

# Liderazgo y ética. Un vínculo necesario

Leadership and ethics. A necessary link

Eduardo Alfonso Gonzales Márquez\*



## Reseña del libro:

Presidencia del Consejo de Ministros. (2023). *Liderazgo ético. Guía para autoridades y titulares de instituciones del sector público*. <https://www.gob.pe/es/i/4926618>

El libro *Liderazgo ético. Guía para autoridades y titulares de instituciones del sector público* es la publicación más reciente de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros sobre temas de ética e integridad en la gestión pública, y se constituye en un manual práctico o guía para el ejercicio del liderazgo ético de parte de los titulares de las entidades públicas.

El documento está estructurado en tres grandes partes. Además, cuenta con un índice, un prólogo, una presentación, reconocimientos, notas para el lector, bibliografía y anexos.

En la primera parte, “Conceptos preliminares”, se presenta el marco teórico o conceptual de la guía y el problema de la corrupción en las organizaciones públicas, así como el enfoque de integridad para enfrentarlo y el papel protagónico que juega el líder de cada entidad para llevar a la práctica dicho enfoque y prevenir los casos de corrupción.

---

\* Licenciado en Filosofía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Egresado de la maestría en Filosofía de la misma casa de estudios. Docente universitario con experiencia en gestión pública y educativa. Actualmente, labora en la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. ORCID: 0009-0009-7138-3081. Correo electrónico: [egonzalesm@pucp.edu.pe](mailto:egonzalesm@pucp.edu.pe)

Se empieza por caracterizar a la corrupción como uno de los problemas más urgentes por resolver. El texto señala que, si bien usualmente se la asocia con el abuso de un poder de parte de los servidores o funcionarios públicos para obtener una ventaja o beneficio indebido, debe comprenderse que se trata de un problema cuya responsabilidad alcanza a las organizaciones privadas y a la ciudadanía en general. Prueba de ello es la opinión generalizada del popular “roba pero hace obra” y las dudas que muchos ciudadanos expresan respecto a la integridad de los gerentes de las empresas privadas, sobre todo cuando establecen relaciones contractuales con el Estado.

La lucha contra la corrupción se ha realizado principalmente desde un enfoque punitivo. Sin embargo, la evidencia nos muestra que este enfoque no es suficiente para enfrentarla con éxito, toda vez que llega *a posteriori* al acto corrupto, cuando el daño ya está hecho. Por ello, con la aprobación del Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción se establecieron las bases para complementar ese enfoque sancionador —necesario pero insuficiente— con un enfoque de tipo preventivo con respecto a los actos de corrupción en las organizaciones públicas. Pero, ¿cómo se pueden prevenir los actos corruptos en las entidades públicas si existe una cultura permisiva y hasta favorable a su efectucción? Dicho de otra forma, ¿cómo se puede lograr una cultura de la integridad en las organizaciones públicas, de tal manera que los servidores civiles quieran actuar de acuerdo a los valores, principios y normas de la entidad o de la función pública?

Para ello se hace necesario un enfoque de integridad en términos de gestión, es decir, un enfoque que sea transversal a las diversas actividades de los servidores que laboran en la entidad y mediante el cual se identifiquen las condiciones o riesgos que conducen a los actos corruptos y se adopten estándares de cumplimiento, con el objetivo de evaluar y fortalecer el desempeño ético de los servidores públicos.

Para llevar a la práctica ese enfoque de integridad y gestionar la integridad a nivel organizacional se hace necesario un modelo de integridad, es decir, un conjunto estructurado de orientaciones que no solo permitan prevenir la corrupción, sino y sobre todo articular una cultura de la integridad que internalice el concepto de integridad en los servidores públicos. El modelo de integridad, elaborado por la Secretaría de Integridad de la Presidencia del Consejo de Ministros, consta de nueve componentes: (i) compromiso de la Alta Dirección; (ii) gestión de riesgos; (iii) políticas de integridad; (iv) transparencia; (v) controles; (vi) comunicación y

capacitación; (vii) canal de denuncias; (viii) supervisión y monitoreo; y (ix) responsable de la función de integridad (encargado del modelo).

