

## Gestión ética en la administración pública

**Rafael León Hernández**

*Primer premio*

*Imagine que yo le digo: "quédese sentado o lo golpeo".  
Usted, justamente, podrá recriminarme por haberlo amenazado.  
Yo le respondería: "No lo estoy amenazando, sino educando".  
Pero usted sabría que aunque yo lo llame "educación", en realidad fue una amenaza y, como tal,  
no educa.  
De igual forma, si creamos normas coactivas y sancionamos su incumplimiento, aunque las  
llamemos "ética", seguirán siendo derecho.  
Y si ya sabemos que el derecho sin personas éticas no nos ha resuelto el problema de la  
corrupción, solo demostramos que poco hemos aprendido y seguimos tropezando con la misma  
piedra, bajo distinto nombre.*

### **La ética como problema: algo falta, pero como falta, no sabemos qué es**

Parece haber un acuerdo generalizado sobre la ausencia de la ética como un problema a resolver, pero a diferencia de contrariedades más cotidianas (como la falta de una pieza en una maquinaria), el espacio vacío no nos da pistas sobre qué buscar y dónde encontrarlo.

Ciertamente, la filosofía ostenta la maternidad de la ética o, dicho de otra forma, de la filosofía moral. Pero en nuestros tiempos, más que su origen o las cavilaciones que se han hecho sobre ella a través de los siglos, lo que anhelamos es una utilidad práctica que nos saque del fondo oscuro en el que la sociedad está cayendo. Es decir, más que una ética histórica o filosófica, clamamos por lo que ahora denominamos "éticas aplicadas".

En este texto en particular, la que nos interesa es la ética aplicada a la administración pública, que no es lo mismo que ética pública, pues como bien advierte Cortina Orts (1997) no existe tal cosa como una ética privada (la ética es siempre pública; si no lo es, no es ética) y aquí importa ser precisos sobre el campo al que nos estamos refiriendo, aunque reconocemos que en muchos textos se utiliza "ética pública" y "ética aplicada a la administración pública" como sinónimos.

Como explica García Marzá, entendemos que la ética aplicada tiene como objetivo la realización de los principios y valores morales dentro de contextos y situaciones concretas, de forma que oriente en el desarrollo de espacios de libertad y, por lo tanto, haga más responsables y razonables estos diferentes contextos, prácticas e instituciones (2004: 118).

Así pues, el clamor por la ética se hace visible cuando se ventilan asuntos de la administración pública donde se tiene certeza o sospecha de corrupción, cuando la negligencia o la burocracia nos hacen dudar del propio sistema democrático. En estos casos resurge la pregunta por aquello de lo que percibimos su ausencia y ya olvidamos cómo era.

A la ética se le ha puesto en un continuo como la parte contraria a la corrupción, pero no es eso: la ética no es anti-corrupción. Se le ha identificado con una serie de normas positivas que regulan la conducta de las personas, pero la ética tampoco es una especie de pseudo-derecho o deontología. Se le ha visto también como una especie de estrategia de motivación que conduce a un estado

transicional de euforia, que pronto acaba sin lograr cambios duraderos, y la ética nunca se resume en un estado emotivo.

### **La ética como solución: dos caminos que conducen a ninguna parte**

Estas concepciones erradas de la ética nos han hecho buscar soluciones igualmente equivocadas, que poco beneficio le han dado a la administración pública y, por lo tanto, a la ciudadanía. Básicamente, estas soluciones se enmarcan en dos grandes categorías: el camino de la judicialización (la ética como derecho) y el de la trivialización (la ética como negocio).

### **La ética como derecho (o la dependencia a las leyes)**

Sin duda alguna, esta es la salida más común a la hora de tratar de solucionar la “falta de ética” y, básicamente, cualquier otro problema social: crear más y más intrincadas leyes, que al final de cuentas solo amplían o modifican el repertorio normativo, pero no impactan en la ética, ni siquiera de forma indirecta. Como indica Hortal: “hoy la ética, especialmente la ética pública, corre el peligro de quedar reducida a la Doctrina del Derecho” (2009: 41).

En algunos países ya es común hablar de leyes de ética, tribunales de ética y sanciones éticas, entre otros despropósitos similares, pero aunque suene muy de avanzada, en la práctica estos ingenios no existen. Como veremos más adelante, es imposible regular la ética de forma jurídica, y no porque muchas personas crean que sí se puede, termina por ser cierto.

Recurro a un ejemplo simple: Si quisiéramos establecer una nueva carga impositiva para financiar un sistema de salud pública, podríamos crear la “ley de la solidaridad”, pero claramente la ley no haría que la ciudadanía se vuelva más solidaria. Lo mismo sucede con la ética en general, aunque la utilicemos para bautizar cualquier cuerpo normativo, este último es absolutamente incapaz de modificarla. Bien señala Etxeberria que “en cualquier caso, debe quedar claro que ética y derecho no se identifican ni siquiera cuando la ética es tomada en una perspectiva deontológica y procedimental” (2005: 137).

Desde leyes contra la corrupción hasta reglamentos disciplinarios son denominados erróneamente como instrumentos éticos, que lógicamente deben existir pero no bajo esa denominación, pues dan la falsa sensación de que con su puesta en práctica ya se está promoviendo la ética y, consecuentemente, la descuidamos.

En el campo de la corrupción, la ética busca prevenirla desde su origen, no corregir sus efectos. Es decir, tratar a los enfermos no es lo mismo que prevenir la enfermedad; en una epidemia es necesario enterrar a los muertos y resguardar a los enfermos para evitar el contagio, pero más importante sería inmunizar y aumentar las defensas de quienes no han enfermado. Análogamente, esto último es lo que corresponde a la ética.

Cuando se pretende desestimular la comisión de ciertas conductas a partir de la imposición de consecuencias negativas, lo que se logra es una coacción externa (heterónoma), mientras que la ética implica la aceptación autónoma de la norma (comprensión y compromiso con su cumplimiento que no requiere castigos). Como indica Viquez Lizano, “la ética, no tiene características punitivas, lo suyo es la reflexión pausada sobre la conducta humana y sus motivaciones” (2012b: 53).

Utilizando otro ejemplo, se puede instar a una persona a hacer ejercicio bajo la premisa de que es bueno para su salud, o bien, diciéndole que se le va a castigar si no lo hace; la ética se trata de lo primero, pero terminamos haciendo lo segundo.

El inconveniente con las sanciones como motivadores externos es que creemos que entre mayor sea la consecuencia negativa, menor será la posibilidad de que la persona cometa la conducta indeseada socialmente, pero olvidamos que bajo la lógica del castigo, las personas no solo responden a la severidad de la consecuencia, sino que se requiere de una alta probabilidad e inmediatez de su aplicación para que sea efectiva (León Hernández: 2016), caso contrario, no tienen ningún efecto.

Estos últimos factores raramente son tomados en cuenta a la hora de promulgar nuevas normas positivas, lo que hace, como indica Nino (Burón Orejas, 2010: 64), que existan leyes, pero se actúe como si no existieran: el incumplimiento de las normas se convierte en norma.

Ante la imposibilidad material (aparte de lo indeseable que resultaría) de vigilar a toda la población en cada una de sus acciones y de aleccionarla inmediatamente, al estilo de la novela 1984 de George Orwell (1980), la mejor apuesta que podemos hacer es promover la autonomía de las personas, para que esos mecanismos de control sean cada vez menos necesarios.

