir, convencer u obligar a la otra (diálogo estratégico), sino que todas las partes asumen una posición de igualdad donde ninguna parte sea perjudicada, donde cada una estaría dispuesta a aceptar las consecuencias para las otras partes, como si fueran para sí misma (diálogo simétrico).

Las condiciones de este diálogo, propuestas por Jürgen Habermas y Karl-Otto Apel, son las siguientes (Carrera, 2003):

- 1) Tener presente a todas las personas afectadas por la cuestión propuesta.
- 2) Todos los seres humanos deben ser considerados como interlocutores válidos.
- 3) Todas las conclusiones son siempre revisables hasta que se llegue a un punto de verdadera “comunicación racional”.
- 4) Todas las personas pueden manifestar su posición.

Pero es clara la imposibilidad de que todas las personas o grupos afectados por los contenidos de una ética civil o mínima puedan dialogar bajo las condiciones propuestas, por lo que la solución a este problema procede de la propuesta de John Rawls conocida como la Posición Original (Rawls, 2011), donde nuestros representantes deben elegir el tipo de sociedad en la que quieren vivir, bajo el supuesto hipotético de que desconocen el *status* que van a ocupar en ella (Villoria Mendieta & Izquierdo Sánchez, 2015).

Adela Cortina lo explica de la siguiente manera:

En el mundo occidental las instituciones políticas pueden pretender ser justas si se atienen a los principios que sus ciudadanos elegirían en condiciones de imparcialidad, en las que desconocen sus características naturales y sociales, por eso los elegirían asumiendo la perspectiva del peor situado (Cortina, 2017, p. 120).

En otras palabras, las decisiones deben tomarse siempre partiendo de que tendríamos la disposición de recibir para nosotros mismos las peores consecuencias posibles que se aplican a los grupos sociales.

Por ejemplo: ¿Le negaría atención médica básica a un grupo, como los y las migrantes, si fuera uno de ellos? ¿Aprobaría una ley que prive de recurso hídrico a un área geográfica, si viviera en ella? ¿Estaría dispuesto (a) a negarle algún derecho a un grupo, si tuviera seguridad de que esto también implicaría que se lo quitarán a usted? ¿Permitiría que se restrinja el acceso a cargos públicos dependiendo de la preferencia sexual de la persona oferente, sin saber si se refieren a su preferencia o a otra distinta?

En resumen, ¿le dispararía a un pie sin saber si es el suyo?, porque siempre es más fácil tomar decisiones que afecten a otras personas que a uno (a) mismo (a), y

cuando hay que optar por alternativas indefectiblemente negativas, se buscará la que genere menor impacto, por si acaso...

Volviendo al ejemplo de la escasez de agua, quizá sería más prudente promover cortes por periodos breves de tiempo a diversas comunidades, que quitársela por un mes entero a una sola, bajo el riesgo de que sea la mía. Y, quizá, al verse directamente afectados por las consecuencias, en lugar de proponer paliativos, nuestros representantes tomen mejores decisiones.

Cortina (2013, p. 130) propone unos valores necesarios como contenidos de la ética cívica, a saber:

1. la **libertad**
2. la **igualdad** de oportunidades y de capacidades básicas
3. la **solidaridad** por la que nos apoyamos como seres vulnerables, siempre necesitados de ayuda
4. el **diálogo** para resolver los conflictos y
5. el **respeto** a las posiciones distintas a la mía, siempre que representen un punto de vista moral.

González apunta, además de los valores anteriores, como contenidos de la ética cívica, la tolerancia activa y el respeto a los derechos recogidos en la Declaración de los Derechos Humanos (González, 2013).

## **Corrupción desmitificada**

Un nutricionista estaba a mitad de una consulta cuando, de pronto, le abrieron la puerta de golpe, traían a un sujeto intubado y con monitoreo cardiaco. Una de las enfermeras miró directamente al nutricionista y le dijo: “Doctor, necesitamos que opere inmediatamente a este paciente y que le extirpe un cáncer gástrico”. El doctor la observó desconcertado y le responde: “Creo que se ha equivocado de consultorio”.

La historia es ficticia, pero nos permite ilustrar la relación entre ética y corrupción. El nutricionista te puede orientar a elegir mejor los alimentos, a balancearlos con una adecuada actividad física, con lo que logras mejorar tu salud, tu calidad de vida y, de paso, prevenir las enfermedades.

Una persona que realiza actividad física, come sanamente y duerme bien posiblemente está pensando en su salud en términos generales, en su calidad de vida, aunque sabe que esto también disminuye la posibilidad de que aparezcan algunos padecimientos.

¿Alguna vez ha escuchado que la corrupción es un “cáncer social”? Pues bien, la ética no es, nunca ha sido un tratamiento que surge para abordar ese tipo específico de cáncer.

La ética te ayuda a tomar mejores decisiones, a balancear las diferentes facetas de tu vida y, de paso, previene la corrupción, pero ese no es su fin.

Así como la salud no es la ausencia de enfermedad, la ética no es ausencia de corrupción, pero muchas veces nos la presentan de esa forma. Creer esto es reducir la ética a una función, a una utilidad práctica, pero que le quita todo el valor que tiene. Es como creer que el único fin de un padre o una madre de familia es reprender a sus hijos e hijas cuando hacen travesuras.

De esta confusión nos vienen algunas expresiones desafortunadas que suelen usarse en la gestión de las organizaciones, como lo son los “riesgos éticos”, las “faltas éticas”, las “sanciones éticas” y hasta las “líneas éticas”, solo para citar algunas.

Si recordamos que la ética trata de la orientación racional de la conducta, de la toma de decisiones, comprendemos que un riesgo ético equivaldría a cualquier

posibilidad de tomar una mala decisión. Asaltar un banco, intervenir para que se nombre a un familiar que no cumple los requisitos del puesto o cobrar un soborno son -por decirlo de algún modo- malas decisiones, por lo que cabría llamarlas riesgos éticos y también riesgos de corrupción.

Pero también son riesgos éticos (posibles malas decisiones) estudiar una carrera que no atrae, comer muchos dulces, irse a dormir sin cepillarse los dientes, no hacer actividad física, cruzar la calle sin mirar a ambos lados, pero no son riesgos de corrupción. Por lo mismo, no es válido equiparar riesgos éticos con riesgos de corrupción, pues podemos inducir a error. Es mejor siempre llamar las cosas por su nombre y evitar ambigüedades.

Lo mismo sucede con las faltas éticas, porque una falta ética puede ser hablar mal de un amigo a sus espaldas, no devolver un saludo, hasta comer mucho antes de ir a nadar puede considerarse una actuación al margen de la ética y, en definitiva, no son actos de corrupción en el sentido como las organizaciones la entienden.

Casi todo acto de corrupción es una falta ética, pero no toda falta ética es un acto de corrupción, así como todos los perros son mamíferos, pero no todos los mamíferos son perros. Si les decimos “perros” a los actos de corrupción y “mamíferos” a las faltas a la ética, comprendemos que usar una categoría más amplia es incorrecto.

Y, para complicar la situación, pueden existir delitos o actos de corrupción que no sean faltas éticas, pero eso escapa a lo que es necesario explicar aquí (p. ej., Schindler desobedeció las leyes de la Alemania nazi, y hoy consideramos que su actuación fue apegada a la ética). Es como decir: en general, los mamíferos no vuelan, pero bueno, hay murciélagos.

Más extraña es la expresión “sanción ética” que querría decir que se sanciona a una persona de forma ética (¿cómo es eso?), o que se le sancione por no haber tomado una buena decisión. No podemos imaginar que a alguien se le ocurra nombrar “sanción alimentaria” a un regaño público a quien no haya comido de forma balanceada. Análogamente, es lo que estaríamos haciendo en este caso.

En realidad, esa expresión se utiliza para hablar de llamadas de atención simbólicas (sin consecuencias legales o disciplinarias), lo que reduce el papel de la ética

a un simple regaño. Es preferible llamar a esto “llamada de atención” o “amonestación”, pero se debe dejar a la ética de lado para no ensuciarla con lo que no es.

Y, finalmente, las “líneas éticas” son otro despropósito, son medios para poner denuncias por actos de corrupción, no son éticas, lo que están haciendo al ponerle ese nombre es equivalente a tener teléfonos para avisar cuando un o una estudiante hace trampa en un examen y ponerle “líneas educativas”.

Entonces ¿qué es corrupción? Corromper significa, básicamente, “usar algo para lo que no es”, pero también implica dañarlo, echarlo a perder, como cuando usamos un cuchillo de mantequilla para aflojar un tornillo y terminan dañándose el cuchillo, el tornillo o ambos, como si tratáramos de meter un clavo con un zapato, el clavo termina torcido, y el zapato con un hueco.

Desde este uso amplio del concepto, dentro de corrupción cabe casi de todo, desde usar un huevo como balón de fútbol hasta tratar de derribar un edificio con una tetera. Pero, obviamente, en el uso práctico de la palabra, no nos estamos refiriendo a cualquier tipo de corrupción.

En la Administración pública, palabras más palabras menos, se le suele llamar corrupción al uso de bienes públicos para intereses privados, como aprovechar un puesto vacante (un bien público) para nombrar a un amigo mío (un interés privado), como pedir un soborno (un interés privado) a cambio de realizar un trámite (un bien público).

Vemos que estos actos de corrupción cumplen con la definición que habíamos visto, estamos usando algo para lo que no es y, además, causamos daño. Si no hubiera intervenido para ayudar a mi amigo, otra persona tendría ese puesto (le causamos un daño), esa persona no debería haber pagado extra por ese trámite (le causamos un daño) y también le causamos un daño a la Administración pública, porque cuantos más actos de estos haya, menos confianza tendremos en ella.

En la empresa privada, la corrupción funciona de forma similar, aunque, dependiendo de la empresa, puede haber más permisividad, por ejemplo, no solemos considerar un acto de corrupción que yo nombre a un amigo en mi propio negocio; pero sí que un empleado cobre “extra” por dar un servicio que le corresponde o tome dinero de la empresa para su propio beneficio.

Este tipo de actos de corrupción, principalmente en la Administración pública, suele estar tipificado como delitos, es decir, alguna ley, reglamento o similar describe la conducta, indica su prohibición y el castigo aplicable en caso de que alguna persona la cometa.

No entraremos a ver la tipificación de delitos en este libro, pues ese no es su fin, pero es importante dejar claro que casi siempre, cuando se habla de casos de corrupción, se está haciendo referencia a aquellos que se consideran delitos, dejando por fuera otro tipo de conductas donde usamos algo para lo que no es y causamos daño, por lo que no hay razón para preocuparse si usted es de los que usan cuchillos para aflojar tornillos.

## **Conflictos de interés: El origen del mal**

No se trata de un juego antojadizo de palabras, sino del resumen de una realidad ineludible. Vamos poco a poco.

Un conflicto de interés no es más que querer dos cosas al mismo tiempo, como que el mesero te muestre la lista de postres, quieres comértelos todos, pero sabes que solo tienes espacio para uno, es decir, te interesan varias cosas, pero debes elegir una.

En principio, un conflicto de interés no necesariamente representa algún problema; pero, a veces sí. Quiero ahorrar, pero mi tienda favorita tiene rebajas, me encantaría recibir esa canasta navideña, pero la ley me lo prohíbe porque me pone en un compromiso. Quisiera que mi primo gane la licitación de mi empresa, pero hay mejores ofertas, las posibilidades son inacabables.

Los conflictos de interés nos sitúan ante dilemas éticos. Voy a poner un caso extremo para ilustrarlo: tu madre (o una persona que amas) se encuentra grave de alguna enfermedad y requiere un trasplante urgente. El médico te dice que si le das cierta suma de dinero (de hecho, no es mucho, podrías pagarlo), la pondrá a ella de primera en la lista, pasando por arriba de personas que llevan meses, quizás años, esperando. Esto te pone ante un conflicto de intereses porque, por un lado, te interesa cumplir la ley, deseas que esas personas que están esperando sean justamente atendidas; pero, por el otro lado, quieres que operen a tu madre cuanto antes. Aquí es donde surge el dilema ético, porque te toca decidir.

Este es un caso muy complejo, espero que nunca se encuentre ante una situación semejante. Pero es muy útil para ilustrar por qué digo que los conflictos de interés son el origen del mal, porque ante una situación como estas, nos podemos ver tentados a hacer cosas de las que nunca nos creímos capaces.

Porque nos hacen dudar, incluso ante conflictos más “sencillos”, como que un amigo muy cercano y con muchas necesidades económicas nos pida influir para que lo nombren en un puesto vacante en nuestra organización, cuando hay otras personas candidatas con mejor perfil. En pocas palabras, todo acto de corrupción inicia con un conflicto de interés, uno que no se resolvió adecuadamente.

Aquí podemos introducir los conflictos de interés en la Administración pública. La premisa es la misma, dos intereses que se superponen, pero en este caso es un interés público (nombrar a la mejor persona candidata para el puesto) contra un interés privado (ayudar a nuestro amigo).

Estar ante un conflicto de interés no es un problema *per se*. Hay circunstancias que, muchas veces, están fuera de nuestro control.

No esperamos que nos pidan favores indebidos basándose en una relación afectiva, no esperamos que nos ofrezcan un dinerito extra por atenderlos más rápido. No sabíamos que la empresa de nuestro primo iba a participar en la licitación y un larguísimo etcétera de posibilidades. El problema es cómo resolvemos el dilema ético que se nos presenta.

El interés público debería prevalecer siempre, en caso contrario, estaríamos usando un bien público para un fin privado, estaríamos usando algo para lo que no es y estaríamos causando un perjuicio y, como sabemos ahora, cometemos un acto de corrupción.

Para facilitar la comprensión de cómo funcionan los conflictos de interés, suelen clasificarlos en tres grandes categorías: potencial, real y aparente.

El conflicto potencial es cuando tenemos todos los ingredientes para el desastre, pero aún no ha pasado nada. Por ejemplo, cuando el amigo nos pide influir para que le den el puesto, mientras no tomemos una decisión y actuemos, no ha pasado nada. Sería un conflicto real si efectivamente tomamos acciones para que el amigo obtenga el trabajo.

El conflicto aparente es el más sutil de todos, imaginemos que usted es la persona encargada directamente de elegir a la persona para el puesto y, entre las personas candidatas, está su mejor amigo (o su hermana o el tipo al que le debes dinero) y, casualmente, esa persona resultó ser la mejor opción para el puesto. La eliges pensando en el interés público. Pero otras personas, sabiendo la relación que existe entre ustedes dos, pensarán que la decisión se basa en un interés privado de favorecer a esa persona. No es así, pero parece un conflicto aparente.

Por causas como esta, muchas organizaciones solicitan que, al identificar un conflicto potencial, las personas empleadas deben informar el caso para poder separarlas a tiempo de esa decisión tan comprometedora. Es decir, en este ejemplo, pondrían a otra persona a elegir entre los candidatos, salvando la imagen de la organización y manteniendo las oportunidades que merece tu amigo de concursar en igual condición que el resto.

Entiendo que muchas personas se consideran lo suficientemente objetivas como para tomar la decisión poniendo el interés público sobre el privado. Pero, aunque así fuera, siempre es mejor apartarse y evitar los conflictos aparentes, así no cabrá duda de que afecta los procesos, la imagen de la organización o las personas que resulten beneficiadas.

## **Desarrollo moral para principiantes**

Sabemos que existe un proceso de desarrollo físico: diferentes etapas que vamos atravesando; los bebés tienen que adquirir diversas habilidades antes de poder caminar. También sabemos sobre el desarrollo intelectual, incluso el social, pero poco o nada nos han dicho sobre el desarrollo moral.

Este es un tema vital, aunque algo complejo de explicar, aun así, no podemos renunciar a él, pues, como bien indican Villoria e Izquierdo: “el bajo desarrollo moral de una población, y sobre todo de una clase política, explica en gran medida la existencia de corrupción” (Villoria Mendieta & Izquierdo Sánchez, 2015).

Empecemos a explorar el tema por medio de algunos dilemas éticos. Contéstese esta pregunta: ¿robaría artículos de una tienda? Posiblemente, una gran mayoría de nosotros dirá que no, algunos pensarán que “depende de las circunstancias”, y otros ya lo habrán hecho alguna vez.

Pongámosle algo de contexto a la pregunta. Imagine que el país está en medio de una crisis importante, digamos que hay una invasión militar, y la cadena de suministros está cortada, sus hijos tienen varios días sin comer ¿Robaría un poco de pan si tuviera la oportunidad? Algunos se mantendrán firmes en su decisión de no hacerlo, otros lo pensarían de nuevo dado el escenario propuesto.