El primer componente está relacionado directamente con la capacidad de liderazgo del titular de la entidad. Se requiere del compromiso de la Alta Dirección y de las diversas jefaturas para lograr un cambio organizacional que consolide una cultura de la integridad en la entidad. Sin ese soporte, conformado por el titular de la entidad y su equipo, no es posible implementar de manera efectiva el modelo de integridad en la organización.

Esta parte del marco conceptual de la guía es clave para comprender el concepto de liderazgo ético, es decir, qué significa y su importancia para el logro de una cultura de la integridad en la organización de la entidad pública. No se puede lograr ese cambio organizacional sin la conducción adecuada del titular de la entidad, y para ello se requiere que desarrolle un liderazgo ético.

Pero ¿qué es el liderazgo? ¿Qué tipos o estilos de liderazgo existen? ¿Es el liderazgo ético otro estilo de liderazgo? ¿De qué manera se vincula el liderazgo con la ética?

Según el texto, el liderazgo ético debe ser ejercido por el titular de la entidad para lograr implementar el modelo de integridad en la organización, con el objetivo de combatir la corrupción y articular una cultura de integridad en los servidores públicos que la conforman. Por tanto, el liderazgo se vincula con la ética, en tanto que el titular se compromete a implementar el enfoque de integridad en la gestión organizacional. Este compromiso requiere que el titular sea un ejemplo a seguir, que sus acciones revelen que ha interiorizado los valores y principios éticos de la función pública, recogidos en la visión y misión de la entidad, es decir, que sea íntegro.

Se puede caracterizar el liderazgo como un conjunto de habilidades directivas que una persona posee para influenciar en la forma de actuar de los demás. En el documento, se hace referencia a la definición de liderazgo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil: “la capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos” (p. 23), lo que indica que se trata de una competencia o capacidad transversal de los diferentes procesos de gestión.

Se puede observar que, en la definición de liderazgo que ofrece la Autoridad Nacional del Servicio Civil, la capacidad de influir para lograr objetivos supone valores éticos, es decir, hay una relación intrínseca entre liderar personas y la ética. ¿Quiere decir el texto que no hay un auténtico liderazgo si el jefe de un grupo humano influye de manera contraria a la ética?

En psicología, se distinguen dos tipos de liderazgo en relación a las organizaciones. Por un lado, tenemos el liderazgo transaccional, que es propio de una cultura organizacional más centrada en sus aspectos cognitivos. Aquí, el liderazgo de la organización se centra en el cumplimiento de los objetivos establecidos y en la aplicación de las medidas necesarias para alcanzarlos. Es un estilo de liderazgo en donde tienen más peso el procedimiento a seguir, la toma de decisiones y la eficiencia. Por otro lado, tenemos el liderazgo transformacional, propio de una cultura organizacional más centrada en las personas, en sus emociones o sentimientos y en sus opiniones. En este tipo de liderazgo, se reconocen como cualidades deseables de un directivo el carisma o la inspiración de confianza a partir de su excelente conducta moral, el saber escuchar de forma activa, empatía frente a las necesidades y diferencias individuales, visión de futuro basada en los valores de la organización, motivación al equipo para que alcance un mayor rendimiento, cultivo de un pensamiento divergente o innovador en la organización, entre otros (Fernández-Berrocal, 2021).

Si bien en periodos de profundos cambios organizacionales o de innovación es preferible un liderazgo transformacional —en tanto que se centra en las personas—, un buen líder sería aquel que presentara las competencias de ambos estilos y que, según el contexto o situación, supiera cuándo ejercer el liderazgo adecuado (Fernández-Berrocal, 2021). Si relacionamos lo anterior con el tipo de liderazgo que se describe en la guía, se podría afirmar que el liderazgo ideal —que supone el conocimiento práctico de elegir qué estilo de liderazgo es el más adecuado dado el contexto— sería el liderazgo ético.