En palabras de Burón: “La policía nunca podrá vigilar todos los rincones en los que pueda cometerse un delito, ni entrar en todas las viviendas en las que puedan producirse malos tratos. La conciencia, sí” (2010: 111).

Pero más importante que lo anterior es notar que las sociedades que funcionan bajo la lógica del control heterónomo y la necesidad de consecuencias son las que menor desarrollo moral demuestran (Gómez, 2008); sociedades éticamente inmaduras incapaces de distinguir por sí mismas lo que les es más conveniente para su propia supervivencia. Al tratar de buscar la ética a través de normas impositivas, lo único que logramos es dar más vueltas en la espiral que nos aleja de ella.

### **La ética como negocio (o la reducción al absurdo)**

El otro intento fallido de promover la ética lo encontramos en el negocio del sentimentalismo, que puede ser incluso más dañino que la judicialización, pues la hace ver como una moda efervescente y, por tanto, la desprestigia. En lugar de asociarla con la imposición (que tampoco es) o con el ejercicio de la razón (como debería ser), creemos que con actividades lúdicas o sensibilizadoras lograremos ese tan deseado efecto de reajuste cultural que nos devuelva a la senda de la corrección conductual.

Es como asegurar que para luchar contra una enfermedad grave basta una buena actitud; sin duda es útil, pero insuficiente. La ética jamás renuncia a la emoción (Etxeberría, 2005), pero no depende solo de ella. Razón y emoción entran en juego para producir el comportamiento humano.

Dentro de estas iniciativas encontramos las fiestas alocadas de integración de equipos, los carteles multicolores que se pierden en las pizarras informativas, el valor del mes (como si de helados se tratara), o cualquier campaña comunicativa que se queda en la epidermis emocional; que se queda en las sensaciones y punto.

Se convierte en una especie de estrategia de adormecimiento, donde se cree que por usar palabras como “valores”, “formación” o “ética”, efectivamente se está haciendo algo al respecto y dejamos de preocuparnos. Como señalan Piñuel y García,

todos aquellos que puedan persistir en el intento de seguir pensando libre y creativamente son candidatos al lavado de cerebro mediante todo tipo de estrategias organizativas, desde la formación, los sistemas de *coaching* o los programas de gestión de actitudes o de valores (2015: 57).

Están aquí también los motivadores que sacan lágrimas o risas (y muchas veces dinero) pero que no pasan de un efecto pasajero que no llega a fin de mes.

Mientras en la judicialización abundan los profesionales en derecho que, bajo el efecto de la deformación profesional (Real Academia Española, 2017), tratan de componer el mundo a través de la ciencia que mejor conocen, aquí tenemos ciertos elocuentes gurús mediáticos que confunden la ética con cierto misticismo que a veces se torna religioso y otras parece más una ideología o secta en busca de adeptos.

La ética no se trata de motivación o sentimientos positivos o piadosos, que poca o ninguna relación tienen con el quehacer de nuestras organizaciones. Ciertamente, se busca que las personas sientan un afecto hacia su trabajo, una vocación; pero esta se funda sobre una comprensión clara del aporte que su trabajo le da a la sociedad y a su propia vida. De esto habla Viquez Lizano al referirse a la vocación secundaria:

Quien no hace aquello para lo cual sentía una vocación inicial, debe tener la suficiente capacidad para comprender cuál es el bien que deriva la sociedad del trabajo que hace, y que si no lo obtiene de él o de ella, de nadie más lo conseguirá.

Esa suerte de segunda vocación, deriva el gusto y la dedicación al oficio, del bien social que se obtiene de él, del bien que la sociedad, del cual forma parte, obtiene (2012c: 98).

En otra parte, el mismo autor señala:

No se trata de la negación de la emoción, sino de mediarla con la razón; es decir, afirmar que el sentimiento no debe erigirse como la única fuente del juicio, sino que este debe estar mediado por la reflexión, pudiéndose incluso tornar a ella (2012b: 68).

### **La ética como el ejercicio autónomo de la razón**

Ante las diversas salidas alternas para tratar de encontrar la ética en el pajar equivocado, conviene primero recordar qué estamos buscando.

Nuestra palabra ética, del griego *êthos*, hace referencia al carácter (Aranguren, 1972), no como una condición innata, sino como a su edificación personal, es decir, en palabras de Aranguren: “el *êthos* o carácter moral, consiste en todo aquello que hemos retenido y nos hemos apropiado en cuanto a nuestro modo de ser toca, viviendo” (1972: 220), o bien, “no la vida, sino lo que, viviendo, hemos hecho de nosotros mismos” (1972: 492).

Al respecto, Cortina Orts nos dice que “la moralidad no es un extraño artefacto, venido de un desconocido lugar, sino simplemente el reto de vivir como hombre –mujer, varón– en el más pleno sentido de la palabra” (2008a: 9).

De esta forma, vemos con mayor claridad que la ética poco tiene que ver con la observancia de normas jurídicas o una dinámica de dar abrazos, sino con la constitución de la persona misma, que si bien empieza con los procesos de socialización (Santín, 2008; Ariely, 2012), se sostiene principalmente en la forma que cada uno toma decisiones, actúa conforme a ellas y va afianzando los rasgos de su comportamiento por medio de la reiteración de conductas (Aranguren, 1972; 2010; Martínez Navarro, 2010).

Para Grande Yañez, “el *ethos* y la ética pueden también comprenderse como [el] proceso reflexivo por el que el sujeto determina el sentido y justificación de su comportamiento” (2006: 22).

Viquez Lizano la define como “la orientación racional de la conducta, una forma de vida, que supone la reflexión previa a la acción, teniendo presentes las consecuencias de las acciones, para uno mismo, una misma y para las demás personas” (2012: 50).

Por su parte, Martínez Navarro la presenta como un “conjunto de orientaciones para el comportamiento humano que podemos y debemos poner en práctica para forjarnos un buen carácter y así llevar una vida plena, tanto en lo personal como en relación con los demás y con la naturaleza” (2010: 24). Mientras que Etxeberría la califica como “el saber que trata de orientarnos hacia la realización de nuestra plenitud como humanos” (2005: 29).

Con lo anterior como base, podemos comprender lo que quería decir Kant cuando indicaba que una norma impuesta de forma heterónoma no es ética, a menos que la persona la acepte autónomamente (Grande Yañez, 2006), lo que implica que comprenda la norma y esté convencida de sus contenidos.

Como ejemplo, mientras una persona se ponga el cinturón de seguridad solamente para evitar la multa, requeriremos siempre del control externo, de la vigilancia constante y las consecuencias previsibles e inmediatas; si, en cambio, la persona estuviera convencida de la necesidad de usar el cinturón para salvaguardar su vida y también como un compromiso para con sus semejantes, entonces ni siquiera haría falta ley que le obligue.

García Marzá lo explica de esta manera: “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” (2004: 46).

Lógicamente, tampoco podemos asumir que existan independientemente una de la otra. Como señala Hortal Alonso: “Cuando la ética prescinde del derecho pierde concreción institucional, de la misma manera que el derecho sin referencia ética pierde legitimidad y a la larga también plausibilidad y eficacia social” (2009: 40).

Podemos ahora dejar claro que no existen leyes (o cualquier otro cuerpo normativo) de ética, sobre todo si se busca imponer bajo la amenaza de sanciones, porque la ética está en la conducta asumida libremente por la persona, no en la letra de la ley. Explica el jurista Rodolfo Luis Vigo, que las razones que nos hacen obedecer las leyes son éticas, no las normas indeterminadas (Vigo, 2012).