Pero al menos todos estaremos de acuerdo en que, aunque el acto de robar pueda ser reprochado en forma general (por la sociedad, las religiones, las leyes, etc.), no valoramos igual a una persona que roba pan para alimentar a sus hijos que otra que roba pantallas en alta definición para revenderlas y hacerse de mucho dinero.

Esto es porque en ética y en el desarrollo moral, importan más las razones por las que una persona actúa, que los actos en sí mismos. Es como si un oficial de tránsito detuviera a un conductor que va a alta velocidad y, al abordarlo, descubriera que iba a toda prisa hacia un hospital porque llevaba a una persona gravemente herida.

Difícilmente pensaríamos que el oficial le diría que, de todas formas, se tiene que esperar hasta que le confeccione la infracción y verifique el estado general del vehículo, para ver si tiene alguna luz quemada o algún otro desperfecto considerado en la Ley de Tránsito. ¿Por qué? Porque el oficial de tránsito valoraría que hay un acto

reprochable (irrespetar el límite de velocidad); pero que, en ese momento, la conducta tiene una justificación (que no elimina el irrespeto a la ley) que amerita una priorización sobre la infracción que le correspondería hacer bajo otras razones que podría tener el conductor, como que hubiera ido tarde para el trabajo. El acto es el mismo, las razones son las que cambian.

Podemos entender el desarrollo moral como “el grado de adquisición por una persona de la capacidad de tomar una decisión moral siguiendo principios universales y de la coherencia en su actuación conforme a esos principios” (Villoria Mendieta & Izquierdo Sánchez, 2015).

Siguiendo el ejemplo anterior, una persona con un desarrollo moral alto no es necesariamente la que siempre cumple las normas, pero solo las irrespetaría bajo causas que realmente lo ameriten, como salvar una vida. Vemos nuevamente que hay una relación entre ética y derecho, pero no son lo mismo.

Hay diversas teorías del desarrollo moral, pero la más difundida y avalada es la del psicólogo estadounidense Lawrence Kohlberg. Este autor proponía que existían tres niveles de desarrollo que, a su vez, se dividían en dos etapas cada uno (seis etapas en total) por las que las personas vamos pasando conforme maduramos (Cortina, 2013; de Siqueira, 2012).

Kohlberg creía que, una vez alcanzada una etapa, era imposible que la persona retrocediera en su desarrollo. Pero hoy día sabemos que podemos tomar decisiones en diferentes etapas, aunque sí tengamos una -por decirlo así- “de preferencia” y nos guste o no, sí podemos retroceder.

Por ejemplo, algunos estudios han demostrado cómo ciertos programas de estudio universitarios, enfocados en el lucro y temas similares hacen que los estudiantes terminen siendo “menos éticos” que cuando ingresaron a la universidad (de Siqueira, 2012; Kliksberg, 2008).

Aunado a lo anterior, hoy sabemos que el razonamiento moral es constitutivamente humano, en otras palabras, tenemos nociones sobre lo correcto e incorrecto desde que nacemos, comprendiendo, al menos, que es mejor colaborar que hacer daño (Bloom, 2013).

Otro tema de suma relevancia es que el desarrollo moral no va correlacionado con el físico; es decir, no por hacernos más viejos nos volvemos más éticos, y no hay que ser un especialista en la materia para notarlo. El desarrollo moral puede verse condicionado (no determinado completamente) por el contexto social, y esto, nos guste o no, puede ser una mala noticia, porque quiere decir que nuestras posibilidades de desarrollarnos están altamente influenciadas por los ejemplos que tenemos alrededor.

Al respecto, Gómez advierte que los adultos e iguales operan como modelos y que no necesariamente “en toda sociedad se desarrollan todas las etapas, sino que en cuanto que cada sociedad ofrece ciertas oportunidades de asumir roles institucionalmente basados, sus miembros desarrollarán modos de juicio moral que reflejarán esas oportunidades” (Gómez, 2008).

Cada quien valorará lo que esto implica para la sociedad en la que le ha tocado vivir. Pero si los ejemplos que tenemos son de personas a las que les va bien en la vida aprovechándose de los y las demás, irrespetando las normas, buscando su propio beneficio, entre otras actitudes similares, podemos comprender que nos queda mucho camino por avanzar.

Bien señala Burón que “la conciencia social puede ser, y a menudo es, un obstáculo para el desarrollo moral, porque hace que nos conformemos fácilmente con lo que somos, aunque podamos y debamos ser mejores” (Burón Orejas, 2010, p. 139).

En el presente texto, presentaré un modelo basado en el de Kohlberg, pero con denominaciones distintas para cada nivel y etapa que, según mi experiencia, facilitan la comprensión de cada una de ellas sin necesidad de conocimiento especializado en la materia. Digamos que es un modelo “simplificado”. Quien quiera conocer el nombre dado por el autor a cada uno de los niveles y las etapas y profundizar más en ellas encontrará abundante bibliografía al respecto en otras fuentes.

Existen tres niveles de desarrollo moral, en el primero, valoramos qué es correcto y qué no lo es a partir del criterio de una **autoridad** externa que puede imponer consecuencias (premios o castigos). En el segundo nivel, guiamos nuestra conducta con base en **normas** establecidas y, en el tercer nivel, los **principios** éticos dan la orientación<sup>1</sup>.

---

1 Kohlberg denominaba estos niveles como preconvencional, convencional y postconvencional, respectivamente.

Ahora bien, como indicábamos, cada nivel se divide en dos etapas, para un total de seis. En la primera etapa, se valoran las **consecuencias que la autoridad podría imponer para uno (a) mismo (a)**. Por ejemplo, qué castigo me darán mis papás si no hago la tarea; qué consecuencias podría imponerme el jefe si no cumplo el horario; qué sanción podría ponerme el policía si irrespeto la luz roja del semáforo.

En la segunda etapa, se consideran las **consecuencias que se podrían imponer a otras personas**. A la persona le interesa ganar, pero que nadie salga perjudicado en el proceso. En la primera etapa, si la mamá o el papá pregunta quién quebró el florero, posiblemente un niño podría culpar a su hermana; en la segunda etapa, no aceptará su responsabilidad, pero tampoco culpa a la otra.

Si bien parece que hay un salto importante de la primera a la segunda etapa, consideremos que es la lógica que usaría una persona para quemar su casa y cobrar el seguro, o el que usaría la persona que te asalta y roba el teléfono celular en la calle, porque, de por sí, tienes el suficiente dinero como para comprarte otro.

En la tercera etapa, tenemos personas que cumplen las normas (pensemos en las leyes, principalmente, aunque pueden ser familiares, empresariales, etc.) cuando creen que las están viendo o pueden descubrir lo que hacen, es decir, **lo que importan son las apariencias**.

Podría ser una persona que quizá conduzca a alta velocidad, si va sola, pero respeta los límites, si va con una persona que pueda pensar mal de ella. Podría ser una persona que respeta la fila solo para evitarse que otros la critiquen y así no pasar la vergüenza.

El gran “pero” de esta etapa, al igual que las dos anteriores, es que seguimos dependiendo de un ojo vigilante para modular nuestra conducta: el policía, el adulto responsable, el jefe, la cámara de seguridad, el control de asistencia, el informe de trabajo, etc.

En la cuarta etapa, sí tenemos un verdadero salto cualitativo porque las personas tienden a **cumplir las normas, sin necesidad de que nadie las vigile**. En otras palabras, cumplen con los límites de velocidad, aunque no haya oficiales de tránsito, llegan puntuales al trabajo sin necesidad de reloj marcador, no utilizan el espacio de parqueo para personas con discapacidad, si no son parte de este grupo y, en ninguno de

estos casos, es por temor a la multa o a lo que las demás personas piensen, sino porque hay alguna norma establecida que indica cómo comportarse en esos casos.

Podrán imaginarse que, si toda la población de una ciudad o un país estuviera, por lo menos, en la etapa cuatro, serían innecesarios todos los artilugios para vigilar y controlar la conducta de las personas. No ocuparíamos cámaras de vigilancia a la entrada de los comercios, ni policías, informes de gestión y demás maravillas modernas, porque sabríamos, a ciencia cierta, que todas las personas harían lo que les corresponde. Cada quien irá valorando qué tan preparados estamos para algo así.

En la quinta etapa, tendríamos a personas que actúan de una forma u otra con base en los principios que fundamentan el contrato social; es decir, **las reglas de juego implícitas de vivir en sociedad** o, como diría un abogado, no actuaría por lo que dice la ley, sino por su espíritu. ¿Por qué respetaría una persona en esta etapa un espacio reservado para personas con discapacidad? ¿Porque la ley lo dice? No, iría un paso más allá: esto se ha incorporado en la ley en busca de una equiparación de oportunidades para personas con alguna discapacidad físico-motora, a las que les han acondicionado espacios con las dimensiones y distancias requeridas para garantizar su derecho de acceso a los espacios públicos.

Sobra decir que idealmente las personas en puestos de creación e interpretación de normas (diputaciones, asesoría legislativa, judicatura, fiscalía, entre otros), por lo menos deberían estar en la etapa cinco del desarrollo moral. Lamentablemente, se estima que menos del 3% de las personas superan la cuarta etapa (Burón Orejas, 2010), y les aseguro que no todas fungen este tipo de puesto.

En la etapa seis, hay personas que no solo deciden con base en principios contractuales, sino también **aplican principios éticos universales** que no necesariamente coinciden siempre con los anteriores. Es decir, son personas que conocen los principios éticos, han decidido ponerlos en práctica como valores y los han ejercitado tanto que los han incorporado a su conducta al nivel de virtudes. Siguen siendo humanos y, por tanto, se pueden equivocar, pero son personas que intentan ser siempre justas, solidarias, honestas, responsables, equitativas y un larguísimo etcétera que no es poca cosa.

Quedemos claros, todas las personas somos capaces de tomar decisiones en la sexta etapa, pero no de quedarnos permanentemente allí. Pero es esencial para las sociedades que existan personas con esa capacidad. Estas son las que nos mueven hacia adelante, las que corrigen leyes que durante años nos han parecido justas. Pero podrían ser mejores las que cuestionan a las mismas sociedades desde sus bases y las mejoran.

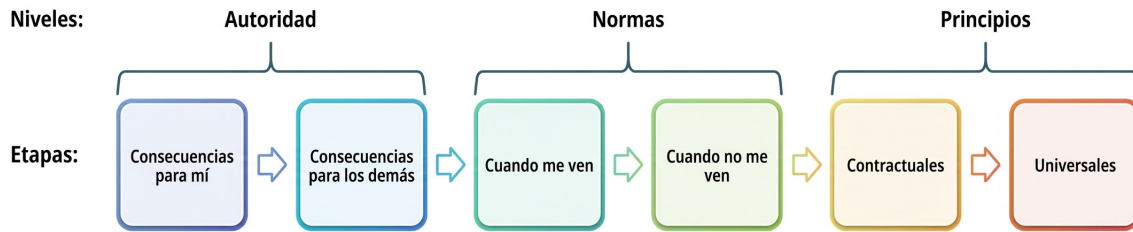


Figura 3: Niveles y etapas de desarrollo moral

Ahora bien, también es importante aclarar que llegar a una etapa superior no significa que se dejen de entender y analizar los criterios de las anteriores. Por ejemplo, una persona puede usar el cinturón de seguridad porque sabe que le puede salvar la vida (principios), porque la ley lo manda (normas) y también para evitar una multa (autoridad), considerando todas las razones al mismo tiempo.

Pero también es capaz de “desobedecer” el mandato de un nivel inferior por una razón superior. Tenemos casos de personas que han aceptado consecuencias jurídicas en defensa de sus principios; por ejemplo, personas que han sido encarceladas por negarse a realizar el servicio militar porque va en contra de sus principios. Sé que el ejemplo se presta para debate, pero se utiliza solo para hacer ver que no siempre los principios éticos y las normas jurídicas van de la mano. No olvidemos que la discriminación por razones de sexo, raza, creencias religiosas, entre otras, han sido parte de cuerpos normativos en diferentes momentos históricos.

Para ilustrar un poco mejor las diferentes etapas, pensemos en uno de los ejemplos anteriores, el de colarse en una fila. Desde cualquiera de las etapas, una persona podría colarse en una fila, pero sus motivaciones serían distintas. Veamos algunos posibles ejemplos:

1. Consecuencias para mí: No existe ningún tipo de castigos establecidos por colarse en una fila.
2. Consecuencias para las demás personas: A todas las personas las van a atender, solo estaría acortando mi tiempo de espera (“yo gano, nadie pierde”).
3. Cuando me ven (apariencias): Invento una excusa por la que requiero que me atiendan primero, nadie va a pensar mal de mí, si tengo razones justificadas.
4. Cuando no me ven (ley): Hay normas que permiten que algunas personas “se cuelen” en la fila (por ejemplo: personas adultas mayores, mujeres embarazadas).
5. Principios contractuales: Aunque no exista norma que lo obligue, por un tema de solidaridad, algunas personas no deberían hacer fila o, por lo menos, no tanta (los mismos casos del ejemplo anterior).
6. Principios éticos: Solo en casos de estricta necesidad, como una urgencia médica inminente.

Permítame hacer una advertencia importante. Posiblemente usted comprendió -más o menos- cómo funciona cada uno de los niveles y las etapas del desarrollo moral; pero eso no quiere decir que usted se encuentre en la etapa número seis. No hay que confundir desarrollo moral con cognitivo, este último es el que nos permite comprender, pero eso no quiere decir que nuestra comprensión sea consecuente con nuestras actuaciones.

Recordemos que se estima que menos de un 3% de la población alcanza las etapas 5 o 6. Por eso Kohlberg llamaba a las etapas 3 y 4 el nivel convencional, es decir, el más común, en otras palabras, que la mayoría de nosotros nos pasábamos entre tratar de aparentar que somos buenas personas y cumplir las normas. Aun así, ciertas conductas y tendencias de nuestra sociedad podrían mostrar que el porcentaje de personas que se mueve valorando solamente premios, castigos y el propio beneficio (etapas 1 y 2) es preocupantemente alto.

Le invito a hacer un ejercicio de autorreflexión. ¿Ha disminuido la velocidad del vehículo cuando ve a un oficial de tránsito? ¿Ha usado bienes de su trabajo para fines personales? (hojas, lapiceros, tiempo) ¿Llega tarde a algunos compromisos si no hay consecuencias negativas previsibles? ¿Se ha dejado un cambio que le dieron de más? ¿Ha ocultado alguna cosa que hizo para ahorrarse problemas?

Responder sí a cualquiera de estas preguntas no nos ubica automáticamente en una etapa baja; pero sí nos debe llamar a reflexionar un poco más sobre las motivaciones detrás de nuestros actos.

### **¿Justicia y cuidado? Ni una ni la otra, sino todo lo contrario**

No quisiera cerrar este apartado sin hacer una breve aclaración, la teoría del desarrollo moral de Kohlberg fue objeto de crítica en sus inicios, pues hacía énfasis en lo que se llamó “ética de la justicia”, versus otro tipo denominada “ética del cuidado”. La primera estaba enfocada más en la organización de la sociedad y la vida pública, mientras que la segunda estaba dirigida más a las relaciones interpersonales, la preocupación por las demás personas y lo doméstico.

Lo curioso es que esta crítica, encabezada en un primer momento por Karol Gilligan, sostenía que la preocupación por la justicia era un tema de hombres, y el cuidado era un tema de mujeres, por lo que la teoría de Kohlberg dejaba en mejor posición a los hombres.

Mucho ha pasado desde aquellas primeras impresiones. Las mismas teorías del desarrollo moral han evolucionado, pero todavía se escucha un fuerte eco de aquellas críticas. Así vale decir unas cosas sobre esto: que el hombre es “de la calle” y que le preocupa la justicia social, mientras que la mujer es “de la casa” y se dirige al cuidado de las demás personas, por lo que son construcciones sociales. No debería ser ni la una ni la otra, sino un equilibrio entre ambas. Las pruebas más recientes de competencia moral (Lind, 2021) reconocen esto y valoran ambas perspectivas.

Si la justicia fuera cosa de hombres y el cuidado de las mujeres, todas las mujeres serían excelentes médicas, pero pésimas juezas, y todos los hombres serían excelentes árbitros, pero pésimos padres.

Al respecto, concuerdo con lo señalado por Adela Cortina:

Ciertamente, si la actitud cuidadora pertenece al ser más profundo de los seres humanos y hunde sus raíces en su ser animales, es evidente que debe ser propia tanto de mujeres como de varones. Y, sin embargo, la ética del cuidado se ha atribuido tradicionalmente a las mujeres, como si los varones pudieran librarse de cuidar y como si las mujeres se realizaran únicamente cuidando (Cortina, 2013, p. 57).