En la literatura psicológica, se considera que la inteligencia emocional es la capacidad que permite ponderar ambos estilos de liderazgo. El concepto de inteligencia emocional se hizo famoso gracias al éxito editorial *La inteligencia emocional* de Daniel Goleman, publicado en 1995. Sin embargo, los padres del concepto son los psicólogos Peter Salovey y John Mayer, quienes publicaron en 1990 un artículo titulado “Inteligencia emocional”. Estos psicólogos la definieron como “la capacidad de razonar válidamente con las emociones y la información relacionada con ellas, así como de usar las emociones para mejorar el pensamiento” (como se citó en Fernández-Berrocal, 2021).

Pero ¿dónde entran los valores cuando hablamos de inteligencia emocional? Se ha mencionado que el carisma del líder o la inspiración de confianza se basa en la excelencia de su conducta moral. Vimos que la definición de liderazgo que maneja la guía ya supone los valores y principios

éticos, pues el líder debe ser un ejemplo a seguir y debe comprometerse a implementar el enfoque de integridad en la organización. Es claro, entonces, que no puede haber verdadero liderazgo sin ética.

Aristóteles fue el primero que reconoció el papel que juegan las emociones y los deseos en las decisiones y acciones, miles de años antes de que se hablara de inteligencia emocional. Lo que nos mueve a la acción no es la reflexión, sostuvo Aristóteles, sino es el deseo; por ello, es importante educar los deseos, organizarlos racionalmente, para que deseemos hacer lo correcto o por lo menos no deseemos hacer lo que está mal. Es a través de la práctica como adquirimos un carácter firme, una disposición del ánimo para hacer lo correcto, y la capacidad de deliberar cómo hacerlo en un contexto dado, teniendo como horizonte moral los valores de la comunidad de la cual formamos parte. Aristóteles llama sabiduría práctica o prudencia a la capacidad de saber actuar correctamente en las diversas esferas de experiencia que nos presenta la vida, y señala que sin esa disposición para hacer lo que es mejor o correcto no habría prudencia, sino una suerte de pensamiento estratégico que apuntaría a lo que nos resulte más conveniente, independientemente del daño que podamos ocasionar a otros. La prudencia sería, así, una suerte de inteligencia deseante o deseo inteligente, sostiene el filósofo (Aristóteles, 1977/2003).

El ser humano, además de ser un animal capaz de conducirse racionalmente, es un animal político, sostiene Aristóteles; es decir, es un ser que vive en una comunidad jurídicamente organizada, cuya humanidad se constituye en la interacción con los otros, sobre todo con aquellas otras personas que nos resultan cercanas. De ahí que el bien individual supone el bien de la polis o ciudad, el bien común, es decir, no es posible la realización personal al margen o en contra del bienestar de la comunidad (Aristóteles, 1988/2022).

En una sociedad multicultural, como son los Estados modernos, donde conviven distintos proyectos de vida realizada, el bien común se sitúa en el ámbito de lo público; está relacionado con los derechos humanos, con el respeto incondicional de la dignidad de la persona y con los principios de justicia que generan valor público.

Una entidad pública con servidores o funcionarios corruptos atenta contra los derechos de los ciudadanos y de los propios servidores civiles, no genera valor público y, por ello, corrompe su función o su razón de ser. Por esa razón, en la guía, se sostiene que el líder de una entidad pública tiene la obligación moral de lograr sus objetivos sin violentar la ética, es decir, la eficiencia no puede estar reñida con la ética.

La eficiencia puede definirse como la capacidad para lograr el máximo beneficio al menor costo. Tiene que ver con un tipo de racionalidad que se centra en los medios para alcanzar un fin propuesto. Esa racionalidad es de tipo instrumental, y es propia de un liderazgo transaccional, como se mencionó. Sin embargo, hay otro tipo de racionalidad que más bien se centra en los fines, se pregunta si son buenos o correctos, y si los medios para lograrlos también lo son. Es una racionalidad ética, y cuando ambos tipos de racionalidad se ven enfrentadas debe preferirse hacer lo correcto (Taylor, 1994).