A esta altura del texto, seremos capaces de dilucidar que tampoco existen tribunales de ética, aunque así quiera denominárseles, pues estos fallarán con base en el cumplimiento o no de un instrumento legal o deontológico, no sobre la conciencia, el razonamiento, las intenciones que determinaron la conducta, entre otros elementos que interesan a la ética, solo podrán hacerlo sobre la materialidad del acto, no sobre el *ethos* del actuante.

Y para terminar de puntear sobre los deslices comunes al tratar de introducir la ética en la administración pública, basta decir que los códigos de ética (si lo son de veras) no tienen estructura jurídica ni incluyen sanciones, pues esto es propio de instrumentos disciplinarios o legales, sin duda útiles y necesarios, mientras que los códigos de ética funcionan más bien como orientadores de la conducta e insumos para procesos serios de formación humana a lo interno de las organizaciones, también útiles y necesarios (Echeverría-Falla, 2013; Figueroa Jácome, 2014; Martínez Navarro, 2010).

Al respecto, indica García-Marza: 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 (2004: 251).

Luego agrega: 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 (2004: 251).

Por su parte Cleghorn señala que “aplicar penalizaciones a un código de ética es convertirlo en reglamento o ley, creando así otro instrumento de prohibiciones” (2005: 100).

### **Entre los fines y los deberes**

La ética es constitutivamente humana, o mejor dicho, los seres humanos somos constitutivamente éticos (Aranguren, 1972), esto bajo la premisa de que todos tenemos una moral (una *ethica utens*, al entender de Aranguren). Lo que implica que valoramos si determinados actos o situaciones son justas o injustas, buenas o malas, correctas o incorrectas, y no ocupamos reglamentos para realizarlas; las hacemos *per se*.

Ahora bien, esas valoraciones que, según diversos estudios, hacemos desde la más temprana edad (Bloom, 2010) –porque no nacemos como una *tabula rasa*– son mediadas luego por el contexto social y el aprendizaje, hasta alcanzar cierto nivel de madurez que no es igual para todas las personas (Cortina Orts, 2013; Gómez, 2008).

Por otro lado, la ética como área del conocimiento (lo que Aranguren nomina como *ethica docens*), que se viene desarrollando en occidente desde las aportaciones de los filósofos de la Antigua Grecia, nos ha planteado una serie de formas de subdividirla, entenderla o estudiarla. Esta es la ética entendida como la filosofía moral, como el estudio de la moral humana.

Una de las distinciones mayores se da entre quienes entienden la ética desde una de dos perspectivas: la teleológica y la deontológica (Blásquez, Devesa, & Cano, 2002). Estas dos formas de ver la ética, aunque parezcan contrarias en un inicio, resultan estar en sintonía.

La ética, desde una perspectiva teleológica (orientada a un fin), implica que cada persona debe tener claros los fines de su vida. Esto nos lleva a la primera tarea humana (no en tiempo sino importancia) que es responderse quién es y para qué vive (Viquez Lizano, 2012).

Estos fines, bajo la premisa de que respetan el imperativo categórico kantiano de considerar al otro como un igual y respetarlo (Cortina Orts, 2008b; Robalino, 1976; Kant, 2001), le orientarán en la toma de decisiones a lo largo de su existencia. Para una persona que no sabe qué quiere de su vida, cualquier camino es viable, ninguno le acerca o aleja de su norte y termina perdiéndose.

Ortega y Gasset entendía la moral como algo implícito en el ser humano, como el sentido que se le da cuando se dice que una persona está “con la moral en alto” (Viquez Lizano, 2012b). Con esto, aunado a lo anterior, podemos afirmar que tendrá la moral en alto aquella persona que tiene claros cuáles son sus fines (libres, voluntarios, razonados, ejercidos responsablemente consigo misma y con la sociedad) y se esfuerza por alcanzarlos, mientras que estará desmoralizada la persona que no puede consumir sus fines, ya sea porque no los tiene claros, o porque se desvía de su cumplimiento.

Es hasta este punto en el que podemos hablar de deberes en la ética (la orientación deontológica), pero no como el cumplimiento ciego de unas normas, sino como la capacidad de tomar decisiones acorde con las metas establecidas.

Así como debemos tomar una carretera que nos lleve a nuestro punto de destino, también debemos tomar decisiones acordes con nuestro proyecto de vida, tanto en el plano humano, como en el ciudadano y el laboral.

A manera de ejemplo, podemos afirmar que el médico ético es aquel que está consciente que el fin de su profesión es la promoción de la salud y la remisión de la enfermedad y esa conciencia le hace tomar decisiones afines con ese fin. Dejará de ser ético el médico cuyo fin sea enriquecerse o velar por sus propios intereses, pues será esto lo que orientará sus actos.

Será ético el docente cuyo empeño esté puesto en educar, no en cobrar un salario; será ético el juez que busque hacer justicia y no subirse en un pedestal.

Vemos entonces que en ética, a diferencia del derecho, la conducta no es producto de una imposición externa, sino de una auto-imposición, del deber libremente asumido (Grande Yañez, 2006).

### **De las personas a las organizaciones**

La ética y el trabajo han estado siempre de la mano. Ya Aristóteles usaba como ejemplo el quehacer del artista -del buen artista- en relación con el quehacer del ser humano:

Así como para el músico, para el estatuario, para todo artista y, en general, para todos los que producen alguna obra y funcionan de una manera cualquiera, el bien y la perfección están, al parecer, en la obra especial que realizan; en igual forma, el hombre debe encontrar el bien en su obra propia (1978: 69).

Así como la ética exige que cada persona tenga claridad con respecto a sus fines, las organizaciones, como grupos humanos que son, también han de responder por los suyos y se convierten, consecuentemente, en campos de acción ética.

Así lo hace ver Cortina Orts cuando indica que “la ética trata de la formación del carácter de las personas, de las instituciones y de los pueblos” (2013: 34).

Contar con una misión y una visión no es un invento de reciente creación (aunque lamentablemente en muchos casos se considera como un requisito de mercadeo), es la extrapolación de lo que decía Aranguren cuando afirmaba que “la tarea moral consiste en llegar a ser lo que se puede ser con lo que se es” (1972: 470).

En una organización, la misión es lo que es, y la visión es aquello que se puede llegar a ser con lo que se es; un reflejo de lo que puede ser si se desempeña de forma excelente. Toda persona trabajadora debe conocer la misión y visión de la organización en la cual trabaja para poder comprometerse con ellas, no con sus normas escritas, sino con su quehacer en la sociedad.

Caso contrario sería el de un vegetariano trabajando en una carnicería; podrá cumplir con todos los reglamentos internos, pero jamás se sentirá comprometido éticamente con su labor sustantiva.

Los valores surgen entonces, como herramientas que permiten pasar de la misión a la visión. Decía Aristóteles que había músicos, pero también había músicos buenos y la diferencia entre los primeros y los segundos era la forma en que se desempeñaban en su oficio (Aristóteles, 1978), los segundos eran los excelentes, los que ponían en juego sus virtudes.

Así las cosas, hay trabajadores y los hay buenos. Los primeros, los mediocres (que están en la media) cumplen con lo que se necesita, pero los segundos tienen la vista en aquello que se puede llegar a ser, en su tarea moral, en la excelencia.

Pregúntese cómo debe ser un trabajador para serlo bueno, y en su mente se enlistarán una serie de valores: responsable, comprometido, solidario, integro, etc. Los valores son, pues, producto de un

compromiso auténtico con las funciones y el cumplimiento de las normas, será una consecuencia de lo anterior.