## **Bajo desarrollo moral y conflictos de interés: receta para el desastre**

Habiendo explicado ya en qué consisten los conflictos de interés y el desarrollo moral, será fácil imaginar lo que sucede cuando una persona con un desarrollo moral bajo, en el cual se valoran más los intereses personales sobre los colectivos, se encuentra ante un conflicto de interés donde, consecuentemente, debe priorizar entre el propio beneficio o el de la sociedad.

Ciertamente, existe una mayor probabilidad de que una persona con menor desarrollo moral cometa actos de corrupción, precisamente por la forma en que resuelve los conflictos de interés (dilemas éticos) que se le presentan. Es más, posiblemente se le dificulte catalogar el acto de corrupción como tal y lo asuma como un comportamiento normal, y cualquier otra persona en su posición haría lo mismo.

Ahora bien, eso no quiere decir que las personas con alto desarrollo moral no puedan cometer actos de corrupción, solamente que tienen una mayor capacidad para discernir la naturaleza de los actos y tomar una decisión, por decirlo así, “más informada”.

En pocas palabras, lograr un alto desarrollo moral de una sociedad o, al menos, de una organización, no erradica la corrupción, pero la disminuye considerablemente, volviéndola excepcional.

A todo esto, podríamos preguntarnos cómo podemos hacer para favorecer el desarrollo moral de las personas. Esto se resume en dos capacidades básicas: “el desarrollo del razonamiento lógico y el desarrollo de la capacidad de toma de rol, o empatía” (Villoria Mendieta & Izquierdo Sánchez, 2015).

Para fortalecer estas capacidades, lo primero es que, como sociedad, debemos propiciar un cambio de paradigma, donde no se premie o ensalce la figura de las personas egoístas o que “se salen siempre con la suya” por sobre las personas con orientación hacia la construcción social.

Si bien es un tema que -como dicen- empieza desde casa, también requerimos de estrategias de formación que inicien desde el sistema de educación formal en las edades más tempranas y que abarquen, incluso, los programas de formación interna de las organizaciones públicas y privadas, lo anterior sin descuidar el papel que los medios de comunicación juegan en esta dinámica de mostrar un ideal de persona ciudadana.

Entre otras estrategias para la promoción de la competencia moral, podemos citar las siguientes (León Hernández, 2022):

**Lectura y cine.** Leer novelas, cuentos o biografías, nos permite identificarnos con los personajes, reconocer las emociones de las demás personas y propicia la empatía. Las películas o series funcionan de una forma semejante; si bien no estimulan la imaginación, al ser secuencias narrativas, permiten generar empatía con los personajes y llevar esa capacidad a nuestra vida diaria.

**Arte.** También podemos sacar provecho del arte, por medio de ella aprendemos sobre orden, proporción y armonía. Este aprendizaje se extrapola a la experiencia cotidiana, con lo que logramos ideas más ordenadas, decisiones más proporcionadas y una vida más armoniosa.

**Deporte.** El deporte o las actividades lúdicas colaborativas (no competitivas) nos enseñan a tener más orden, disciplina, a trabajar en equipo y a cumplir reglas de convivencia. Pero es importante resaltar que se trata de actividades donde se busca construir juntos y no de “destruir al otro”, pues si no tendríamos el resultado contrario.

**Intercambio social.** Mantener relaciones sanas con las personas más próximas y prestar ayuda a quien lo necesite (por ejemplo, participar en proyectos de ayuda social) nos permite comprender mejor las necesidades ajenas, nos ubica como parte de un todo y no como “centro” del universo lo que, paradójicamente, se convierte en un beneficio para nosotros mismos.

**Espiritualidad.** Participar de una religión o de ninguna no es determinante en el tema del desarrollo moral, lo que importa es la forma en que se viva la experiencia de fe. Una espiritualidad bien vivida, donde podamos sentirnos parte de una comunidad que requiere apoyo recíproco, nos da herramientas para convivir con nuestros semejantes, aun cuando sus creencias puedan ser distintas. En otras palabras, una espiritualidad cuyo centro sea condenar al otro al infierno poco aporta al desarrollo moral, pero si se busca comprender, ayudar, colaborar, construir en comunidad (aunque sea cerrada pero preferiblemente abierta), obtenemos también un beneficio para la vida terrena.

Como se habrá apreciado hasta ahora, las diferentes opciones para mejorar la competencia moral buscan que cada persona logre un equilibrio vital desde diferentes ámbitos. Personas con vidas balanceadas e intereses diversos suelen tener mayor desarrollo moral y, consecuentemente, más resistencia ante la influencia de la corrupción.

Quizá no podamos cambiar nuestra sociedad en el corto plazo, pero prestando atención a estos (no tan pequeños) detalles, podremos ponernos en camino hacia una cultura donde actuar de una forma moral no sea considerado una desventaja competitiva.

## **Ética, deontología y derecho: mismos deberes, distintas responsabilidades**

Imagine que se me ocurre asaltar un banco. ¿Eso sería un delito o una falta ética? Sabemos a ciencia cierta que es un delito, quizá no sabemos exactamente dónde, pero en alguna ley dice que no se debe asaltar. Pero tampoco es ético andar tomando lo que no es de uno, es decir, es ambas cosas.

Pero, si me atrapan, me llevan a juicio y me condenan. ¿Se condenaría el delito o la falta de ética? Sin duda, sería el delito.

Ahora bien, piense que soy una persona muy poderosa dentro de una institución pública y que influyo para que nombren a un amigo mío en un puesto sin realizar el concurso respectivo. ¿Eso sería una falta disciplinaria o una falta ética? Tenemos aquí un caso similar al anterior.

Sabemos que, además de las leyes, alguna norma interna de la institución debe señalar la forma en que se deben realizar los nombramientos y los requisitos que se deben cumplir; pero, claro, tampoco es ético que yo influya para que se burlen estos procesos.

Y, si se me comprobara mi participación en un nombramiento indebido. ¿Se castiga la falta disciplinaria o la falta ética? Sería la disciplinaria.

Veamos un tercer ejemplo, imagine que mi esposa y yo hemos ahorrado durante muchos años para la educación de nuestras hijas y, un día, en medio de una crisis de la mediana edad, me gasto todo el dinero ahorrado comprando un automóvil deportivo nuevo. ¿Cometí un delito penado por ley? ¿Podrían sancionarme en mi institución por hacer algo así? ¿Fue ético lo que hice?

Recordarán que, al inicio de este libro, al explicar qué es la ética, indicaba que esta se relacionaba con nuestro proyecto de vida y las decisiones que tomábamos a partir de este y, agregué, como ejemplo, que parte de mi proyecto era ser un buen padre para mis hijas. Pues bien, gastarme el dinero que hemos ahorrado para su educación en algo superfluo no es congruente con ese proyecto, por lo que no es un acto ético, pero eso no lo convierte en un delito.

Con estos ejemplos, podemos ver que muchas veces parece que ética y derecho coinciden, pero no debemos confundirnos y creer que son lo mismo. Esto se complica aún más cuando incluimos la deontología en la ecuación, la cual es otra área del conocimiento humano (por llamarla de algún modo) y se sitúa en un punto intermedio entre estas otras dos.

Vale señalar que la ética tiene una dimensión deontológica, es decir, de cumplimiento de deberes. Pero recordaremos que los deberes en la ética son autoimpuestos a partir de unos fines, objetivos o metas (dimensión teleológica de la ética): si quiero lograr A, debo hacer B y C.

Sin embargo, la deontología puede también estudiarse y comprenderse de forma separada de la ética, como un conjunto de deberes. La deontología es de uso común en el área de las profesiones para la identificación de los compromisos de las personas que las ejercen; pero se convierten en obligaciones que pueden ser exigidas por terceras personas e, incluso, se puede sancionar su incumplimiento.

Definir los límites entre la ética, la deontología y el derecho no es tarea sencilla. Empecemos señalando sus similitudes. Las tres buscan la convivencia social y comparten el mismo objeto material (tratan sobre): los actos humanos. En palabras sencillas, las tres pretenden articular el comportamiento humano para una mejor interrelación entre las personas.

Ahora bien, también tienen diferencias. Mientras la ética tiene como objeto formal (valora) el bien (metas, fines, objetivos) y los deberes, la deontología se queda primariamente con los deberes, mientras que al derecho le interesa la legalidad de los actos, es decir, un juez o una jueza no podría condenar a una persona por haber hecho algo “malo”, por ser injusta, sino por normas jurídicas específicas que tipifican esa conducta como una contravención, un delito o similar.

En la ética predomina la autonomía, eso quiere decir que cada persona es responsable de regularse a sí misma, mientras que, en la deontología y el derecho, predomina la heteronomía, lo que significa que otros (por ejemplo: el colegio profesional, la sociedad representada en el Poder Legislativo) nos dictan las normas que debemos seguir.

Mientras la ética se enfoca en prevenir, pues se trata de tomar decisiones previo a los actos, la deontología y el derecho se enfocan en corregir. Es cierto que también previenen, pero su “mejor arma” reside en la amenaza de corrección. Por ejemplo, la ética trata de convencerte de que no es correcto robar, el derecho te advierte que te pueden meter a la cárcel si lo haces.

Como explica Domingo García- Marzá: “desde la perspectiva del derecho, la fuerza vinculante de la acción deriva de la coerción ejercida por las sanciones externas. Desde la perspectiva ética, nos referimos a las vinculaciones derivadas de la fuerza de convicción racional” (García Marzá, 2004, p. 46).

Por otro lado, a nivel de la ética, respondemos ante nuestro fuero interno, con quien debemos comprometernos, a quien debemos rendir cuentas es a nosotras y nosotros mismos. Cuando vamos alcanzando nuestras metas, cuando hacemos las cosas correctamente, sentimos una satisfacción interior. Cuando nos causamos daño o se lo causamos a otras personas, sentimos culpa porque reconocemos que nos hemos (les hemos) fallado.

Pero cuando se trata de la deontología, respondemos ante un gremio, el colegio profesional. Recordemos que “deon” significa deber, por lo que nos estamos refiriendo a los deberes que tenemos y compartimos con el colectivo de personas que ejercen el mismo oficio.

Cuando se trata del derecho, respondemos ante toda la sociedad, pues dispone “reglas de juego” iguales para todas las personas en un determinado espacio como un Estado o un país.

Finalmente y como una especie de resumen, podríamos decir que la ética nos pide pensar antes de actuar, la deontología nos pide cumplir para ejercer, y el derecho nos pide cumplir para convivir.

	Ética (Carácter o forma de ser)	Deontología (Deberes)	Derecho (Normas legales)
Busca la...	Convivencia social		
Trata sobre los... (Objeto material)	Actos humanos		
Valora la... (Objeto formal)	El bien y	los deberes	Legalidad
Predomina la...	Autonomía	Heteronomía	
Se enfoca en...	Prevenir	Prevenir y corregir	
Respondemos ante...	Fuero interno	Gremio	Sociedad
Pide...	Pensar para actuar	Cumplir para ejercer	Cumplir para convivir

Figura 4: Ética, deontología y derecho

Con esta información como base, es más sencillo comprender que, en muchas ocasiones, tanto la ética como la deontología y el derecho nos dan los mismos deberes; pero debemos asumir diferentes responsabilidades ante su incumplimiento.

Tenemos el deber (ético, deontológico, legal) de ejercer adecuadamente nuestra profesión y, si no lo hacemos, cada una de estas “nos pedirá cuentas” a su forma.

Por ejemplo, imagine que usted decide tomarse unas cuantas cervezas mientras está de gira en un vehículo propiedad de su empresa o institución y tiene un accidente contra un vehículo particular, y el otro conductor resulta herido.

Usted siente eso que llamamos culpa, la voz de su conciencia que le dice que usted sabía que estaba haciendo algo incorrecto, pero igual lo hizo. Ahí está la responsabilidad ética que, quizá, hasta le mande a tratar de reparar el daño sin que medie presión externa (por ejemplo, tratar de ayudar al conductor a salir, si lo requiere, llamar a emergencias, etc.).

Supongamos que alguien lo o la denuncia a su colegio profesional porque usted está dañando la imagen de su gremio (muchos códigos deontológicos contienen regulaciones relacionadas con esto), por lo que podrían abrirle una investigación al respecto, ahí está la responsabilidad deontológica.

Además de lo anterior, la responsabilidad jurídica (del derecho) puede ir por múltiples vertientes: un proceso administrativo-disciplinario por el daño al vehículo de su empresa y por consumir bebidas alcohólicas, mientras se encuentra ejerciendo sus funciones; un proceso civil por los daños a la propiedad privada y un proceso penal por las heridas que sufrió el otro conductor.

Conviene hacer dos aclaraciones. Primero, algunas personas autoras podrían distinguir entre la responsabilidad administrativa-disciplinaria y la jurídica, porque la primera se circunscribe a las responsabilidades para con la organización, y la otra es mucho más amplia. Es una distinción válida pero que, para efectos de simplicidad y por estar agrupando las responsabilidades, según la naturaleza de las normas, no seguimos en este texto.

Segundo, algunas personas autoras ubicarían el “reproche social” también como una responsabilidad ética (o moral); pero eso es muy discutible en razón de que implicaría aceptar que los observadores externos son capaces de conocer las intenciones y decisiones previas de la persona.

Ha habido casos donde una persona tiene un accidente de tránsito por un desperfecto mecánico o por una condición médica (lo que podría implicar que no hay responsabilidad ética) y que han sido objeto de un alto reproche social por parte de personas que desconocen las circunstancias del evento.

Otros tipos de casos nos muestran que la opinión social no es lo mismo que la conciencia ética, como señala Burón: “la conciencia nos puede acusar de cobardes, cuando la sociedad nos aplaude” (Burón Orejas, 2010, p. 133).

Aunado a este último punto, no nos son extraños contextos, por ejemplo, partidos políticos o equipos deportivos, donde se inventan tribunales de ética y códigos de ética que emiten sanciones disciplinarias o “amonestaciones morales”. Ambas cosas son malinterpretaciones de lo que es la ética, esto es (perdonen que lo diga) producto de la prepotencia, de la ignorancia o de ambas.

La ética nunca puede ser utilizada para juzgar y castigar (aunque sea con llamadas de atención) la conducta de terceras personas. Lo que estas entidades tienen son tribunales y códigos disciplinarios y como tales debería llamárseles, para no confundir y ensuciar el nombre de la ética.

Podrían argumentar que no importan los nombres, sino los contenidos, así que da igual si les decimos “de ética” o “disciplinarios”. Pero si fuera así, entonces bien podríamos decirles comités románticos y códigos de jardinería, pero ya no nos daría lo mismo. Y es que el uso de la palabra ética no es casual.

Si les llamáramos ensalada a los chocolates, cuando nos preguntaran si estamos comiendo sano, podríamos afirmar que estamos comiendo ensalada, pero seguiríamos con los mismos vicios y errores. De la misma forma, pretenden que nos creamos el cuento de que, con esos comités y esos códigos, estamos haciendo algo relacionado con la ética cuando, en realidad, ni siquiera está siendo considerada.

Si hubiera una conciencia clara sobre qué trata la ética, y nos preocupáramos por promoverla de forma correcta, nuestra sociedad dependería menos de la vigilancia y los castigos.

Quizá parezca poca cosa, pero en la medicina es mejor prevenir que curar, sería contraproducente decirle a la gente que prevenir es lo mismo que tratar la enfermedad una vez aparecida.

La ética nos orienta a tomar buenas decisiones y minimizar errores. Es perjudicial hacerle creer a la ciudadanía que su objetivo es señalar con el dedo a quien hizo algo indebido, porque todos terminaríamos señalando a las demás personas, sin enfocarnos en ser mejores nosotras y nosotros mismos.

No existen leyes de ética, códigos de ética sancionatorios, ni sanciones éticas, por más que algunas personas (incluso legisladoras) se empeñen en llamarlos así. Que una ley disponga regulaciones de conducta no cambia la ética de las personas, eso es imposible. Es como crear una ley y ponerle “ley de la solidaridad” con la que se cobran más impuestos para obras de bien social. Quizá lograría que las personas aporten más porque hay una exigencia legal, pero no las vuelve más solidarias.

En el caso de los colegios profesionales, lo que se tiene son códigos deontológicos, en muchos casos, se les denomina así, en otros, les han dado por llamarlos códigos de ética, quizá porque es una palabra más conocida. Pero, al igual que las leyes, la emisión de un código de un colegio profesional no “cambia” la ética de las personas.