En el ámbito público, sería un despropósito que la eficiencia se contraponga a la ética, debido a la razón de ser de la gestión pública. De ahí que ser eficientes como servidores o funcionarios públicos supone también un adecuado desempeño ético en el logro de los objetivos de la institución.

La ética pública legitima las acciones de los organismos públicos. Solo desarrollando una cultura de la integridad en la organización se podrá vencer a la corrupción y recuperar la confianza de la ciudadanía con respecto a sus instituciones públicas.

Ha sido un acierto que no se descuidara el marco conceptual, pues sirve de fundamento a la segunda parte del texto —la parte central—, toda vez que se trata de un manual o guía para responder a la pregunta sobre cómo ser un líder ético en la práctica.

La segunda parte del documento se titula “¿Cómo ejercer el liderazgo ético?” Es la más extensa, pues se desarrollan las siguientes dieciséis condiciones para ser un directivo con liderazgo ético: (i) incorporar personas idóneas a su equipo; (ii) identificar y comunicar sus impedimentos y prohibiciones; (iii) implementar la función de integridad; (iv) fortalecer la gestión de riesgos que afectan la integridad pública; (v) prevenir y gestionar posibles conflictos de intereses; (vi) asegurar la equidad y probidad de su entidad frente a los actos de lobby; (vii) transparentar las visitas a su entidad y mantener al día su agenda oficial; (viii) rendir cuentas y facilitar el acceso a la información pública; (ix) exigir un acceso justo a los puestos públicos; (x) promover una sólida cultura de valores organizacionales; (xi) fomentar relaciones respetuosas entre funcionarios, servidores y ciudadanos; (xii) asegurar el cumplimiento del deber de neutralidad en época electoral; (xiii) promover un clima de confianza para discutir posibles problemas éticos; (xiv) fortalecer la gestión eficaz del canal de denuncias; (xv) no pasar por alto las faltas disciplinarias; y (xvi) examinar o asumir la responsabilidad.

Cada condición se fundamenta en los valores, principios, deberes y prohibiciones descritos en la Ley del Código de Ética de la Función Pública y en la implementación efectiva del modelo de integridad en la organización pública. Además de explicar en qué consiste cada condición y cómo se realiza o se evalúa su desarrollo, la guía ofrece una serie de recomendaciones para ponerlas en práctica de manera exitosa.

Mención aparte merece la condición sobre la implementación de la función de integridad, pues sirve de base a las demás. Existe el marco normativo que introduce y regula la figura del oficial de integridad, quien ejerce dicha función. En este funcionario, recae el deber de implementar el modelo de integridad, y de asesorar a la Alta Dirección y a los servidores civiles en general sobre temas de ética pública y sobre todo lo relacionado con el enfoque de integridad en la organización. La guía explica lo que establece la norma con respecto a cómo se implementa la función de integridad en la organización, el rol del oficial de integridad, sus funciones, requisitos y similares.

La última parte del texto lleva por título “Reflexiones finales”, y es un buen resumen de las conclusiones principales del documento. Los anexos presentan algunos impedimentos de los funcionarios públicos o sus familiares, y junto con la bibliografía finalizan una buena guía en donde se conjugan acertadamente la teoría y la práctica acerca de cómo ejercer un verdadero liderazgo en las organizaciones públicas, es decir, un liderazgo ético.

## Referencias

- Aristóteles. (1977/2003). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia*. (J. Palli Bonet, Trad.). Gredos.
- Aristóteles. (1988/2022). *Política*. (M. García Valdés, Trad.). Gredos.
- Fernández-Berrocal, P. (2021). *Inteligencia emocional. Aprender a gestionar las emociones*. Emse Edapp.
- Taylor, C. (1994). *Ética de la Autenticidad*. Paidós.