Y en la medida que esos valores vayan siendo incorporados en la persona, cuando los veamos representados en ella, hablaremos entonces de virtudes. No es casual que las virtudes (los valores encarnados en las personas) y la excelencia, provengan de la misma raíz griega: *areté* (Blásquez, Devesa, & Cano, 2002). Será excelente el trabajador que ponga en juego las virtudes en su trabajo, aunque se equivoque, no el que cumpla todas las normas por temor a un castigo.

### **Modelos de Gestión ética**

Ahora bien, sabiendo qué es la ética, nos damos cuenta que no la encontraremos por más normas que se aprueben o comités que se establezcan. No por eso, podemos tampoco afirmar que nada puede hacerse.

Si asumiéramos que la ética de una persona es una construcción acabada, la solución sería tan sencilla como contratar solamente personas de demostrada integridad y sacar afuera al resto: la administración pública estaría salvada... pero no.

Hoy sabemos que es posible contratar las mejores personas y que la cultura institucional las corrompa, o bien, que las organizaciones se conviertan en agentes que promuevan el desarrollo moral de sus trabajadores (Secretaría Técnica de Ética y Valores, 2014a).

Más allá de la moda de las declaraciones y los Códigos de Ética (mayoritariamente mal elaborados), se han realizado varios intentos de promover la ética de forma sistemática en las organizaciones, tanto en la administración pública como en la privada, con resultados frecuentemente inciertos por falta de medición, pero que al menos nos hace ver que, poco a poco, se va creando conciencia de que acciones aisladas, como la promulgación de un reglamento o una charla de medio día, no producen los resultados deseados.

Podemos entender la gestión ética: como una estrategia de dirección de los recursos humanos a partir de la ética y de los valores, lo que permite el alineamiento de la organización hacia el logro de sus fines u objetivos, sin descuidar a las personas que la integran (León Hernández, 2014: 23).

Claros ejemplos son la Ética de los Negocios que vio la luz a mediados del siglo XX y su derivada, la Responsabilidad Social (Martínez, 2005), que sigue teniendo gran popularidad hoy día en el ámbito privado, aunque en muchos casos se ha desvirtuado hasta convertirse en una estrategia publicitaria, más que en el reconocimiento de las responsabilidades de cada organización para con las personas que trabajan en ella y de la sociedad en la cual se encuentran inmersas.

A mediados de los años 90 del siglo pasado surgieron dos modelos enfocados principalmente en la selección y promoción de los valores: la Administración por Valores de Blanchard y O'Connor (1997) y la Dirección por Valores de García y Dolan (2003).

En el primero de estos modelos, se identificaban tres fases referidas a 1) aclarar cuáles debían ser los valores organizacionales, 2) cómo divulgarlos y 3) el alineamiento entre esos valores y la toma de decisiones en la organización. Sin embargo no se clarificaba mayormente como hacer operativo esto último.

El segundo modelo, proponía cuatro fases: 1) la legitimación del proceso, 2) la formulación de los valores, 3) la puesta en acción, que coincide con la divulgación y alineamiento descrito anteriormente y 4) la auditoría, que agrega un elemento de verificación de las fases precedentes, pero que tampoco profundizaba en cómo materializar los procesos descritos.



Por otro lado, y con mayor desarrollo teórico y metodológico, la Fundación ETNOR (García Marzá, 2004), propone un modelo más acabado que contempla 1) la creación de Comités de ética donde se formaliza el compromiso de las autoridades de las organizaciones con la ética, 2) la elaboración de Códigos éticos y 3) las auditorías de la ética.

En el caso latinoamericano también se han desarrollado algunas propuestas, como los modelos de gestión ética desarrollados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para Colombia (2006) y Paraguay (2008), solo para mencionar algunos ejemplos.

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

Uno de los modelos de gestión ética que mayor desarrollo ha tenido en la práctica es el que implementa la Comisión Nacional de Rescate de Valores de Costa Rica (2014), que toma como base el de León Hernández (2012; 2014).

La Comisión Nacional de Rescate de Valores fue creada en diciembre de 1987 por medio de un Decreto Ejecutivo, con el fin de promover la ética y los valores en Costa Rica, principalmente, en la Administración Pública. En diciembre de 1995, un nuevo decreto crea lo que hoy se conoce como el Sistema Nacional de Ética y Valores, constituido por comisiones propias de muchas instituciones del sector público, lideradas por la Comisión Nacional (Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2014).

Durante los primeros años de funcionamiento, el Sistema y la Comisión Nacional se enfocaron en campañas comunicativas y charlas que buscaban incentivar la práctica de los valores a nivel comunitario, pero sin ninguna metodología claramente definida.

Fue hasta que empezaron a difundirse diversos modelos provenientes de otras latitudes que se pensó en sistematizar los procesos, en primer lugar mediante la realización de diagnósticos y códigos éticos en las instituciones que sirvieran como base para las campañas y capacitaciones (Abarca, Ovaes, & Vega, 2001), y luego con la dotación de una estructura funcional y el establecimiento de un modelo propio que permitiera homogenizar y medir el avance de cada una de las instituciones incorporadas al sistema (Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2014).

De esta forma, la inclusión del tema ético pasa a ser más que algo meramente motivacional o inspirativo, o un quehacer *cuasi* jurídico o sancionatorio.

Actualmente, el Sistema Nacional de Ética y Valores está conformado por más de sesenta organizaciones públicas, incluyendo el Poder Legislativo, el Poder Judicial, la Contraloría General de la República, el Tribunal Supremo de Elecciones, ministerios del Poder Ejecutivo, bancos estatales, universidades, hospitales, entre otros (Comisión Nacional de Rescate de Valores, s.f.).

### **Gestión ética, paso a paso**

Con los antecedentes reseñados hasta aquí, donde podemos apreciar que la ética se diferencia de la simple reglamentación y las sanciones a su incumplimiento, podemos también apreciar la necesidad de una forma de intervención más compleja, desde el ámbito preventivo, que permita lograr una disminución gradual de nuestra dependencia a la vigilancia para lograr una conducta proba entre los funcionarios públicos.

A continuación describiré las diferentes etapas de un proceso de gestión ética, aplicados en una organización pública, pero vale aclarar que de igual forma pueden ser utilizadas en el sector privado.

## Posicionamiento

A esta etapa se le llama posicionamiento porque asemeja al momento en el que un corredor se instala en la línea de salida. Antes de salir, deberá haberse preparado, conocer el recorrido que debe seguir y la meta a alcanzar, deberá estar claro sobre sus capacidades y limitaciones, así como los obstáculos y apoyos que encontrará en el camino.

Por obvio que parezca, el primer tema por resolver es definir quién se encargará de implementar un proceso de gestión ética en la institución. Solemos pensar, y con razón, que el máximo jerarca debería ser el responsable directo, pero en la realidad sabemos que muchas veces no puede, no quiere o no sabe qué hacer y cómo hacerlo. Esto sin contar que la intervención en ética nunca va a depender de una instancia aislada sino que requiere de un trabajo conjunto.

La solución más viable, parece ser la instauración de un grupo de trabajo o comisión interdepartamental con funcionarios de áreas estratégicas de la institución, empezando por el jerarca o un representante con poder de decisión, así como de las áreas relacionadas con Recursos Humanos, Planificación Institucional, Comunicación, Capacitación, Informática, entre otras, considerando también aquellas áreas clave de la institución que las diferencian de cualquier otra.