Ahora bien, sí existen los Códigos de Ética propiamente dichos, los cuales no son documentos de regulación heterónoma de la conducta, pero de ellos hablaremos más adelante.

## **Integridad pública: prevención, control y respuesta ante la corrupción**

Cada vez es más frecuente escuchar sobre integridad pública en lugar de “lucha contra la corrupción”, lo que va en la misma lógica de que es mejor promover la salud que luchar contra la enfermedad. Estas concepciones implican un contenido más amplio, más “integral”: estar sano va mucho más allá de no estar enfermo. De la misma forma, la integridad pública es más que detectar o controlar la corrupción.

La elección del término integridad no es casual, podemos ver la palabra desde dos perspectivas: como valor ético, pues la persona íntegra es recta, proba, intachable; y como adjetivo, pues íntegro es también algo compuesto por varias partes, pero a la vez es completo y, aunque utópico, es el ideal.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la integridad es “el posicionamiento consistente y la adhesión a valores éticos comunes, así como al conjunto de principios y normas destinadas a proteger, mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados” (OCDE, 2017).

Vemos entonces que, para este organismo internacional, contempla, básicamente, dos partes: 1) valores éticos y 2) normas que garanticen la prevalencia del interés público sobre el privado, entre lo que podemos incluir desde la prevención de los conflictos de interés hasta todas las normativas relativas a la detección, control y sanción de la corrupción.

La analogía relativa a la salud bucal al inicio de este libro nos puede ayudar a comprenderlo de una forma más fácil. Imaginemos que la corrupción pública es como las caries en nuestros dientes y, al igual que ellas, podemos prevenirla antes de que aparezca, detectarla antes de que el daño sea irreversible o ver qué hacemos si ya ha habido un deterioro irreparable; es decir, se puede atender el problema antes, durante o después de su aparición.

Por ejemplo, podemos prevenir las caries (antes) mediante el cepillado de dientes, el uso de enjuague e hilo dental, la reducción en el consumo de dulces. El control (durante) podría ser las visitas regulares a la persona odontóloga y la atención a cualquier síntoma incipiente. La respuesta ante la aparición de caries (después) puede ser una restauración, un tratamiento de nervio y hasta la extracción de la pieza dental, dependiendo de la gravedad del problema.

Debemos prestar atención a estos tres momentos, no podemos prescindir de ello, pero también sabemos que lo ideal será siempre que se puedan atender los problemas de forma preventiva; en otras palabras, que ni siquiera aparezcan las caries.

Hablando propiamente de la corrupción, entre las acciones preventivas más usuales, podemos encontrar todo lo referente a la gestión ética, así como procesos de formación en ética y capacitaciones relacionadas con el marco normativo que les atañe (no solo que conozcan las normas, sino por qué es importante su cumplimiento).

En cuanto al control, podemos incluir los procesos de evaluación del personal, las evaluaciones de clima y cultura organizacional, los procesos relativos al control interno y los sistemas de valoración de riesgos (particularmente lo referido a riesgos de corrupción), los mecanismos para la detección y gestión de conflictos de interés y todo lo relativo a la transparencia y los datos abiertos.

Y, finalmente, en el caso de la respuesta ante la materialización de riesgos de corrupción, encontramos todo lo relacionado a los canales de denuncia y las garantías necesarias para que sean efectivos, así como los procesos de aplicación del régimen disciplinario claros y eficientes.

Adicionalmente, se podrían considerar otras medidas que busquen reparar los daños que el acto de corrupción causó, no siempre se trata de castigar a las personas infractoras. En ocasiones, hay medidas que permiten a la persona o a la institución resarcir, total o parcialmente, el perjuicio causado a terceras personas, a la sociedad o hasta a la institución.

Como se señaló, dentro de los programas de integridad, la gestión ética se debe ubicar en el área preventiva, pues, como ya hemos visto, la ética trata sobre el establecimiento de proyectos vitales (también institucionales), sobre la regulación autónoma de la conducta, sobre la toma de decisiones, y todo esto reduce la posibilidad de actos de corrupción.

Ahora bien, es importante recordar que una persona con un proyecto de vida claro y que toma decisiones con base en él, mientras respeta a las demás personas, no lo hace solo para prevenir la corrupción, sino también para que su vida tenga sentido.

Siendo así la gestión ética, al igual que otras medidas de los programas de integridad, no solo se opone a la corrupción, sino incluso logra alcanzar otros objetivos como pueden ser personas empleadas más satisfechas con su trabajo o una mejora en el cumplimiento de las metas institucionales.

Vale la pena hacer también mención de los programas de **cumplimiento normativo**. Estos se encuentran dentro del área de control, pues buscan monitorear y garantizar que se cumplan las diferentes normas legales a las que una organización está sometida para evitar la comisión de actividades ilícitas o actos de corrupción.

Es importante resaltar que se han vuelto usuales los programas de “ética y cumplimiento” donde nuevamente se recurre a la palabra ética por ser más conocida; pero no hay que confundir una cosa con la otra, se complementan, sí, pero no son lo mismo.

Un programa de gestión ética, como el que se describe en esta obra, puede convivir en una misma organización, pero ninguno reemplaza al otro. Es como creer que es suficiente visitar al o a la dentista para los controles regulares, sin jamás cepillarse los dientes.

De esta forma, hay que cuidarse de confundir la ética con el control externo del comportamiento; por ejemplo, en los Códigos de Ética y Conducta. Reitero porque es necesario: nunca se incluyen sanciones en este tipo de códigos, si se requiere establecer normas de acatamiento obligatorio, estas serán de tipo reglamentario (administrativo-disciplinario), no éticas.

Otro cuidado que hay que tener es con los programas relativos a Control Interno, pues estos (aunque tienen otros alcances) también son un medio de garantizar cumplimiento normativo; es decir, no se pueden desarrollar por aparte, sino que deben integrarse.

Otro término que se ha vuelto usual en la Administración pública es el de **probidad**. Resulta casi imposible distinguirlo de la integridad, pues ser íntegro implica ser probo, ser probo significa ser honrado, y es honrado quien actúa con integridad.

Por lo anterior, solemos encontrar que se utilizan las palabras probidad e integridad como sinónimos, aunque hay una tendencia en la práctica a que la probidad se circunscriba más frecuentemente al ámbito del cumplimiento de las leyes y la satisfacción del interés público, mientras que el uso del término integridad suele ser más amplio que el simple cumplimiento de las leyes, siendo consecuente con lo que hemos visto sobre los programas de integridad.

## Liderazgo ético

Las tipografías del liderazgo entre polos opuestos son usuales. Se puede ser un líder positivo o negativo, el que construye o destruye; individual o colectivo, como puede ser una jefa o un jefe en un caso o una junta directiva en el otro. Se puede ser líder formal o informal, como la jefa o el jefe nombrado por medio de un acto administrativo en un caso, o la compañera que, sin tener ningún nombramiento, es seguida e imitada por las demás personas en el otro.

Pero ser líder implica un equilibrio entre el poder y la confianza. En el caso del poder, requiere legitimidad, no solo fuerza o la capacidad de influencia derivada de la potestad de infringir castigos o dar recompensas. De ahí surge la ya sabida necesidad de comprender que ser jefatura y ser líder son cosas diferentes.

Cuando hablamos de confianza, entendemos que se debe inspirar a las otras personas, convertirse en un referente de integridad, congruencia, lealtad y apertura hacia las demás personas. Es decir, debe ser competente en su quehacer.

Partamos de una definición de liderazgo entendido como un “proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (Northouse, 2016, como se citó en UNODC, 2018, p. 8).

Podemos ver que esa definición tiene diferentes componentes:

1. Es un proceso.
2. Implica influencia.
3. Se produce en grupos.
4. Hay objetivos comunes.

Ahora bien, si lo que nos interesa es un liderazgo ético, estos componentes requieren de condiciones adicionales:

1. Es un proceso, no un estado, no un nombramiento. Es un trabajo que debe realizarse por lo que implica ponerse en movimiento.

2. Implica influencia, pero, como advierte Ortega: “el mando consiste en una presión que se ejerce sobre los demás. Pero no consiste solo en esto. Si fuera esto sólo, sería violencia” (Ortega y Gasset, 1993, p. 154). La influencia, con ética, implica convencer a las demás personas con razones y argumentos, con guía y ejemplo. Ciertamente, las amenazas, alzar la voz y hacer gestos despectivos también son formas de ejercer presión e influir; pero es un tipo de influencia que no logra una identificación del grupo con su líder o un compromiso con las metas organizacionales, lo cual provocará la desobediencia y el sabotaje en cuanto esto sea posible.
3. Se produce en grupos, obviamente se trata de influir sobre otras personas. Pero debemos agregar que una líderesa o un líder ético, primero debe gobernar sobre sí mismo (a), como advirtió Cervantes en *El ingenioso hidalgo*: “el que no sabe gobernarse a sí, ¿cómo sabrá gobernar a otros?” (Cervantes Saavedra, 1967, p. 490).

Una persona que aspire a liderar debe ser capaz de dominar sus propias pasiones antes de enfrentarse a las ajenas, sino todo puede terminar en desastre. El ejemplo de una persona líder con autodomínio puede, además de inspirar confianza, servir como modelo de conducta para las demás personas.

4. Hay objetivos comunes, pero no de cualquier tipo. Las organizaciones criminales pueden tener objetivos claramente definidos. Recordemos que en ética los fines son los que guían la conducta, pero deben ser fines socialmente aceptados y, lógicamente, también comprendidos y asimilados por las personas colaboradoras. Un director de escuela tendría que conocer cuáles son los fines de la institución; pero también es responsable de que todas las personas que trabajan en ella los conozcan, entiendan su importancia y cómo su trabajo específico aporta a su cumplimiento; es decir, no solo que el cuerpo docente comprenda cómo sus materias aportan al desarrollo de los y las estudiantes, sino también que la señora que trabaja en el comedor vislumbre cómo una adecuada nutrición es indispensable para que los niños y las niñas logren prestar atención y apropiarse de los conocimientos y habilidades.
5. A los componentes anteriores, debemos agregar uno. En ética no solo importan los fines que se buscan alcanzar, sino la forma en que se consiguen.

Dicho de otra forma, importan los medios para alcanzar los fines. Siguiendo con el ejemplo, conocemos el antiguo adagio de que “letra con sangre entra”, pero estaremos de acuerdo en que la agresión física no se justifica como un medio para educar. Por más noble que sea la meta de educar, no podemos hacerlo de cualquier forma.

## **Líderes como *influencers***

Cuando abordamos el tema de la adquisición de virtudes, vimos que una persona virtuosa no se deja influir por malos ejemplos, decíamos, si yo tengo la puntualidad como una virtud, llegaré a tiempo aun cuando mi jefatura llegue siempre tarde. Pero no podemos negar que una persona líder puede ejercer una influencia mucho más fuerte que una persona común.

Diversos estudios han demostrado que podemos actuar contra su conciencia e, incluso, causar daño a nuestros semejantes, simplemente por acatar las órdenes de autoridades superiores. Tal parece que, para muchos de nosotros y nosotras: “la obediencia es motivo y razón suficiente para actuar, traspasando la educación ética, la moral y los sentimientos elementales de compasión” (Burón Orejas, 2010, p. 172).

Basta recordar las atrocidades ocurridas durante las guerras en nombre de la obediencia inspirada por líderes carismáticos; pero va más allá, algunos experimentos sociales han mostrado que, en ambientes formales (como puede ser un trabajo), una importante cantidad de personas, sino la mayoría, es capaz de hacer casi cualquier cosa, siempre y cuando sienta que la responsabilidad recae sobre alguien más con autoridad, como un jefe o un líder (Mcleod, 2023).

Una analogía drástica pero útil es la del general y el soldado. El general que da la orden no se siente responsable porque no es quien jala el gatillo; el soldado no se siente responsable del disparo porque el general dio la orden. En las cadenas de mando (formal o informal), la responsabilidad se diluye, pero el líder o la lideresa debe tener siempre claro que él o ella es quien empuja la primera pieza de dominó.

## El buen liderazgo

¿Quién es una buena lideresa o un buen líder? ¿La o el que es técnicamente bueno (saber) o la o el que es éticamente bueno (ser)? De primera entrada, podemos decir que ambas formas de “ser buena o bueno” son necesarias.

Imagine que va en un pequeño avión en pleno vuelo, y el piloto pierde el conocimiento, de inmediato se ofrecen dos personas a pilotar en su lugar: un criminal en fuga que es un experimentado piloto, y un reconocidísimo activista social de incuestionable moralidad, pero que jamás en su vida ha volado un avión. Claramente, ser una buena persona no es suficiente para que se le ponga a cargo del avión. Pero si ponemos al criminal (que es lo que probablemente haríamos), sabemos que quizá aterricemos en un destino no deseado, como una pista clandestina, y nuestro destino sería incierto.

Ahora, veamos otra pregunta. Es más, le propongo que se la haga a varias personas para que corrobore si lo que voy a plantear es cierto: describa con una sola palabra cómo es un buen líder o una buena lideresa.

Lo más probable es que mayoritariamente reciba respuestas como motivadora, empática, respetuosa, comunicativa, confiable, leal... es decir, relacionadas con el trato humano. En menor proporción, recibirá respuestas como eficaz, eficiente, planificadora, trabajadora... es decir, enfocadas en las tareas y funciones.

Si bien las empresas y las organizaciones buscan líderes que se enfoquen en las metas, las personas que están a su cargo se interesarán más en lo relativo a las relaciones interpersonales y el trato que les brinden. Lograr un equilibrio entre cumplimiento de metas y ambiente laboral es un reto al que cualquier líder se enfrenta.

La ya clásica teoría de David McClelland establecía que las personas solemos motivarnos de tres formas: por logro, por afiliación o por poder (McClelland, 1989), no existen personas que estén completamente inclinadas hacia una u otra, pero ciertamente tenemos preferencias.

Aplicando esto al ámbito del liderazgo, diremos que hay personas líderes que se enfocan más en cumplir las metas (logro), otras que se ocupan de construir un adecuado ambiente laboral (afiliación) y otras que, digámoslo sin rodeos, les gusta ser quienes mandan (poder).

Conviene que cada líder se conozca para saber cuál es su orientación y, así, potenciar sus áreas fuertes, mientras, a la vez, contrarresta sus defectos.

Líderes que se orientan más a la **afiliación** tienden a ocuparse de crear buenos ambientes laborales y cuidar las relaciones entre los y las miembros del equipo. Conocen mejor a su gente y saben qué esperar de ella. Tienden a tratar de resolver rápidamente los conflictos interpersonales y a buscar la armonía. Sin embargo, a veces pueden descuidar el trabajo y desatender metas porque las ponen en segundo lugar, luego de lo relacional.

Si usted se identifica con esta descripción, sepa que está bien preocuparse por la gente, pero también debe hacer una adecuada planificación y seguimiento de los objetivos y metas propias y de su equipo. Acepte que no siempre se puede quedar bien con todo el mundo. Asigne responsabilidades de forma equitativa y dé seguimiento al trabajo. Está bien exigir con amabilidad si las responsabilidades y metas están claras desde un principio.

Líderes que se orientan al logro suelen tener muy claros los objetivos, metas, plazos y le dan seguimiento al trabajo de sus colaboradoras y colaboradores. Suelen preocuparse por cumplir todas sus responsabilidades y asegurarse de que los y las miembros del equipo también lo hagan. Son muy eficientes y esperan que las demás personas lo sean. Sin embargo, a veces generan conflictos o descuidan el ambiente laboral por poner las metas como prioridad sobre todo, incluso de la gente.

Si usted se orienta por logro, dedique tiempo a la construcción de un buen ambiente laboral, las personas que están satisfechas con su lugar de trabajo suelen estar más comprometidas y ser más eficientes.

Conozca a su gente, no se trata de “meterse en su vida personal”, sino de entender sus personalidades, intereses y preocupaciones. Esto le ayudará a comprenderla mejor, saber de qué es capaz y podrá asignarle mejor las tareas y reconocer sus áreas de mejora. Reconozca los logros del personal a su cargo, agradezca y felicítelo por el trabajo bien hecho o por las mejoras que vaya consiguiendo. Eso contribuye tanto a las metas como al ambiente laboral.

Líderes que se orientan por poder se sienten muy a gusto en puestos de autoridad y aspiran al crecimiento personal constante. Suelen cuidar los intereses de sus superiores

y su imagen personal. Saben cómo quedar bien y superar obstáculos. Sin embargo, su gusto por el poder puede generar descuidos en relación con el cumplimiento de las metas o conflictos con el personal a su cargo.