En otros casos, se constituyen unidades técnicas de ética propiamente dichas, es decir, personal a tiempo completo trabajando el tema que interactúan con las demás unidades de la institución. Es importante señalar que el tener una unidad de este tipo y la conformación de una comisión no son alternativas excluyentes; podría contarse con ambas, siempre y cuando realicen un trabajo articulado.

Esta comisión o unidad constituye un grupo de trabajo permanente, cuya primera misión, luego de integrarse y formalizar su estructura mediante un acto administrativo, será recibir la formación que necesita para acometer su trabajo. Caso contrario, terminarán recorriendo alguno de los caminos erróneos antes descritos: celebrando efemérides y colocando carteles, o bien, inventándose nuevos métodos para vigilar y castigar a los infractores.

Es importante ser meticulosos en la selección de los formadores, lamentablemente, la ética es uno de los campos del conocimiento donde muchas personas se creen autorizadas para impartir cátedra sin siquiera saber de qué se trata y terminan reproduciendo *ad infinitum* concepciones erróneas y desorientando a quienes buscan un norte.

Los motivadores legos no son adecuados para formar en ética; más aún, aquellos que tienen un carisma y poder de convencimiento innatos suelen ser los que más daño hacen, pues la gente termina creyendo lo que dicen, aunque carezca de fundamento.

Incluso los abogados con formación en filosofía del derecho e innumerables cursos de deontología (no todos, pero muchos) suelen confundir la ética con su propia disciplina y, para empeorar las cosas, hacen publicaciones a las que acuden personas, la academia, gobiernos y hasta organismos internacionales en busca de respuestas y terminan por implementar lo que allí está escrito: medidas jurídicas disfrazadas de ética.

Unamuno utiliza una frase más lapidaria para explicar este fenómeno: "Lo que ocurre es que nuestra moral corriente está manchada de abogacía, y nuestro criterio ético estropeado por el jurídico" (Unamuno, 1961: 189).

En el caso costarricense, la Comisión Nacional de Rescate de Valores provee un curso propio de inducción para las personas que ingresan a las Comisiones Institucionales y un curso de especialización en convenio con la Universidad Estatal a Distancia, con lo que se asegura una

primera aproximación al tema que permite acercarse a otras propuestas formativas con un mejor criterio.

Además de contar con formación en el tema, se necesita de un reglamento interno de trabajo que les ayude a organizarse. En el caso de las unidades de tiempo completo, deben existir perfiles de puestos para las personas que la integren, donde se definan los requisitos académicos y competenciales, así como sus funciones.

Finalmente, desarrollarán un plan de trabajo que, lógicamente, deberá estar alineado a los planes de la institución, tanto en su metodología de formulación como en los objetivos a alcanzar. Las comisiones o unidades de ética se convierten en coadyuvantes para que las instituciones logren cumplir el fin social para el cual existen y no otros (Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2014), iniciando en la búsqueda de un compromiso por parte de las personas que trabajan en la institución con ese fin, bajo el entendido de que, al estar convencidas de su relevancia y necesidad, será más fácil aceptar implícitamente los deberes derivados de sus funciones como servidores públicos (León Hernández, 2014).

Según los Lineamientos de la Comisión Nacional de Rescate de Valores (2014: 11-12), en esta etapa corresponde:

- Establecer su reglamento de trabajo
- Recibir formación, capacitación y entrenamiento en la temática
- Elaborar y mantener actualizado el Proceso de Gestión Ética Institucional, conforme normativa vigente y las disposiciones técnicas de la Comisión Nacional de Rescate de Valores
- Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual de trabajo o Plan operativo institucional para la Gestión ética (...).

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

Un marco ético no está constituido por una serie de normas jurídicas. Ciertamente, desde una perspectiva *ius* positivista, toda norma debe tener un sustento ético que la respalde, empezando por las Constituciones; por eso no es de extrañar que en ellas se enumere una serie de principios o valores éticos como justificantes de la norma impositiva.

Al respecto indica Ramos que “todo Derecho conlleva una opción moral determinada, encarna un determinado ideal de justicia, refleja el sistema de convicciones o valores socialmente compartidos” (Ramos Pascua, 2007: 35).

Pero al referirnos a un marco ético, estamos aludiendo a una serie de postulados y documentos que serán la plataforma para la gestión ética institucional, entendida como una medida formativa y preventiva.

Estos documentos serán 1) un diagnóstico institucional relacionado con la ética, 2) un código o manual de ética<sup>1</sup> y 3) una política de ética con su respectivo plan de acción.

El diagnóstico se constituye en una línea base para conocer el estado actual de la organización y la eficiencia de las diferentes acciones que se tomen en busca de una mejora en la ética de los funcionarios y, por ende, de la organización.

---

<sup>1</sup> Pese a que en algunos países u organizaciones se suele crear diversos documentos como declaraciones éticas, códigos éticos, códigos o manuales de buen gobierno, entre otros, aquí se busca la construcción de uno solo que articule los diferentes contenidos para evitar la disgregación y facilitar los procesos de comunicación y el alineamiento de las conductas institucionales.

En Costa Rica se ha utilizado una metodología denominada "Diagnóstico de oportunidad ética" (Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2014), que contempla la recolección de indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan indirectamente la práctica de valores o su ausencia. Simultáneamente, mediante una consulta estadísticamente participativa, se les consulta a las personas trabajadoras sobre los valores que consideran deben dirigir la gestión de la institución.

Por su parte, León Hernández (2014) propone que primero se realice la consulta sobre los valores, ya que estos serán la base para la elaboración del diagnóstico. Tal como creía Luría, "toda revolución educativa debería comenzar planteándose qué valores se quieren inculcar" (Burón Orejas, 2010: 172).

La identificación de los valores se asume como una labor conjunta de las personas trabajadoras, no de los grupos jerárquicos o consultores externos. Lo que permite que las personas se sientan intrínsecamente respetadas y vinculadas con la ética organizacional. En organizaciones pequeñas se podría pensar en la participación de la mayoría de los trabajadores y en las más grandes, en muestras aleatorias representativas.

Esto también se plantea de acuerdo con los postulados de la ética cívico-dialógica que propone una igualdad real entre todos los afectados, considerando que una organización constituye, en sí misma, un grupo social con un núcleo común de valores y en el que conviven diversas concepciones de vida buena y felicidad (Cortina Orts, 2005; García Marzá, 2004).

Idealmente se seleccionan tres valores (nunca más de cinco, para facilitar su comprensión e interiorización) que responden a tres ejes básicos: el fin institucional, el bienestar de la ciudadanía y las relaciones entre las personas trabajadoras (León Hernández, 2014), de esta manera se promueve un equilibrio entre el *telos* institucional (su razón de ser), su inserción en la sociedad y el bienestar de los trabajadores.

Así, un solo valor puede verse desde diferentes perspectivas. A manera de ejemplo, el respeto hacia la institución contempla conductas propias y diferenciadas que cuando se aplica a la ciudadanía o a las personas con las que se trabaja.

Una vez se cuente con los valores identificados se procede a realizar el diagnóstico, que permitirá sondear de manera indirecta la ética y la práctica de los valores institucionales. Si uno de los valores institucionales es la responsabilidad, nos hablará de ella las estadísticas relacionadas con el cumplimiento de horario, el porcentaje de alcance de las metas propuestas en los planes de trabajo, solo para señalar unos ejemplos. Si uno de los valores es la colaboración, podremos obtener referencia de ella en los estudios de clima organizacional o en encuestas aplicadas a los trabajadores.

De esta forma, se reúne una serie de indicadores que dan un panorama sobre la vivencia de la ética en la organización, que incluye pero no se limita a los casos de corrupción detectados o a la cantidad y severidad de las sanciones impuestas. Y permitirá, también, comparar el avance o deterioro de los resultados obtenidos mediante la réplica de la aplicación de los instrumentos a lo largo de los años. Solo así podremos saber si los esfuerzos están dando frutos.

Otra metodología propuesta es la aplicación de instrumentos que miden directamente el desarrollo o juicio moral de las personas integrantes de la organización (Lind, 2000; Palacios Navarro, Palacios Navarro, & Ruiz de Azua, 2003). Si bien este tipo de estudios no brinda información sobre conductas concretas, sí permiten sondear la capacidad de las personas de emitir un juicio previo sobre sus propios actos (*awareness*), lo que le ayudará a tomar decisiones más acertadas desde un punto de vista ético.

A manera de ilustración y como se ampliará más adelante, el Poder Judicial de Costa Rica está usando este tipo de estudio para definir prioridades de intervención o formación en ética según tipo de puesto, tiempo de laborar en la institución, ubicación geográfica, entre otros indicadores sociodemográficos (Secretaría Técnica de Ética y Valores, 2014).

Como ya se mencionó, el marco ético incluye la elaboración de un Código o Manual de Ética. El uso de la palabra "manual" se ha implementado para facilitar la distinción con cuerpos normativos jurídicos con los que se identifica regularmente a los códigos: Código penal, Código civil, etc.

En estos documentos se incluyen los valores previamente identificados por las personas integrantes de la organización, definiciones propias (no de diccionario) y ejemplos de conductas que traducen en situaciones prácticas la vivencia de esos valores.

Reiterando, no se incluyen sanciones, no porque no sean necesarias, sino porque estas se encuentran en otro tipo de normas: administrativas, disciplinarias o jurídicas, pero jamás éticas. Los manuales o códigos serán insumos para la formación del personal, para los procesos de reclutamiento, selección y hasta evaluación del personal, y hasta como parámetros para reconocer la excelencia en las funciones.

Por otro lado, la Política de Ética constituye al plan a largo plazo que trazará la institución para resolver las falencias detectadas en el diagnóstico. Se trata de identificar adecuadamente la causa de los problemas o deficiencias y buscar formas de atenderlas de forma sistemática.

Si en el diagnóstico se identificó un incumplimiento sostenido del horario de trabajo, si las encuestas muestran una alta percepción de corrupción ¿qué acciones se tomarán para reducirlos?

Si tenemos dificultades relacionadas con el trato entre los trabajadores o hacia los usuarios; incluso, si se tienen condiciones de infraestructura inadecuada para la atención de usuarios de acuerdo a su dignidad humana, ¿cuáles serán las acciones correctivas?

Esta política se acompaña con un plan de acción que incorpora los objetivos, las metas, responsables, plazos y responsables; lo que permitirá desglosar en metas a mediano y corto plazo, que alimentarán los planes estratégicos y operativos de la institución (León Hernández, 2014).

Según los Lineamientos de la Comisión Nacional de Rescate de Valores (2014: 12), en esta etapa corresponde:

- Realizar diagnósticos de ética a través de métodos de investigación social: encuestas, censos, investigación por observación, sondeo, análisis de situación, entrevistas, grupos de enfoque, entre otros
- Gestionar y velar por la inclusión y mantenimiento de la Gestión ética en el Plan estratégico institucional tanto en el Marco filosófico (Misión-Valores-Visión) como en su plan de acción
- Coordinar y conducir técnicamente la elaboración del Código o Manual de Ética y Conducta. [La Comisión de ética] será el ente encargado de verificar todo lo relativo a su implementación, gestión, aplicación y proceso de mejora mediante el programa ordinario de trabajo
- Coordinar y conducir técnicamente la elaboración de la Política Ética y la inserción de las prácticas éticas en los sistemas de gestión institucional

## **Comunicación y formación**

### *Comunicación*

Debido a que la etapa de diagnóstico y definición del marco ético implica la participación de personas de toda la organización, podemos suponer que de forma indirecta ya se inició con la comunicación: ya se sabe que algo está pasando. Pero no es hasta que contemos con un marco ético (valores, código o manual y una política), que se contará con contenidos concretos que comunicar y, lógicamente, con los cuales sustentar procesos de formación.

La comunicación implica, en primer término, que todas las personas trabajadoras conozcan sobre ética, sobre la ética organizacional y los valores que han de guiarla. No se trata de que reciten de memoria la misión, visión y valores, sino que comprendan cómo se identificaron y cómo se supone que favorecen el cumplimiento de los fines de la organización.

También deben comprender cómo esos valores están relacionados directamente con su quehacer, con su trabajo diario; por lo que la labor de comunicación no es solo desde lo racional, sino que contempla la emoción, el sentido de pertenencia y la generación de confianza.

Previo a comunicar, se requiere hacer dos cosas esenciales: diagnosticar (y si es el caso, mejorar) los medios de comunicación organizacionales y conocer las características de los trabajadores.

Conocer a los trabajadores implica saber, entre otras cosas, los grupos de edad, el tiempo de laborar en la organización, los estudios con los que cuentan y, si fuera posible, hasta sus lugares de procedencia e intereses. No es igual hablar de ética a una personas con estudios universitarios que a una que no ha terminado la educación primaria; es distinta la estrategia para comunicar valores a una persona cuyos esfuerzos están centrados en crecer profesionalmente que otra cuya mayor preocupación sean sus hijos pequeños.

Con respecto a los medios de comunicación, se debe hacer un inventario sobre los que hay disponibles, por ejemplo, correo electrónico, pizarras informativas, boletines, circulares, reuniones de personal, entre otras opciones. Debemos conocer quién tiene acceso a cada uno y a cuáles no; algunas organizaciones proveen de cuentas de correo a sus profesionales, pero no al personal operativo, en ocasiones se hacen boletines que se distribuyen en las instalaciones centrales, pero no llegan a las oficinas más lejanas.

Adicionalmente, se debe tener certeza sobre la eficacia de cada medio; así por ejemplo, el hecho de que se cuente con correo electrónico, no quiere decir que todo el mundo lo lea con detenimiento; se puede dar el caso que el correo sea muy efectivo con personal administrativo, pero que también se cuente con personal de campo que lo revisa esporádicamente y con el que sea mejor utilizar otras vías. En muchos casos, será necesario desarrollar nuevos medios de comunicación organizacional y reconocer que unos medios son más efectivos para unos grupos que para otros.

Con un adecuado conocimiento de las características de los trabajadores y de los medios, se podrá entonces desarrollar un plan de comunicación articulado, coherente y permanente; pero entendiendo que permanencia no implica hacer una y otra vez lo mismo; lo que se comunique deberá irse actualizando con el tiempo para mantener el interés de las personas, porque lo que se repite reiteradamente, se vuelve invisible.

En esto hay que aprender del mercadeo, los productos son siempre los mismos, pero nos los venden de formas diferentes cada vez para recordarnos que allí están. La ética no es un producto, pero también corre el riesgo de perder presencia en el imaginario de las personas trabajadoras si no estamos llamando constantemente su atención sobre ella.

Las campañas comunicativas sobre ética funcionan como pequeños recordatorios sobre patrones éticos y, como indica Ariely, estos son suficientes para mejorar el comportamiento y disminuir la disposición y la tendencia hacia conductas deshonestas (2012).