Si se siente identificado (a) con lo anterior, recuerde que está muy bien preocuparse por su propio crecimiento y desarrollo profesional, pero sin descuidar las metas y el ambiente laboral. Lleve un control de los objetivos, metas y compromisos de la oficina a su cargo con los plazos establecidos.

Es normal que surjan solicitudes urgentes o extratemporáneas de instancias superiores que se deben atender; pero no pueden comprometer los objetivos propios de su cargo y los de su personal. Lleve un control adecuado de la distribución de tareas, asignación de permisos, otorgamiento de vacaciones, etc. Una distribución equitativa ayuda a mantener un buen ambiente de trabajo.

En resumen, si le gusta mantener un buen ambiente laboral, cuídese de poner las relaciones por encima del trabajo. Si le gusta alcanzar objetivos, cuídese de poner las metas por encima de las personas y, si le gusta el poder, cuídese de ponerse a sí mismo (a) por encima de todo.

# Segunda parte: Gestión ética

---



## **Proceso de gestión ética de las organizaciones**

Si bien la ética es un tema más de personas que de organizaciones, también es cierto que una organización puede orientarse de tal forma que promueva comportamientos éticos en sus personas colaboradoras.

Así como cada persona debe tener un proyecto de vida, las organizaciones establecen una misión, un quehacer y, de la misma forma que cada persona debe preguntarse cómo realizar su proyecto de la mejor manera, las organizaciones establecen su visión. En el medio de estas dos, misión y visión, los valores constituyen herramientas para hacerlo mejor.

Pero la gestión ética va mucho más allá de establecer una misión, unos valores y una visión. Podemos entender la gestión ética como un proceso de dirección de la organización centrado en las personas, en el cual se establecen un norte ético y unos valores compartidos comunes como orientadores de la conducta personal y organizacional hacia la consecución de sus fines.

Considerando otros modelos preexistentes, elaboré mi propio proceso de gestión ética que fue, a su vez, la base del que se utiliza en Costa Rica por parte del Sistema Nacional de Ética y Valores (Comisión Nacional de Ética y Valores, 2018), y fue considerado una buena práctica “y un paso adelante hacia lograr la incorporación y transversalización de la integridad pública en todo el sector público” por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2022, p. 36).

Con este proceso, gané el Primer Lugar en el Concurso del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, en el tema de Integridad y Ética en la Función Pública (León Hernández, 2019).

El proceso está compuesto por cinco etapas establecidas en un orden cronológico de inicio; pero continúan implementándose indefinidamente, por lo que se les puede representar como un ciclo.



Figura 5: Proceso de Gestión Ética

A continuación, describiremos cada una de estas etapas.

## El posicionamiento: estableciendo las bases

A esta etapa se le llama posicionamiento porque implica ponerse en posición, como cuando un corredor se coloca en la línea de salida esperando el momento de iniciar. Pero, evidentemente, antes de estar ahí, requiere una preparación física y mental, en otras palabras, debe tomar medidas para lo que vendrá.

Una organización requiere, en primer lugar, definir la instancia que se encargará del tema. Sin discusión, la o el jerarca (como quiera que se denomine) es la o el principal responsable. Pero la gestión de una organización no es tema de una sola persona o instancia, ya que es un esfuerzo colectivo.

Por lo anterior, se debe crear un equipo de trabajo que agrupe a representantes de diversas instancias que se encargarán de articular las acciones entre estas y a la que denominamos Comisión de Ética y Valores que, bajo esa lógica, no es un órgano colegiado de toma de decisiones, sino un órgano compuesto sin competencia decisoria que permite la coordinación entre distintas áreas de la institución para articular, promover y conducir técnicamente la gestión ética.

Como se indicó, esta Comisión cuenta con personas funcionarias de áreas estratégicas de la institución, empezando por la o el jerarca o una persona representante con poder de decisión, así como de las áreas relacionadas con Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Capacitación (si funciona de forma independiente de Recursos Humanos), Planificación institucional, Proveduría, Control Interno (o Cumplimiento Normativo, según corresponda), Comunicación e Informática, considerando también aquellas áreas clave de la institución que las diferencian de cualquier otra.

La designación de estas áreas no es antojadiza, sino que responde a objetivos de las próximas etapas del proceso de gestión ética; por ejemplo, tendremos que tomar acciones relacionadas con la planificación al corto, mediano y largo plazo (Planificación institucional), con el reclutamiento y selección de personal (Recursos Humanos), con la identificación de riesgos de corrupción (Control Interno), entre otros.

Además de esta Comisión, también se propone la creación de una Unidad Técnica de Ética propiamente dicha, con personal a tiempo completo que trabaje en el tema para hacer el papel de dirección de orquesta de las áreas representadas en la Comisión y hacer el seguimiento y evaluación de los diferentes avances.

Las personas que trabajan en estas unidades técnicas deben contar con formación académica y experiencia atinente a la ética aplicada a la Administración pública, lo que, en muchas ocasiones, implica una carrera base con formación complementaria.

La filosofía puede dar buenas bases teóricas en cuanto a la ética, pero no sobre su aplicación en la Administración pública. Algunas personas con formación en Derecho consideran que también saben de ética porque “son casi lo mismo”, lo que hemos visto induce a error en innumerables ocasiones.

La psicología puede darnos bases sobre el desarrollo moral y su relación con la ética; pero no sobre la gestión organizacional ni un larguísimo etcétera. Por eso cualquier formación base debe ser complementada.

Tanto la Comisión como la Unidad técnica deben estar debidamente integradas y formalizadas en la estructura organizacional y deben recibir la formación técnica-académica relativa a sus funciones.

En el caso costarricense, la Comisión Nacional de Ética y Valores provee un curso propio de inducción para las personas que ingresan a las comisiones institucionales y diversos cursos de especialización que buscan una primera aproximación al tema.

Adicionalmente, la Comisión deberá contar con un manual o reglamento interno que le permita organizar su trabajo y, en el caso de las unidades técnicas, estas deben contar con perfiles de puestos para quienes las integran, en los cuales se definan los requisitos académicos y competenciales, así como sus funciones. Finalmente, deberán desarrollar planes de trabajo en alineamiento con las medidas de la institución que permitan ir alcanzando y dar seguimiento a las demás etapas del proceso de gestión ética.

## **Diagnóstico y definición del marco ético**

El marco ético de una institución va más allá de la definición de la misión, los valores y la visión, los cuales son útiles y necesarios, pero insuficientes por sí mismos. Adicionalmente, requerimos tres instrumentos interdependientes, a saber:

- 1) Un diagnóstico de oportunidad relacionado con la ética.
- 2) Un código o manual de ética y conducta.
- 3) Una política de gestión ética con su respectivo plan de acción.

Quizá alguna vez ha escuchado que un Código de Ética sin sanciones no funciona porque carece de las herramientas para hacerlo efectivo. Sabrá ahora que la afirmación carece de sentido porque se está confundiendo el Código con un reglamento u otro instrumento legal que, efectivamente, incluyen disposiciones sancionatorias como medidas para “incentivar” su cumplimiento.

Pero un Código de Ética y Conducta no es una herramienta jurídica, sino de gestión institucional y requiere, para ser funcional, de las otras dos que la complementen. Piense en un triciclo, si le falta una sola de sus ruedas, no llegará muy lejos.

El Diagnóstico de Oportunidad permite reconocer cómo estamos, establecer la línea base que ayude a distinguir el punto de partida y medir los avances o retrocesos, así como replantear las acciones que se están realizando, si es requerido.

El Código de Ética y Conducta muestra un escenario ideal, una aspiración en relación con lo que nos gustaría alcanzar como institución y responde a cómo deberíamos estar.

La Política de Gestión Ética, acompañada del Plan de Acción (o Implementación), contempla las acciones que podemos realizar para pasar del escenario actual al ideal; es decir, nos muestra cómo cerrar las brechas.



Figura 6: Marco ético

## Diagnóstico de oportunidad ética

El Diagnóstico de Oportunidad Ética es una metodología que busca identificar problemas, sus alcances, la población afectada y prever las opciones de intervención sobre esos problemas. Pretende establecer una línea base sobre el estado actual de la organización y constatar, a futuro, la eficacia y eficiencia de las acciones incorporadas en el Plan de Acción de la Política de Gestión Ética para mejorar el ambiente ético de la organización.

Como medir la ética no es un tema sencillo, el diagnóstico recurre a indicadores indirectos. Así, por ejemplo, suponemos que, si el personal de la organización se vuelve más ético, deberían disminuir las quejas, los actos de corrupción, los procesos disciplinarios, etc. Sabemos que muchos factores pueden influir en esos indicadores (mejores controles, reformas jurídicas, etc.); pero la toma de decisiones éticas es uno de ellos. Por eso, cuanto mayor sea el número de indicadores que utilicemos, mayor seguridad podremos tener en relación con el impacto de nuestras acciones.

El diagnóstico contempla dos fases, la primera se denomina diagnóstico casuístico (de casos) y recoge las principales estadísticas y datos institucionales que nos permitan dar cuenta, de forma indirecta, del comportamiento humano en el trabajo y, así, de la ética organizacional. La segunda fase se denomina diagnóstico de opinión y percepción, y en ella se constata, como el nombre lo indica, la percepción sobre esa ética.

### *Diagnóstico casuístico*

El diagnóstico basado en información casuística consta de cuatro fases: 1) la recopilación de la información, 2) la preparación e interpretación de los resultados, 3) el análisis de la información e identificación de los problemas principales y 4) la preparación de un informe (Comisión Nacional de Ética y Valores, 2023).

Si bien la forma en que se recolecta la información puede variar de una institución a otra, básicamente se busca recopilar aquella que está relacionada con indicadores de recursos humanos, temas disciplinarios y calidad del servicio. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

## 1. Recursos humanos

- a. Totalidad del personal y porcentaje por edad, género, entre otras variables.
- b. Cantidad de concursos o procesos de reclutamiento (interno y externo).
- c. Cantidad de ascensos por tipo de puesto y duración de los procesos.
- d. Tiempo de permanencia en la organización y motivos de salida.
- e. Disfrute de las vacaciones (tiempos en que se toman, periodos pendientes, etc.).
- f. Proyecciones sobre el número de personas trabajadoras que saldrá de la organización durante los próximos años (pensión, estimaciones de renunciadas).
- g. Planes de sucesión y su aplicación.
- h. Tipos, causas y distribución de las incapacidades.
- i. Capacitación recibida por tema, persona, tipo, unidad y total.
- j. Resultados de las evaluaciones del desempeño y su seguimiento.
- k. Estudios de clima laboral o similares realizados.

## 2. Temas disciplinarios

- a. Faltas a la normativa disciplinaria por área de trabajo, tipo y cantidad, por ejemplo: asistencia y puntualidad, incumplimiento de deberes, daños a la propiedad o personas, actos de corrupción, hurto, acoso sexual o laboral, entre otros.
- b. Cantidad de procedimientos disciplinarios realizados al personal institucional por tipo de conducta, su duración y resultado, incluyendo las medidas correctivas o sancionatorias aplicadas.

### 3. Calidad del servicio

- a. Cantidad total de quejas distribuidas por unidades de trabajo, tipología y frecuencia.
- b. Cantidad de investigaciones realizadas a partir de las quejas o denuncias por tipo de conducta, su duración y resultado, incluyendo las medidas correctivas o sancionatorias aplicadas.

Toda la información señalada debe compilarse contemplando temporalidad (mes y año), considerando los tres años anteriores al diagnóstico y debe contener características de las personas (tiempo de permanencia en la institución, puesto u otros), área institucional y ubicación geográfica. Lo anterior procede para tener mejor referencia sobre los tipos de población o áreas de mayor interés, pero sin incorporar datos que permitan identificar a las personas, ya que el objetivo es establecer una línea base y ver la evolución en el tiempo, mas no individualizar conductas de personas específicas.

No necesariamente se requiere recoger toda la información, pero cuanto más se disponga, mayores posibilidades de comparación y seguimiento se tendrán. De todas formas, pueden fijarse algunos indicadores estratégicos a los que se les dará seguimiento, según sean las capacidades instaladas.

Como fruto del análisis de la información, se busca identificar cuáles son los problemas de mayor importancia o necesidad de atención (entre tres y cinco), ya sea por su cuantificación (mayor cantidad de casos) o por elementos cualitativos que ameriten una pronta atención.

#### ***Diagnóstico de opinión y percepción***

Por su parte, el diagnóstico basado en opinión y percepción, además de permitirnos conocer el comportamiento y cultura organizacional percibido por el personal, también busca identificar los valores compartidos de la institución, los cuales serán la base para la elaboración del Código de Ética y Conducta.

Consta de seis fases, a saber: 1) confección del cuestionario, 2) trabajo de campo o recolección de datos, 3) verificación y codificación, 4) digitación y tabulación de datos, 5) preparación e interpretación de datos y 6) análisis y preparación de informe (Comisión Nacional de Ética y Valores, 2023).

El diagnóstico de opinión y percepción propone agrupar los problemas en cuatro categorías o factores clave del comportamiento organizacional, relacionadas con 1) las personas, 2) las estructuras, 3) el entorno y 4) los recursos y la tecnología.

Para la obtención de los resultados, se aplica un cuestionario a un grupo estadísticamente representativo del personal (si no es posible realizar un censo) con una muestra estratificada que faculte obtener datos por unidad administrativa, tipología de puesto u otras variables que sean relevantes.

El cuestionario base para la realización del diagnóstico de opinión y percepción contempla preguntas relacionadas con los siguientes temas:

#### 1. Personas

- a. Relaciones entre personas colaboradoras de una misma área de trabajo, con jefaturas, otras áreas y personas usuarias o clientes.
- b. Compromiso de las personas trabajadoras y las jefaturas con la organización y sus funciones.
- c. Igualdad de oportunidades y trato.
- d. Comunicación entre jefaturas y el personal (reuniones, toma de opinión, planificación, seguimiento), así como la comunicación general dentro de la organización.
- e. Motivación y acompañamiento al personal.
- f. Forma de resolución de conflictos internos.
- g. Procesos de formación en relación con ética y temas afines.

#### 2. Estructura

- a. Divulgación, conocimiento, actualidad y grado de identificación con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- b. Divulgación y conocimiento de la estructura funcional de la organización.

- c. Conocimiento, aceptación y aplicación de la normativa interna por parte del personal.

### 3. Tecnología y recursos

- a. Aprovisionamiento y actualización de recursos, herramientas y tecnologías adecuadas para la realización del trabajo (general y por áreas).
- b. Forma de uso de los recursos disponibles por parte del personal (para los fines asignados, sin desperdicio, etc.) en general y por área de trabajo.
- c. Controles existentes sobre uso de recursos (humanos, tecnológicos, protección informática, entre otros).

### 4. Entorno

- a. Valoración general de servicios que se brindan (interna y externa), por áreas y por periodo de tiempo.

En este diagnóstico, también se contempla la identificación de los valores compartidos de la institución, ya que esta se asume como una labor conjunta de las personas trabajadoras, no de los grupos jerárquicos o consultores externos. Esto promueve que las personas se sientan intrínsecamente respetadas y vinculadas con la ética organizacional.

En el instrumento de la Comisión Nacional de Ética y Valores, se propone la elección de los valores de listas previamente definidas. También es viable disponer preguntas abiertas donde los y las participantes puedan escribir los valores, lo que permite más libertad, pero también puede ocasionar que se dejen en blanco las respuestas o se indiquen algunas que no sean valores propiamente dichos. En todo caso, la labor de revisión y verificación de los datos es esencial.

Idealmente se seleccionan tres valores (nunca más de cinco para facilitar su comprensión e interiorización) que responden a tres ejes básicos:

- el fin institucional (misión, visión),

- el bienestar de la ciudadanía y las relaciones entre las personas trabajadoras.

De esta manera, se incentiva un equilibrio entre el *telos* institucional (su razón de ser), su inserción en la sociedad y el bienestar de las personas trabajadoras.



Figura 7: Ejes de los valores institucionales

## Código de Ética y Conducta

Además de que el Diagnóstico de Oportunidad Ética nos da una línea base de la situación actual de la institución, permite la identificación de los valores compartidos que serán la base del Código de Ética y Conducta.

No está de más reiterar que los Códigos de Ética no son documentos jurídicos, siendo ese uno de los errores más comunes a la hora de generar este tipo de documentos. Al respecto, Jiménez Asencio señala:

Los códigos éticos o de conducta de las instituciones públicas no deben, por tanto, formalizarse como normas jurídicas o a través de expresiones jurídico-formales, ya se concreten a través de leyes o por medio de manifestaciones de la potestad reglamentaria.

Este es uno de los equívocos más comunes en nuestro contexto jurídico-institucional. [...] Debe quedar meridianamente claro, si no lo está aún, que los códigos de conducta son instrumentos de autorregulación y, por tanto, las leyes o los reglamentos no deben ser su medio de expresión formal; todo lo más en los textos normativos se pueden incorporar algunos valores o principios, sobre los cuales se armen o construyan luego las normas de conducta o de actuación que se recojan en tales códigos. Menos aún deben anudarse al incumplimiento de los valores, principios o normas de conducta, consecuencias sancionadoras, puesto que en ese caso traspasamos el mundo de los códigos éticos y de conducta y nos sumergimos en la esfera del Derecho penal o administrativo sancionador (Jiménez Asensio, 2017).

De forma semejante, García Marzá indica:

Si reducimos la función básica de los códigos éticos a la regulación de la conducta allá donde el derecho no puede o no queremos que llegue, estamos equivocando el papel básico que deben cumplir los códigos éticos en la empresa. No debemos esperar de ellos ningún sistema de reglas dirigidas a castigar las conductas indeseables. Más bien lo contrario. [...] Los códigos éticos no constituyen un conjunto de normas, mandatos y prohibiciones, dirigidas a definir qué comportamientos son adecuados o deseables, sino un conjunto de valores que guía la conducta y nos orienta en la toma de decisiones (García Marzá, 2004, p. 215).

De la mano con este papel de los códigos como guía de conducta y orientadores en la toma de decisiones, los vemos contrapuestos con los resultados del Diagnóstico de Oportunidad; es decir, el diagnóstico nos dice “lo que es”, mientras que el código nos muestra “lo que debería ser”.

Podemos definir los Códigos de Ética y Conducta como “documentos orientadores de la conducta de las personas trabajadoras [y de las organizaciones en general], basados en un conjunto de valores y conductas que ejemplifican su puesta en práctica” (Comisión Nacional de Ética y Valores, 2021, p. 3).

Como la palabra “códigos” suelen asociarse con documentos jurídicos (Código Penal, Código Civil, etc.), algunas organizaciones han optado por llamarlos manuales de ética o manuales de valores, entre otras opciones, lo que no está mal, sin embargo, la denominación más usual es la de códigos, entendiendo que dicho término puede usarse para normas o preceptos sobre cualquier materia, incluyendo -claro está- la ética.

Los Códigos de Ética y Conducta, al ser documentos de orientación ética, se redactan en prosa, pero es usual que encontremos algunos redactados con estructura jurídica (artículos e incisos), lo que solo aumenta la confusión, pues hace creer que son reglamentos u otro tipo de norma similar.

### ***Estructura de un Código de Ética y Conducta***

Podemos establecer una estructura básica de un Código de Ética y Conducta, aunque sabemos que, en la práctica, pueden haber variaciones según la realidad y las necesidades de cada organización.

1. **Introducción:** Como el nombre lo indica, es una breve aproximación a lo que la persona lectora encontrará en el documento. Este espacio permite dejar clara desde un inicio la orientación ética (no jurídica) que se sigue. Además, es un espacio idóneo para clarificar la forma de elaboración y redacción que, como se señalará más adelante, debe incluir la participación de personas representantes de la institución de todos los niveles jerárquicos y geográficos.
2. **Nociones básicas o fundamentación filosófica:** Este apartado es la base teórica del código donde se encuentran los conceptos básicos necesarios para su comprensión (ética, gestión ética, valores, valores compartidos, entre otros), los cuales están desarrollados con un lenguaje claro que facilite la comprensión de los apartados subsecuentes. Adicionalmente, puede incorporar la misión y visión institucionales, como parte del marco orientador de la conducta de las personas trabajadoras.
3. **Declaración de valores compartidos:** Como parte del Diagnóstico de Oportunidad Ética, tendremos valores identificados en tres ejes distintos: el laboral (fines de la organización), el social o ciudadano (la comunidad, región o país donde la institución está inserta) y el humano (las personas trabajadoras). Estos valores se convierten en el núcleo central del código e incluirán una definición para

cada uno de ellos acorde al quehacer institucional y basada en la información aportada por grupos focales de personas trabajadoras; es decir, no es una definición de diccionario, sino propia. Adicionalmente, se puede introducir una clarificación teórico-filosófica sobre el significado de los valores como una forma de profundizar en su importancia e implicaciones prácticas. Idealmente, cada organización contará con un mínimo de tres valores, uno por eje (aunque es posible que un mismo valor haya sido identificado en más de un eje) y un máximo de cinco. Es contraproducente tener grandes listas de valores que dispersan la atención, sobre todo si consideramos que de ellos se derivarán acciones congruentes en el código y, eventualmente, competencias laborales, por lo que un número grande de valores sería inmanejable. Recordemos que los valores son orientadores de la conducta. Si son pocos los que marcan una forma de actuar, no quiere decir que las personas no tendrán más valores que esos. Recordemos que una de sus características es la complementariedad, esto quiere decir que los valores “se llaman” los unos a los otros, no ocupamos nombrarlos a todos.

4. Acciones congruentes: Estas acciones son, en palabras sencillas, ejemplos de cómo se llevan a la práctica los valores en el quehacer diario. Es más fácil para las personas entender qué significa practicar un valor, cuando disponen de ejemplos concretos. Obviamente el código no tendrá todas las acciones posibles, pero sí una guía básica que ayude a extrapolarlas a otras situaciones con las que se puedan enfrentar. Estas acciones se construyen a partir de los aportes de grupos de consulta, podrían ser personas de la institución solamente u otros públicos de interés, tales como personas usuarias, proveedoras, representantes de otras organizaciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones gremiales, entre otras. Estas acciones pueden clasificarse por cada valor, o bien, atendiendo que una misma conducta puede responder a varios valores al mismo tiempo, puede usarse otro tipo de categorías, por ejemplo: a) Organización y ejecución del trabajo. b) Atención de las personas usuarias. c) Relaciones con las demás personas trabajadoras de la institución. d) Uso de los recursos institucionales. e) Prevención de la corrupción.

5. Compromisos éticos: En este apartado, se enlistan compromisos concretos ineludibles que no necesariamente se derivan de la identificación realizada para las acciones congruentes. Pero es oportuno incluir, por ejemplo, el respeto al marco jurídico que cobija a la institución, la promoción de un ambiente laboral sano, un adecuado desempeño laboral, la prevención de conflictos de interés, el uso adecuado de la información, entre otros. Lógicamente, el código no derivará sanciones del incumplimiento de estos compromisos, pues su función es promoverlos, no perseguir a quien no los cumpla. Para eso existen documentos de orden disciplinario, como lo son los reglamentos. También es recomendable incluir compromisos específicos para personas en puestos de mando y jefatura que suelen tener responsabilidades adicionales (toma de decisiones, promoción de una cultura institucional, ejemplaridad, liderazgo, motivación, por citar algunos ejemplos). Asimismo, también es posible incluir compromisos institucionales (desarrollo del potencial humano, control interno, responsabilidad social, rendición de cuentas, etc.).
6. Pautas de relación: Corresponden a orientaciones básicas sobre la forma en que las personas trabajadoras deben relacionarse con otros públicos de interés que se vinculan con la institución, como pueden ser otras instituciones, organizaciones no gubernamentales, agrupaciones laborales, empresas proveedoras, organizaciones privadas, prensa y ciudadanía.
7. Aplicación: Se refiere a las formas de uso del Código de Ética y Conducta. No está de más -en primer término- aclarar que no puede ser utilizado como referencia para la aplicación del régimen disciplinario o sancionatorio, pero, además, debe señalarse para qué sí se puede usar, es decir:
  - a. Orientación de la Política de Gestión Ética (lo que se aspira alcanzar).
  - b. Guía para la toma de decisiones y acciones.
  - c. Instrumento para la inducción y formación permanente del personal.
  - d. Insumo para la elaboración de perfiles del personal y los procesos de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, evaluación del desempeño).

- e. Base para la divulgación y promoción permanente de la ética y los valores compartidos institucionales.
- 8. Conclusión o cierre: Así como se realiza una introducción, también se deben incluir unas palabras finales que puedan resumir la importancia del documento.
- 9. Bibliografía o referencias: Se deben incorporar todas las fuentes literarias utilizadas, además dejar constancias del proceso de consulta realizado, tanto de las encuestas como de los grupos focales, lo que permite constatar que el documento fue realizado de forma participativa.

### ***Elaboración del Código de Ética y Conducta***

La elaboración del Código de Ética y Conducta es un proceso colaborativo que debe considerar la realidad de cada organización. Como indican Villoria e Izquierdo:

Si se elaboran códigos para toda la organización conviene considerar a todos los agentes implicados y sus necesidades [...]. Ciertamente, será una comisión la que lleve adelante la redacción final, pero ésta debe incorporar representantes de todas las categorías y, a ser posible, recibir sugerencias de todos los destinatarios finales ((Villoria Mendieta & Izquierdo Sánchez, 2015).

En ese orden de ideas, los Códigos de Ética no son realizados de forma unilateral por un departamento o persona específica. Tampoco son documentos de orden jurídico que deba realizar el área legal de la organización, y no se copian o modifican los de otras organizaciones o de fuentes externas.

También es importante resaltar que debe existir un único Código de Ética y Conducta por institución, es inconcebible que existan códigos disgregados para diferentes áreas (Código de Ética de Auditoría, Recursos Humanos, Proveeduría, etc.). La organización es una sola, un mismo “barco”, por lo que no puede tener más de una estrella que señale el norte al que se dirige. La existencia de valores y códigos diferentes muestra una organización dividida, sin una dirección clara.

Obviamente, las implicaciones prácticas de la aplicación de los valores compartidos de la institución varían de un área a otra, de un puesto a otro, pero esto cabe en lo que ya denominamos acciones congruentes (cómo llevo a la práctica los valores en

mis funciones concretas). Es viable que las diferentes unidades o dependencias hagan ejercicios participativos donde puedan reconocer y hasta poner por escrito las implicaciones conductuales de los valores para su función; pero de ello no pueden derivarse otros valores o Códigos de Ética disgregados.

La base del Código de Ética y Conducta serán los valores identificados en el Diagnóstico de Oportunidad Ética. Para la construcción de la definición de estos valores y de las acciones congruentes, se recurre a grupos focales de personas trabajadoras de la organización que puedan indicar qué significan esos valores en el contexto organizacional y cómo los ponen en práctica. Si es posible, es aconsejable hacer grupos focales con otros grupos de interés, como representantes de las personas usuarias o la sociedad civil, quienes siempre podrán aportar su visión de lo que esperan de las personas que trabajan en la institución.

A las personas participantes de estos grupos se les debe explicar todo el proceso de elaboración del Código y el papel que ellas desempeñan en este. Organizadas en pequeños subgrupos, cada una aportará su definición y ejemplos de acciones congruentes que se irán discutiendo y consolidando para acordar las mejores o más representativas.

El siguiente es un ejemplo de plantilla que se puede utilizar para este proceso:

<b>Nombre del valor:</b>	<b>Escriba una definición para el valor:</b>
Escriba ejemplos específicos sobre cómo poner en práctica ese valor en su trabajo diario	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Figura 8: Definición de valores e identificación de acciones congruentes

Las personas encargadas de estos grupos focales recogerán todas las definiciones aportadas y revisarán cuáles son los significados más reiterados para construir una definición final. Asimismo, verificarán cuáles son las acciones congruentes más reiteradas con el fin de incorporarlas al Código.

De igual forma, con esta metodología, se puede reunir información para la redacción de los compromisos éticos y las pautas de relación, mientras que las nociones básicas o fundamentación son contenidos de orden más teórico que facilita la comprensión e interpretación de los apartados construidos de forma participativa. Para tener más información sobre la redacción de este tipo de documentos, puede recurrirse al *Manual para la elaboración de Códigos de Ética y Conducta en el sector público costarricense* que se enlista en la bibliografía de este libro.

El Código de Ética y Conducta debe ser aprobado por la máxima persona jerarca de la institución para su oficialización final. Pero eso no quiere decir que el o la jerarca -ya sea individual o colectivo- pueda irrespetar el proceso de construcción colectiva del documento.

En esta etapa, se pueden hacer correcciones, pero no sería viable una modificación de fondo, como, por ejemplo, reemplazar o agregar valores, o bien, modificar su significado. El o la jerarca no debe imponer su criterio o punto de vista sobre el de la población consultada. Un acto de este tipo se traería abajo toda la labor de consulta y construcción participativa que exige la redacción de un Código de Ética y Conducta y, paradójicamente, desautoriza a la persona jerarca, pues recordemos que esta es parte de la comisión que coordina todo el proceso de identificación y redacción del Código. En resumen, se estaría contradiciendo e inspirando desconfianza, ya que la confianza es básica en todo el proceso de gestión ética.

## **Política de Gestión Ética**

La Política de Gestión Ética constituye “un plan a largo plazo” para resolver los problemas o fallas detectadas mediante el Diagnóstico de Oportunidad, con el fin de alcanzar una cultura organizacional más afín con lo descrito en el Código de Ética y Conducta. Además, busca identificar las causas de esos problemas y las formas de resolverlos de manera sistemática.

Por ejemplo, si se identificó que las personas empleadas incumplían con los horarios de trabajo o atención de manera sostenida, o bien, no atendían adecuadamente a las personas usuarias, debemos distinguir cuáles son las causas de estos incumplimientos y formas de eliminarlos o, al menos, disminuirlos.

La elaboración de la Política implica retomar los principales problemas detectados en el diagnóstico y, con ellos, identificar los actores clave (áreas, departamentos, unidades) que tengan relación con esos problemas y sus causas más probables. Por ejemplo, si se trata de una mala atención al público, podríamos pensar en áreas relacionadas con capacitación del personal, o bien, las que tengan relación con distribución de espacio físico, ya que podría ser que la mala atención se debe a que los espacios designados para esto no sean adecuados (falta de privacidad, poco control de temperatura, falta de personal para la cantidad de demanda en horas determinadas, etc.).

Una vez detectadas las causas, se pasa a la exploración de posibles soluciones que, en muchos casos, serán a largo plazo. Por ejemplo, para mejorar la atención, podrían requerirse labores relativas a movimientos de personal, redistribución o acondicionamientos de espacio, rediseño de procesos, entre otras. Estas propuestas de solución deben articularse en un plan de acción que incluya objetivos, metas, indicadores, plazos y responsables de ejecución. Este plan y la Política deberán ser validados por las entidades a cargo de su implementación y ser aprobados, finalmente, por el o la jerarca.

Su implementación posiblemente requerirá que muchas de las metas (que son a largo plazo) se subdividan en metas a mediano plazo, las cuales se incluirán en los planes estratégicos que, a su vez, se dividirán en metas a corto plazo que se reflejarán en los planes operativos.

La Comisión de Ética y Valores le dará seguimiento a la ejecución de los diferentes procesos. Pero estos serán responsabilidad directa de cada unidad o instancia asignada en el Plan de Acción.

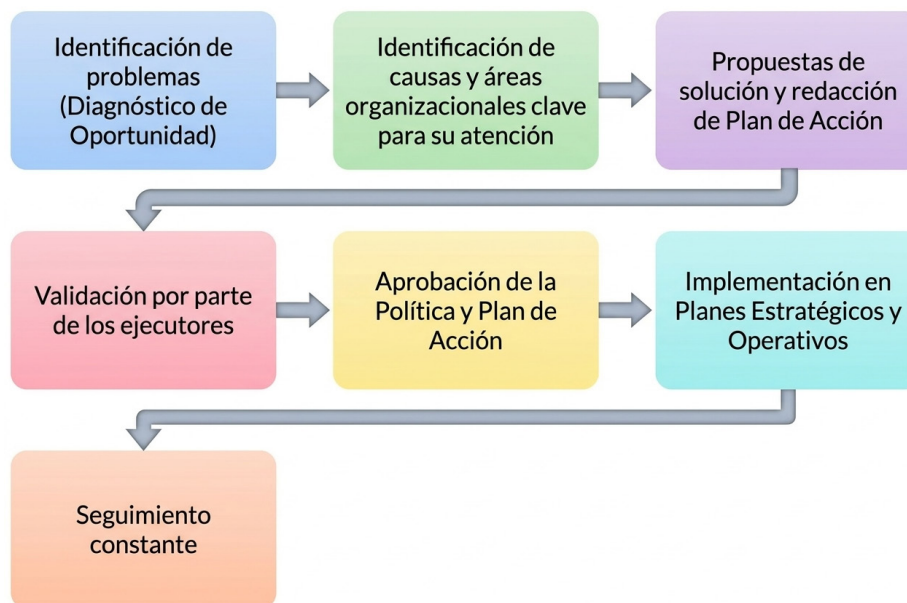


Figura 9: Elaboración de la Política de Gestión Ética

## Comunicación y capacitación

Si bien, el Plan de Acción de la Política de Gestión Ética podría tener acciones relacionadas con la comunicación y capacitación del personal (de hecho, es muy probable que así sea), el Proceso de Gestión Ética las incluye como una etapa, en sí misma, por la relevancia de estas en la promoción de un ambiente ético y en el cambio cultural a largo plazo.