Finalmente, hay que proveer mecanismos para que los servidores públicos también puedan brindar retroalimentación y plantear inquietudes. No se trata de recibir quejas o denuncias, que sin duda deben existir mecanismos para esto en la organización, pero no es parte del proceso de gestión ética. Se trata de brindar espacio para que las personas consulten e incluso puedan brindar colaboración.

En algunos casos, y si se amerita, se puede valorar la disposición de un medio para plantear consultas de orden ético que ayuden a orientar la conducta en situaciones específicas, pero nunca sobre un caso concreto o donde ya existan normativas disciplinarias establecidas, sino como una colaboración, desde lo preventivo, para que las personas tomen decisiones de forma más informada.

### *Formación*

En el caso de la formación del personal, entendemos que las personas que ingresan a trabajar en la organización cuentan ya con competencias, habilidades, actitudes y valores propios que se han instaurado a lo largo del tiempo; al entender que la ética versa sobre la persona que somos, como explicaba Aranguren, lo que hemos hecho de nosotros mismos viviendo (1972), lo primero es reconocer la dignidad de esas personas y no creer que se les está adiestrando como animales para que realicen una serie de funciones automáticas.

Como señala Echeverría-Falla, existe mucha confusión sobre lo que implica formar en ética:

Hasta ahora la visión que ha dominado es una visión imperativa, normativista, que se ha mostrado tan extendida como ineficaz. Los resultados en el campo de la acción son palmarios: los cursos de ética no mejoran a nadie. ¿Por qué? Porque durante décadas se ha enseñado la ética desde una perspectiva centrada exclusivamente en la acción externa” (Echeverría-Falla, 2013: 154).

Luego añade:

El enfoque con que se imparte la ética, tanto en el nivel universitario como en los estadios previos, está fascinado por el normativismo, por el legalismo. Se parte de una premisa más que problemática: la ética es un conjunto de normas, la moral viene a ser como un manual de instrucciones (Echeverría-Falla, 2013: 155).

Formar en ética se trata de reconocer que estamos ante personas adultas y, por lo tanto, con intereses propios en el ámbito personal, ciudadano y laboral; pero también que esa madurez física no necesariamente sea igualmente psicológica, social y, fundamentalmente, moral.

Hoy la formación en ética no es exclusiva de los hogares o el sistema educativo, porque reconocemos que en nuestras instituciones contamos con personas con inmadurez ética o, al menos, como todos los seres humanos, con necesidad constante de perfeccionamiento.

Desde el momento de la orientación o inducción, las personas deben conocer la misión de la organización: lo que es, su finalidad. Pues solo una persona que conoce y está de acuerdo con el quehacer de la organización para la cual trabaja, podrá sentirse comprometida con ella. También se les explicarán sus metas, sus desafíos, su visión, y la forma en que ellos pueden colaborar en su cumplimiento.

Los valores entran aquí como esas herramientas que orientan y guían, que permiten mejorar el trabajo que hacemos. Así como los valores ayudan a una persona a dar lo mejor de sí, el conjunto de valores de los trabajadores se encausa a lograr lo mismo en relación con los objetivos compartidos.

Pero la formación no se trata simplemente del momento de la inducción, como si con un primer acercamiento bastara para toda la vida. La formación en ética debe tener, por así decirlo, fecha de vencimiento.

Así como las personas que reciben formación en técnicas de salvamento y primeros auxilios requieren recertificaciones y prácticas cada cierto tiempo, la teoría y la experiencia nos ha enseñado que con la formación ética es igual, sobre todo si consideramos el gran número de factores e influencias negativas que nos encontramos en el día a día. Análogamente, la formación ética funciona como una vacuna, pero requerimos refuerzos cada cierto tiempo para mantener "las defensas altas".

Esta formación debe ser, por tanto, constante; pero también variada e interesante para las personas que la cursarán. Se pueden proveer procesos de formación generales para todos los trabajadores, pero también formación específica dependiendo las áreas de trabajo o tipos de puesto.

Es importante recordar que esta formación es preventiva y busca que las personas interioricen la importancia de la actuación ética en su vida y para su trabajo. Explicar leyes, reglamentos y sus sanciones, jamás será formación en ética, como señala Echeverría- Falla, "la educación ética es algo demasiado serio como para dejarlo en manos de las leyes, los códigos de conducta o las normas políticas" (Echeverría-Falla, 2013: 154).

La formación ética es, sobre todo, educación para el desarrollo moral: Pasar de la visión egocéntrica del mundo a una compartida; dejar de pensar en los intereses propios y enfocarse en los comunes; dejar de ser condescendientes con nosotros mismos y lapidarios con el resto; entender, más que la norma jurídica, su espíritu y conveniencia.

De Siqueira explica la teoría del desarrollo moral de esta forma:

[Lawrence Kohlberg] propone tres niveles progresivos del desarrollo de las actitudes morales: el preconventional, el convencional y el postconvencional. Estos tres niveles, a su vez, estarían conformados por seis etapas diferentes. Las manifestaciones más elementales del comportamiento moral se ubicarían en las etapas 1 y 2, y se limitarían a la obediencia de órdenes provenientes de autoridades superiores, al deseo de evitar los castigos, y, siempre que posible, a la realización de los deseos personales. Las etapas 5 y 6 de la clasificación, las más elevadas y propias del nivel postconvencional, serían observadas en el comportamiento de los individuos que, al reconocer los derechos y las normas determinados autónomamente por cada persona, adoptarían principios éticos universales de justicia, elegidos sin coacción, lo que caracterizaría la más elevada expresión de conciencia moral (2012: 58).

Las personas con un alto desarrollo moral, como explicaba Kohlberg (citado en Cortina Orts, 2013), no necesitan un ojo externo que las vigile ni una norma que las castigue, actúan correctamente porque están convencidas de que es lo mejor para ellas y para el resto.

En palabras de Cortina Orts: "La tarea de la educación moral es indispensable en una sociedad, es un producto de primera necesidad, porque las leyes son importantes en un conjunto social, pero todavía más lo son los compromisos morales adquiridos por sus miembros" (2005: 82).

Las organizaciones tampoco deben limitarse a la hora de buscar alternativas para promover el desarrollo moral. Recursos como cineforos, clubes y grupos artísticos también pueden ser aprovechados. El uso de medios no tradicionales como el arte, el cine, la lectura y hasta los proyectos de apoyo social son estrategias muy útiles que se deben considerar.



Como indica Nussbaum, “las artes cultivan las capacidades de juicio y sensibilidad que pueden y deben expresarse en las opciones morales” (Vidal, 2012: 30), la participación seria y activa en actividades artísticas (teatro, danza, canto, entre otras), orientan a las personas hacia el orden, la proporción y la armonía; y estos elementos que aprenden para un arte específico, termina extrapolándose a otras facetas de sus vidas. En palabras de Oscar Wilde: “La moralidad, como el arte, significa trazar una línea en algún sitio” (citado en Ariely, 2012: 35).

Algunas artes específicas, como el teatro o el cine, promueven la imaginación narrativa, lo que constituye una base fundamental para la interacción moral (Vidal, 2012).

Michel Fariña explica lo siguiente:

En la experiencia de ver un *film* el espectador participa del acto mismo de la creación. El cine no es la mera ilustración de sujetos éticos, sino una matriz donde acontece el acto ético-estético, inaugurando una nueva posibilidad de reflexión (2012: 96).