Aun cuando una campaña o un proceso de comunicación aislado tiene un alcance limitado, su reiteración puede generar una especie de “efecto acumulativo” que influya en el pensamiento y comportamiento de las personas destinatarias; en primer lugar, haciendo notar que la ética es un tema que se debe considerar en la cotidianidad y, en segundo, haciendo ver los comportamientos éticos como deseados o ideales que se deben alcanzar.

De hecho, algunas investigaciones han mostrado que estar recordando patrones morales (lo que se puede lograr por medio de estrategias de comunicación y capacitación) puede mejorar el comportamiento de las personas (Ariely, 2012).

## Comunicación

Para que los procesos de comunicación sean efectivos, necesitamos tener claras las características de la población destinataria, así como los medios disponibles a nivel institucional.

Para lograr esto, si el área encargada de la comunicación organizacional no lo ha hecho, se deberá hacer un inventario de los medios de comunicación disponibles (reuniones de personal, pizarras informativas, correo electrónico, boletines, entre otros) y corroborar su eficacia. Por ejemplo, podría existir un correo electrónico, pero podría suceder que no a todas las personas trabajadoras se les haya asignado una cuenta, o bien, que las personas trabajadores suelen ignorar cualquier correo que aparente que no está relacionado directamente con sus labores específicas. Esto haría que cualquier mensaje que lleve como asunto algo referido a ética o valores tenga altas posibilidades de que sea borrado sin que se haya leído.

Lo mínimo que se puede hacer es una encuesta representativa en la que se le consulte al personal cuáles medios de comunicación institucional consulta y con qué frecuencia. En muchas ocasiones, las primeras campañas de comunicación tendrán que hacerse de manera presencial aprovechando reuniones de personal para, poco a poco, ir ganando un espacio que llame a las personas trabajadoras a interesarse en la divulgación de estos temas por otros medios.

De igual forma, requerimos conocer y caracterizar a nuestro público meta, contar con estadísticas relativas a los rangos de edad, tiempo de permanencia en la institución, tipos de puestos, procedencia geográfica y hasta composición familiar (si es posible obtener la información). Lo anterior nos puede dar luces sobre los intereses, proyectos y preocupaciones de las personas trabajadoras y puede ser de utilidad para orientar las estrategias y campañas de comunicación que se propongan.

Si bien no vamos a entrar en ejemplos y detalles, los planes de comunicación con sus respectivas campañas y estrategias deben considerar varios aspectos para aumentar su probabilidad de éxito, entre ellos:

1. **Enfocadas:** Hay que recordar que toda la comunicación tomará como base el Código de Ética y Conducta y sus valores. Es contraproducente y un sinsentido que se promuevan valores o documentos ajenos a los que se han construido para la institución.
2. **Bilaterales:** Como un mínimo, las personas receptoras de las diversas campañas deben contar con medios para expresar sus impresiones sobre estas. Idealmente deben generarse estrategias de comunicación donde las personas trabajadoras sean protagonistas, como, por ejemplo, que sean ellas mismas los personajes de las fotografías o videos, concursos de frases, ilustraciones o historias u otras similares que aumentan el interés en el tema y la posibilidad de interacción en campañas futuras.
3. **Actualizada y permanente:** No se puede repetir indefinidamente una campaña, cada año deben utilizarse formas distintas que mantengan “vigente” la ética en el imaginario de las personas trabajadoras. Piense en las campañas comerciales de productos de consumo (digamos, por ejemplo, de bebidas gaseosas o *snacks*), los productos son siempre los mismos, pero nos los presentan de maneras diferentes, por lo que llaman la atención y nos recuerdan que están ahí. De forma análoga, necesitamos mantener la ética vigente en el pensamiento de la gente, debemos recordarle constantemente su importancia para la toma de decisiones, tanto personales como institucionales. Esto solo se logra por medio de la actualización de las estrategias que utilicemos.
4. **De lo racional a lo emocional:** Si bien la elaboración del Código de Ética y Conducta es un proceso muy racional, su divulgación debe tocar el corazón de la gente. Los seres humanos somos una mezcla entre lo racional y lo emocional, por lo que ambos aspectos deben ser considerados. Dar a entender que los valores son “nuestros”, elegidos por las personas de la institución, debe ser aprovechado como una forma de favorecer una vinculación, un compromiso personal. Las historias cotidianas, las experiencias de las propias personas trabajadoras son insumos que no podemos ignorar. Debemos apelar al sentido

de pertenencia, a la colaboración entre personas trabajadoras, a sentirse identificadas con la organización.

5. Evalúe cada campaña que haga y mida el efecto inmediato que tuvo en la gente. Esto le ayudará a ver cuáles estrategias han dado mejor resultado y mejorar las venideras.

## Capacitación

Al igual que, en el caso de la comunicación, los procesos de capacitación deben ser dinámicos, rescatando los aspectos teóricos (cognitivos), pero también los emocionales. No pueden limitarse a una persona que hable y otras que escuchen.

La capacitación o formación en materia de ética va más allá del curso de inducción; pero empieza con él. Un adecuado proceso de orientación al personal de nuevo ingreso incorpora una explicación del quehacer de la institución, su misión y visión y, de la mano de ellas, su razón de ser en la sociedad.

Se debe entregar (en forma física o virtual) el Código de Ética y Conducta, para explicar su naturaleza y forma de uso. También se debe dar a conocer el marco normativo de la institución, pues, desde la ética, interesa que conozcamos las normas y las causas que las justifican.

Luego de esta formación inicial, se deben proveer espacios de formación permanente, es decir, toda persona trabajadora debería recibir varias capacitaciones de ética a lo largo de su permanencia en la institución, no el mismo curso veinte veces repetido, sino que la institución deberá estar renovando y actualizando para asegurar su efectividad. Para decirlo en forma sencilla, la formación ética debe tener fecha de vencimiento. Recordemos que los “refrescamientos” ayudan a mantener las defensas altas ante la influencia de la corrupción.

Cuando sea posible, deben brindarse opciones de profundización, según el área organizacional o el tipo de puesto, es decir, la aplicación de la ética y los valores institucionales a casos concretos como la atención al público, la administración de fondos, la auditoría, entre otros. Las estrategias para promover la competencia moral que se revisaron en este libro (por ejemplo: lectura, cine, arte, deporte, intercambio

social, análisis de dilemas éticos) también pueden ser implementadas como parte del proceso de formación del personal.

Asimismo, se puede incorporar de forma transversal otros procesos de formación no relacionados directamente con la ética. Por ejemplo, si se hace un curso sobre redacción de informes, se pueden incluir contenidos relativos al respeto de la propiedad intelectual ajena, a la manifestación de las capacidades de una persona a través de la escritura; en un curso de manejo de armas para policías, se pueden incorporar contenidos relativos a la dignidad humana de la persona que delinque, sobre la responsabilidad asumida al manipular ese tipo de equipo, de los efectos en uno (a) mismo (a) de portar un arma. Todos estos contenidos son de orden ético, aunque la palabra “ética” no se mencione directamente.

Por último, no olvidemos que las personas en puestos de mando y jefaturas son las primeras llamadas a participar en los procesos de capacitación en ética. Si estas se excusan por su apretada agenda o superioridad para eximirse de estas responsabilidades, flaco favor le están haciendo a la ética organizacional, siendo ellas las cabezas y ejemplos que las demás personas deben seguir.

## **Alineamiento organizacional**

El alineamiento inicia con la implementación y seguimiento del Plan de Acción de la Política de Gestión Ética. El cumplimiento de las metas planteadas en ellos irán “alineando” a la organización hacia un comportamiento más ético, afín al plasmado en el Código de Ética y Conducta como un ideal que se debe alcanzar.

Adicionalmente, hay otros procesos que fortalecen este alineamiento. Consideraremos principalmente lo relativo a la gestión de los recursos humanos y al control interno.

## **Recursos humanos**

Decir que las personas son el principal activo (o recurso) de una organización es un contrasentido. Se les ubica en la misma categoría que las sillas y la papelería; los activos son objetos y, como tales, tienen un valor económico, pero jamás dignidad.

Señalar que una persona es un activo es restarle humanidad y ponerle un precio que, por más caro que sea, la convierte en una cosa que se usa, se gasta y se desecha cuando ya no nos sirve.

Cierto es que todas las personas somos “reemplazables” en las líneas de producción modernas, pero ninguna persona es igual a otra, y esas diferencias en la forma como entendemos el rol de las personas en nuestras organizaciones pueden ser muy significativas.

Indicado lo anterior, cuando hablamos de recursos humanos, nos estamos refiriendo a los recursos con los que cuentan las personas, para tratar de “devolverles un poco de humanidad”.

Dentro de los procesos relativos a Recursos Humanos, Gestión Humana o como se les denomine en cada institución, la elaboración de los perfiles de puestos o cargos es esencial, pues de estos deriva todo lo demás. Los perfiles son los insumos para el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación. En este apartado, no nos referiremos a la inducción y capacitación, pues estos ya fueron abordados.

### ***Elaboración de perfiles***

Los perfiles deben estar bien definidos, escritos con lenguaje sencillo o propio de la materia del puesto. Esto permite una fácil comprensión para las personas que ocupen los cargos y para las encargadas de evaluarlas en los diferentes procesos. Adicionalmente, estos perfiles deben considerar elementos éticos propiamente dichos, ya sea en la descripción, las funciones, o bien, en un apartado específico. Lo más común es que la ética o los valores se hagan operativos mediante competencias ocupacionales.

Las competencias son habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que poseen las personas y que, en el caso de los perfiles laborales, se relacionan con la adecuación de la persona al puesto y el éxito en la ejecución de sus funciones.

Existen diversos modelos de competencias, pero básicamente podemos clasificarlas en tres, las técnicas, relacionadas con los conocimientos (saber), entre las que encontramos conocimientos académicos, profesionales, manejo de *software*, idiomas, etc. Por lo general, estas competencias varían entre un puesto y otro. El segundo grupo de competencias es específico para grupos ocupacionales, relacionados con

destrezas (poder) y actitudes (querer). El tercer grupo es el de competencias cardinales o generales que deben ser comunes a todo el personal de la institución, estas se asocian con las creencias, la forma de pensar y los valores (creer).

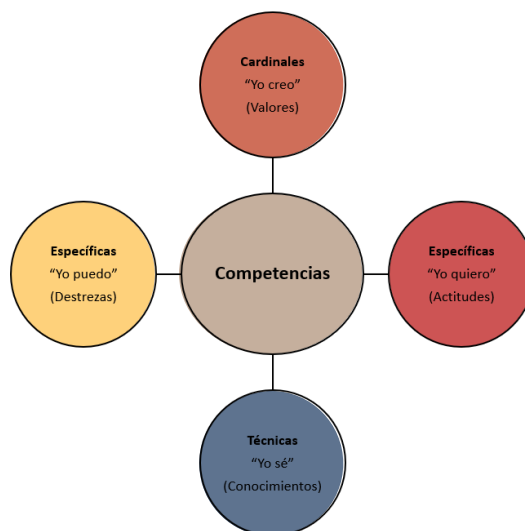


Figura 10: Tipos de competencias

Imagine que su trabajo es conducir una bicicleta, saber cómo funciona, conocer sus partes. Esta es una competencia técnica (saber), pero usted también debe ser capaz de mantener el equilibrio sobre ella, lo que es una competencia específica relacionada con la destreza (poder). Además, ocupamos que quiera subirse a la bicicleta y pedalear, lo cual es una competencia específica relacionada con la actitud (querer) y, finalmente, necesitamos que usted crea que subirse a esa bicicleta sirve para algo, que tenga razones para hacerlo (por ejemplo, reducir su huella de carbono, mejorar su salud), es decir, una competencia cardinal (creer).

Tanto los valores compartidos como las competencias cardinales deben ser comunes a todas las personas trabajadoras de una organización, por lo que tiene sentido hacer operativos los valores como competencias. Por ejemplo, el compromiso, la responsabilidad, la prudencia, la honradez, el liderazgo, entre muchos otros, pueden ser entendidos desde ambos puntos de vista como valores o como competencias.

Ahora bien, sé que es difícil que una organización decida llevar sus valores al nivel de competencias cardinales, por lo que es más usual que se asigne una sola

competencia relacionada con ellos, como puede ser la “ética” o “adhesión a los valores institucionales”, solo para señalar algunas opciones.

Sea uno u otro camino el que siga la organización, sí se deben garantizar un alineamiento y congruencia entre los valores institucionales, como guías de comportamiento y las competencias cardinales.

### ***Reclutamiento y selección***

De forma indirecta, el reclutamiento inicia desde el primer conocimiento que los futuros empleados tengan de la institución, de la información pública que llegue a su conocimiento y que puede influir en su interés de trabajar en ella, dependiendo de la afinidad de esta con sus intereses, su proyecto de vida y sus valores.

Los procesos de reclutamiento y selección deben ser los más transparentes posibles, y deben difundirse las plazas vacantes y concursos, permitiendo que cualquier persona interesada conozca los plazos, requisitos y procedimientos necesarios para aplicar. De igual forma, los requisitos deben ser objetivos e imparciales, congruentes con las necesidades del puesto y sin aspectos que generen algún tipo de discriminación indebida.

También deben incluir, como factores que se deben valorar, los aspectos éticos que están contenidos en los perfiles (por ejemplo, las competencias), pues desde un inicio, buscamos a las personas más afines a la ética y los valores institucionales. Los resultados también deben hacerse públicos, si bien sabemos que es difícil hacer devolución candidato por candidato, estos deben saber cuándo ha terminado el proceso y si fueron elegidos o no, ya sea por medio de una comunicación directa o mediante un sitio público donde se informen los resultados y puedan ser consultados por todas las personas oferentes.

Propiamente en la selección, es importante verificar toda la documentación presentada, hacer estudios para verificar comportamientos o competencias asociadas con la ética o los valores institucionales (estudios de vida y costumbres, pruebas psicométricas, cuestionarios, entrevistas, entre otros) y buscar medios de revisión de las conductas precedentes que sirvan como base predictiva del comportamiento futuro.

## ***Evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño es una forma de dar seguimiento y retroalimentación al quehacer de las personas trabajadoras. Por medio de ella, se pueden encontrar deficiencias que deben ser subsanadas por medio de capacitación u otras alternativas, detectar personal con las competencias requeridas para ascensos y promociones o como medio para asignación de beneficios y otras estrategias de motivación.

El proceso de evaluación debe ser ampliamente divulgado, de tal forma que todas las personas empleadas conozcan los plazos de revisión y ejecución propia de las evaluaciones, así como sus responsabilidades asociadas a este.

Las personas encargadas de evaluar (normalmente jefaturas) deben poseer un registro documental que respalde la calificación del personal y evidencien que no se realiza de forma subjetiva.

Asociado con lo anterior, se deben proveer medios para asegurar que la evaluación responde a todo el periodo establecido y no solo a los hechos más recientes (por ejemplo, bitácora de incidentes críticos, registro de reuniones de seguimiento periódicas, registros de observación en el área de trabajo).

Idealmente, la evaluación debe comprender tanto elementos cuantitativos o de producción (rendimiento), como también cualitativos (competencias y desarrollo de la persona evaluada) y contar con el criterio de más de una persona. Al menos se debe garantizar que la persona evaluada pueda solicitar la revisión ante una tercera persona, en caso de que haya inconformidades.

Es trascendental que la evaluación sea coherente con el perfil del puesto, y que las personas tengan claridad sobre cuáles aspectos les serán evaluados desde el inicio del periodo. Recordemos que su principal objetivo es buscar el crecimiento y desarrollo del personal, no “castigar” a quien no cumpla con los parámetros que se van a evaluar.

## Evaluación del clima organizacional

Otro de los procesos de Recursos Humanos que están íntimamente ligados con la ética es la evaluación del clima organizacional, la cual se debe realizar de forma periódica para poder determinar la satisfacción de las personas con sus ambientes de trabajo, lo que está correlacionado con el compromiso hacia la ejecución de las labores.

Recordemos que el Código de Ética y Conducta contempla acciones congruentes relativas a la práctica de los valores; pues bien, esas acciones congruentes pueden utilizarse como ítems que se van a consultar durante las evaluaciones de clima y nos permitirán obtener una valoración de la práctica de los valores.

Por ejemplo, si uno de los valores institucionales es la colaboración y, entre sus acciones congruentes, se encuentran “trabajar en equipo con los compañeros de la oficina”, “cooperar con otras instancias organizacionales” y “prestar la información requerida por las personas usuarias”, la evaluación del clima podría incluir preguntas como “¿en su oficina se trabaja en equipo?”, “¿desde su oficina se colabora con otras instancias de la organización?” y “¿el personal atiende y brinda la información que las personas usuarias requieren?”. Y de la ponderación de estas preguntas, podríamos tener un indicador de la práctica del valor de colaboración y darle seguimiento en el tiempo.

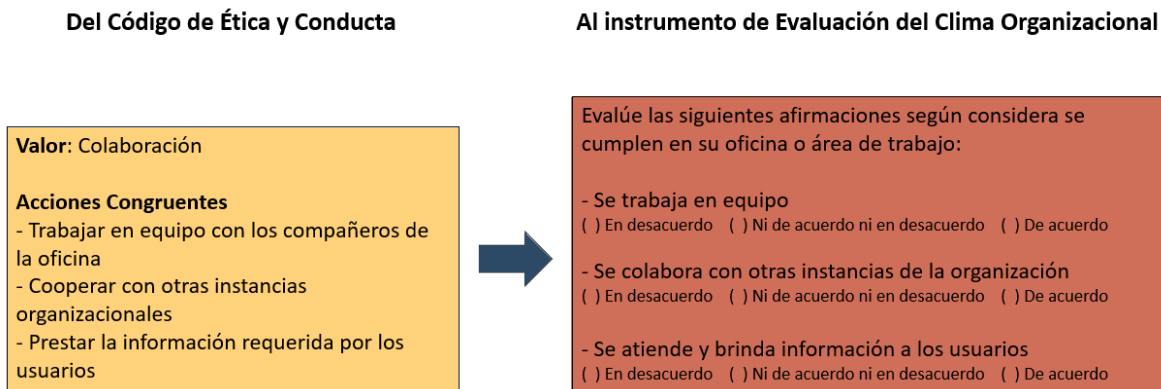


Figura 11: Uso de las acciones congruentes en la evaluación del clima organizacional

## Control interno y evaluación de riesgos contra la integridad pública

La valoración de riesgos permite prever los riesgos que puede enfrentar una organización con el fin de prevenirlos o atenuarlos en caso de que se materialicen. Si bien existen diferentes tipos de riesgos, para los efectos de esta obra, nos vamos a concentrar en los riesgos de corrupción, también conocidos como riesgos contra la probidad o la integridad pública.

Si bien ya se ha indicado con anterioridad que no es correcto denominarlos riesgos éticos (o riesgos contra la ética), pues, si bien podríamos suponer que todo acto de corrupción es una “falta ética”, no sucede lo mismo a la inversa. No agradecer a quien te ayuda es una falta ética, juzgar a una persona sin conocerla es una falta ética, pero ninguno de estos ejemplos son actos de corrupción pública.

Ahora bien, desde un punto de vista ético, sí interesa que existan controles ante posibles riesgos de corrupción y que las personas trabajadoras los conozcan. No tolerar actos de corrupción también puede considerarse como parte de la alineación de la institución hacia una cultura ética.

Si bien cualquier área de la organización puede presentar riesgos de corrupción, por lo general se presta atención a algunas donde las consecuencias de estos actos de corrupción pueden ser más graves, como los referentes a los recursos humanos, la administración de recursos financieros, la contratación, el manejo de información confidencial, la atención de denuncias y aquellas donde exista una alta injerencia política.

Evidentemente esta lista variará y se ampliará según la naturaleza de cada institución; por ejemplo, el proceso penal en el caso del Poder Judicial o los de atención médica en los centros de salud.

Como ya se indicó, la mayoría de los riesgos de corrupción (si no es que todos) son producto de un conflicto de interés mal resuelto, en el que se privilegió el interés privado sobre el público; por ejemplo, la utilización del cargo para fines privados, el uso de los recursos públicos para beneficio de terceras personas, el uso de bienes públicos (oficinas, vehículos, papelería, etc.) para fines personales, recibir dádivas a cambio de prestar el servicio, entre muchos otros.

De ahí surge la vital importancia de que la institución cuente con procedimientos para prevenir, identificar, detectar y gestionar cualquier conflicto de interés que se pueda presentar.

Algunos factores que pueden hacer más vulnerable a la institución a que los conflictos de interés no se resuelvan de forma adecuada son: la ausencia de canales de comunicación, la falta de transparencia, la concentración excesiva de poder en pocas manos, las deficiencias en el manejo de la información y la existencia de pobres controles de los procesos. Por tanto, tomar medidas para fortalecer todos estos factores podría atenuar la posibilidad de materialización de los riesgos.

Finalmente, es trascendental contar con canales de denuncia, ya sea de forma presencial, por medio de formularios físicos o virtuales, correos electrónicos o líneas telefónicas. En cualquiera de estas opciones, hay que garantizar la confidencialidad de las personas denunciantes para no desestimular la denuncia ni la protección, cuando esta se amerite.

No es frecuente, pero en algunos espacios, les ha dado por llamar a los canales de denuncia como “líneas éticas”, lo que evidentemente es otro desacierto, esto es como poner un teléfono para denunciar actos de violencia en una escuela y llamarle “línea educativa”. Obviamente, los actos que se estarían denunciando no son éticos, sino todo lo contrario.

### ***Evaluación y seguimiento***

Pese a que mencionemos la evaluación y el seguimiento hasta el final por un orden lógico, evidentemente se pueden ir realizando actividades de este tipo a lo largo de todo el proceso. Podemos corroborar si todos los y las miembros de la Comisión se presentan a las reuniones ordinarias y podemos evaluar cada campaña de comunicación y proceso de capacitación de forma independiente.

Las actividades de evaluación y seguimiento a largo plazo incluyen las réplicas del diagnóstico de oportunidad que facilitan verificar los avances (o retrocesos) en los problemas detectados originalmente. Estas réplicas deben coincidir con los ciclos de los Planes Estratégicos institucionales o, si no se tienen, deben hacerse cada cinco años, lo que permite dar un periodo prudencial para que se puedan visualizar los cambios culturales propios de la gestión ética.

Evidentemente, el seguimiento al Plan de Acción de la Política de Gestión Ética también es parte de este proceso, así como las actualizaciones al Código de Ética y Conducta, cuando esto sea requerido.

También podemos considerar los diagnósticos de clima organizacional (motivado en que incluyen los valores compartidos) y otros estudios que se puedan hacer de forma independiente.

De forma adicional, podemos considerar los estudios que realice la auditoría interna de la institución sobre los procesos relativos a la gestión ética que actualmente se contemplan dentro de las auditorías de gestión de la integridad pública.

### ***El Sistema Nacional de Ética y Valores***

No podría acabar este libro sin mencionar a la Comisión Nacional de Ética y Valores que, desde su creación en 1987, se ha encargado de la promoción de la ética en el sector público costarricense. Desde 1994, la Comisión Nacional coordina el Sistema Nacional de Ética y Valores compuesto por las comisiones institucionales y las unidades técnicas de cada institución.

Frente a una sociedad más enfocada en lo punitivo que en la prevención, la labor de la Comisión Nacional ha sido titánica, considerando, sobre todo, la casi nula asignación de recursos con la que ha tenido que lidiar a lo largo de su existencia.

El Modelo de Gestión Ética que se ha explicado en la segunda parte de este libro también ha sido asumido e implementado por el Sistema Nacional de Ética y Valores para la articulación de su trabajo.

Si bien la Comisión Nacional cuenta con sus propios lineamientos, guías de trabajo y procesos de capacitación donde se explican estos contenidos, espero que esta obra sirva para divulgar más la labor del Sistema como un ejemplo de que es posible gestionar de forma ética las organizaciones a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la salud, es más fácil “contar” a las personas que han enfermado que aquellas que se han mantenido sanas gracias a las medidas que se toman para estos fines.

De forma semejante, es mucho más sencillo contar a las personas que han cometido actos de corrupción que hacer notar la gran cantidad de personas que no han sucumbido ante ella, gracias a las medidas preventivas que se toman desde la ética para fortalecer una toma de decisiones apegada a la integridad personal e institucional.

La ética es como el aire, es más fácil recordar su importancia cuando hace falta. La labor del Sistema Nacional de Ética y Valores ha sido como bocanadas de aire fresco que ha colaborado a que la Administración pública del país, aun con sus ahogos, no haya sucumbido y, más aún, nos atrevamos a soñar con un mejor porvenir.

## **A manera de cierre**

Cuando escribí mi primer libro de gestión ética, publicado por la EUNED en el 2014, lo concluí con un apartado con el mismo nombre que este. Había ya recorrido mucho camino y tenía experiencia acumulada en relación con la gestión ética y con algunas publicaciones breves sobre la temática. Pero, sin duda, los últimos años han significado un crecimiento y un aprendizaje exponencial que me hicieron considerar que aquellos primeros textos habían quedado rezagados. La ética, aun siendo milenaria, sigue siendo un área viva del conocimiento.

Confío plenamente que la primera parte de este libro, donde se abordan las generalidades de la ética, será de utilidad para cualquier persona que quiera orientar mejor su vida. La segunda parte es más específica, orientada a la gestión de las organizaciones y les será útil a aquellas personas que quieran introducir, reintroducir o mejorar la gestión ética en sus lugares de trabajo.

No pretendo que esta sea la última palabra en el tema de la gestión ética, sería lamentable que así fuera. Pero a partir de aquí, de todo lo construido hasta ahora, confío que podemos cimentar nuevas oportunidades para demostrar que la ética sigue estando vigente en nuestras realidades institucionales, y que las personas con proyectos de vida claros, vinculados con el quehacer de sus lugares de trabajo, pueden ser más felices, más productivas y menos proclives a la corrupción.

Asimismo, las organizaciones que consideran a sus personas colaboradoras desde su plenitud humana, ciudadana y laboral harán mayores esfuerzos por lograr una auténtica gestión ética, para ser espacios de los que podemos estar orgullosos y orgullosas de pertenecer, aportar y edificar en complicidad. Al final, todas las personas ganamos.

## Referencias

- Aranguren, J. L. (1972). *Ética*. España: Ediciones Castilla.
- Ariely, D. (2012). *Por qué mentimos... en especial a nosotros mismos*. España: Ariel.
- Aristóteles. (1978). *Moral, a Nicómaco*. España: Espasa-Calpe.
- Blázquez, F., Devesa, A., & Cano, M. (2002). *Diccionario de términos éticos*. Navarra: Verbo Divino.
- Bloom, P. (2013). *Just Babies: The origins of good and evil*. Nueva York: Crown.
- Burón Orejas, J. (2010). *Psicología y conciencia moral*. España: Sal Térrea.
- Carrera, J. (Marzo de 2003). *Mundo global, ética global*. Obtenido de [https://www.cristianismeijusticia.net/sites/default/files/pdf/es118\\_0.pdf](https://www.cristianismeijusticia.net/sites/default/files/pdf/es118_0.pdf)
- Comisión Nacional de Ética y Valores. (2018). *Lineamientos para las comisiones y las unidades técnicas de ética y valores institucionales en la gestión ética*. Obtenido de <https://cnrvcr.files.wordpress.com/2018/08/linemientos-para-las-ciev-2018.pdf>
- Comisión Nacional de Ética y Valores. (2019). *Guía para la inserción de la ética en los procesos del Sistema de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://cnrvcr.files.wordpress.com/2020/07/guc3ada-para-insercic3b3n-c3a9tica-en-rrhh.pdf>
- Comisión Nacional de Ética y Valores. (2021). *Manual para la elaboración de Códigos de Ética y Conducta en el sector público costarricense*. Obtenido de [https://cnrvcr.files.wordpress.com/2021/03/manual\\_para\\_codigos\\_de\\_etica\\_y\\_conducta.pdf](https://cnrvcr.files.wordpress.com/2021/03/manual_para_codigos_de_etica_y_conducta.pdf)
- Comisión Nacional de Ética y Valores. (2023). *El diagnóstico de oportunidad ética*. San José: CNEV.
- Cortina, A. (2005). *Alianza y contrato. Política, ética y religión*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* España: Paidós.
- Cortina, A. (2017). *Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*. Madrid: Tecnos.

- de Cervantes Saavedra, M. (1967). *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*. España: Espasa-Calpe.
- de Siqueira, J. E. (2012). Del estudio de casos a la narrativa en educación en Bioética. En S. Vidal, *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (pp. 53-68). Montevideo: Unesco.
- Frankl, V. (1999). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- García Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Gómez, C. (2008). Conciencia moral. En A. Cortina. *10 palabras clave en ética* (pp. 17-69). España: Verbo Divino.
- González, E. (2013). Formación ética de los profesionales. Forjando el interés desde la razón. *Revista Internacional de Organizaciones*. 21-40.
- Jiménez Asensio, R. (2017). *Marcos de integridad institucional y códigos de conducta: encuadre conceptual y algunas buenas prácticas*. Obtenido de <http://laadministraciondia.inap.es/noticia.asp?id=1506999>
- Kant, I. (2002). *Crítica de la razón práctica*. Salamanca: Sígueme.
- Kliksberg, B. (2008). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas.
- León Hernández, R. (2014). *Gestión ética para organizaciones públicas y privadas*. San José: EUNED.
- León Hernández, R. (2016). Sobre la obediencia a las leyes. *Ética Judicial. Cuaderno 9*. 59-67.
- León Hernández, R. (2019). Gestión ética en la Administración pública. En R. León; N. Lagos & G. Manotas. *Integridad y Ética en la Función Pública* (pp. 11-40). Caracas: CLAD.
- León Hernández, R. (2022). La moral costarricense. *Parresía*. 7-15.
- Lind, G. (2021). *Moral Competence Test (MCT)*. Obtenido de <http://moralcompetence.net/mut/mjt-engl.htm>

## Índice general

### Contenido

Sobre el autor .....	5
Presentación.....	6
Ética: entre mis fines personales y los deberes sociales.....	9
Principios, valores y virtudes éticas .....	13
Ética cívica .....	17
Método y contenidos de la ética cívica .....	20
Corrupción desmitificada .....	23
Conflictos de interés: El origen del mal.....	27
Desarrollo moral para principiantes .....	30
¿Justicia y cuidado? Ni una ni la otra, sino todo lo contrario .....	37
Bajo desarrollo moral y conflictos de interés: receta para el desastre .....	39
Ética, deontología y derecho: mismos deberes, distintas responsabilidades .....	42
Integridad pública: prevención, control y respuesta ante la corrupción .....	48
Liderazgo ético .....	51
Líderes como <i>influencers</i> .....	53
El buen liderazgo .....	54
Proceso de gestión ética de las organizaciones.....	58
El posicionamiento: estableciendo las bases .....	59
Diagnóstico y definición del marco ético.....	61

Diagnóstico de oportunidad ética .....	63
Código de Ética y Conducta .....	68
Política de Gestión Ética.....	75
Comunicación y capacitación .....	77
Comunicación .....	78
Capacitación .....	80
Alineamiento organizacional.....	81
Recursos humanos.....	81
Control interno y evaluación de riesgos contra la integridad pública .....	87
Evaluación y seguimiento .....	88
El Sistema Nacional de Ética y Valores .....	89
A manera de cierre .....	91
Referencias .....	92
Índice general .....	94
Índice de figuras .....	96

## **Índice de figuras**

Figura 1. Toma de decisiones .....	12
Figura 2. Principios, valores y virtudes .....	16
Figura 3: Niveles y etapas de desarrollo moral.....	35
Figura 4: Ética, deontología y derecho .....	45
Figura 5: Proceso de Gestión Ética .....	59
Figura 6: Marco ético .....	62
Figura 7: Ejes de los valores institucionales .....	68
Figura 8: Definición de valores e identificación de acciones congruentes .....	74
Figura 9: Elaboración de la Política de Gestión Ética .....	77
Figura 10: Tipos de competencias .....	83
Figura 11: Uso de las acciones congruentes en la evaluación del clima organizacional.....	86