En el caso de la lectura, sobre todo de obras literarias universales y aquellas donde el lector pueda identificarse con el personaje, se logra lo que popularmente se le llama “aprender por cabeza ajena”. El lector vive, se equivoca y aprende con el personaje y extrapola esa experiencia para su propia vida.

En relación con lo anterior, Brussino señala lo siguiente:

Los relatos de ficción o las historias de vida constituyen formas de comunicación en las que los seres humanos aprenden la conflictividad ética y lo que significa querer vivir en común (2012: 44).

Y después agrega:

Al mostrarnos la novela (y otros géneros narrativos) las cosas tal como podrían suceder en la vida, las posibilidades humanas que el lector-espectador está invitado a imaginar son también reales, puesto que la imaginación narrativa pertenece al orden de la realidad, al igual que la imaginación ética que se necesita para tomar decisiones adecuadas en contextos complejos: de ahí su importancia para la deliberación moral (2012: 47).

Incluso, algunos estudios han vinculado la lectura con una mejora en la capacidad de entender las emociones de los otros y ponerse en su lugar (empatía), en la resolución de conflictos y hasta en el autoconocimiento, lo que sin duda es de mucha utilidad en el caso de servidores públicos (Soto, 2015).

Otra opción para fortalecer el desarrollo moral de las personas es mediante la participación en proyectos de apoyo social. No se trata de dar donaciones en efectivo o cualquier otro tipo de participación indirecta, sino de colaborar directamente con las personas necesitadas. Ese contacto humano incrementa la capacidad de juicio moral de las personas y las vuelven más empáticas (Secretaría Técnica de Ética y Valores, 2014).

Según los Lineamientos de la Comisión Nacional de Rescate de Valores (2014: 12), en la etapa de comunicación y formación corresponde:

- Establecer procesos y mecanismos para el fortalecimiento y promoción de la ética y los valores
- Coordinar y llevar a cabo la comunicación, divulgación y promoción metódica permanente para el fortalecimiento ético y del avance del proceso de gestión ética en la institución
- Realizar y coordinar las actividades educativas: sesiones de trabajo, charlas, cursos, talleres, seminarios, encuentros, reuniones, dinámicas de grupo entre otras con el personal institucional

### **Alineamiento e inserción de la ética en los sistemas de gestión institucional**

El alineamiento es, quizá, lo más fácil de explicar, pero lo más complejo de implementar. Se trata de ejecutar el plan de acción que acompaña a la Política Ética, es decir, resolver los problemas previamente encontrados.

Las metas del Plan de Acción de la Política Ética (largo plazo) se subdividen en otras metas que son incorporadas en los Planes Estratégicos de la Organización (mediano plazo), que a la vez se subdividen en metas más pequeñas que se incluyen en los Planes Operativos (corto plazo). Esto permite que aquellas primeras metas que parecían imposibles, se puedan visualizar como escaños viables de alcanzar.

Si bien las soluciones dependen mucho de las estrategias desarrolladas por cada organización, normalmente se incorporan acciones realizadas con la gestión del recurso humano: como se recluta, selecciona, capacita, evalúa, promueve y reconoce al personal.

En este orden de ideas, León Hernández (2014) recomienda que los valores institucionales funjan también como competencias cardinales a la hora de definir los perfiles de los puestos de la organización. A partir de allí, los valores deberán ser considerados a la hora de buscar el personal más idóneo y cuando se quiera fortalecer al que ya se encuentra trabajando en la organización.

Al definir los valores también como competencias cardinales, se está afirmando que todas las personas que trabajen en la organización deberían tenerlos y que, a su vez, la organización se esforzará para promoverlos.

Se podrán establecer niveles diferenciados que nos permitan reconocer el grado de apropiación de ese valor según sea el puesto o área de la organización que se trate. Por ejemplo, si uno de los valores es la responsabilidad, será distinto el nivel y las características de la responsabilidad que se le pida a una persona que atienda público que a quien custodie dinero. Esos valores derivarán, por lo tanto, en conductas concretas específicas en las que se deberá formar y sobre las que versará también la evaluación: los valores dejan de ser algo indeterminado y se concretan en las funciones propiamente dichas.

También los reconocimientos podrán tomar en consideración esa apropiación de los valores y la ética. Así, las personas más virtuosas, las excelentes, serán el parámetro a seguir por todos los demás.

Según los Lineamientos de la Comisión Nacional de Rescate de Valores (2014: 12), en esta etapa corresponde:

- Coordinar y conducir técnicamente la implementación de la Política Ética y su plan de acción
- Orientar, asesorar y recomendar directrices en materia ética y axiológica
- Dar seguimiento al cumplimiento de compromisos éticos de las diferentes unidades institucionales

### **Seguimiento y evaluación**

Como su nombre lo indica, en esta etapa se realiza el seguimiento de lo hecho en las anteriores, se evalúa y se corrige lo que sea necesario. Implica responder, entre otras, preguntas como las siguientes:

- ¿La comisión o instancia encargada de la gestión ética se ha formado?, ¿Se sigue reuniendo?, ¿Está trabajando?

- ¿Se están usando los resultados del diagnóstico para proponer mejoras?, ¿Es necesario replicarlo para ver el estado de avance?
- ¿Los procesos de formación y comunicación se están implementando?, ¿Están dando resultados? ¿Cuáles son estos?
- ¿Se están ejecutando las acciones requeridas para alcanzar las metas de la Política Ética?

Evidentemente, el diagnóstico inicial es un punto de partida que nos permite comparar a lo largo del tiempo los retrocesos o avances alcanzados.

No es esperable encontrar cambios significativos en el corto plazo, lo que tampoco implica que no sea necesario evaluar para ir orientando las acciones conforme se vaya avanzando.

Las evaluaciones pueden ser generales (los efectos en toda la organización), pero también sobre acciones específicas, como los procesos de selección de personal o una campaña comunicativa particular.

A esto se suman las Auditorías de la Gestión Ética, donde instancias imparciales o externas puedan verificar, desde afuera, el trabajo que se ha realizado.

Actualmente se están implementando métodos adicionales; como se indicó anteriormente, no hay forma de medir qué tan ética es una persona o una organización, por eso se utilizan métodos indirectos que reflejen la puesta en práctica de valores (conductas), sin embargo, en consideración de que la ética está relacionada con la forma en que las personas toman decisiones, se puede recurrir a la evaluación del desarrollo moral de las personas como un indicador de la madurez con la que se decidirá (Lind, 2000), bajo el entendido de que un desarrollo o juicio moral bajo, se convierte en un factor de riesgo, pues no se tomarán en consideración factores clave como el bien común, el contrato social o hasta principios éticos universales.

### **El caso del Poder Judicial como ejemplo**

Para ilustrar lo anterior, se presenta la experiencia del Poder Judicial costarricense, donde se viene implementando un proceso de gestión ética desde 2008.

Pese a que esa institución contó con una Comisión Institucional de Ética y Valores desde 1992, no fue hasta la creación de una Unidad Técnica de tiempo completo denominada “Secretaría Técnica de Ética y Valores” en 2008, que se desarrolló un proceso sistémico a partir de las orientaciones de la Comisión Nacional de Rescate de Valores.

El diagnóstico ético se desarrolló durante el 2009, con los insumos obtenidos se elaboró el Manual de Valores Compartidos (Código de Ética) que fue aprobado en 2010. La Política Ética fue aprobada por la Corte Plena en 2012 con un plazo de implementación de 15 años (López Guevara, 2015).

La Política contempla nueve ejes con los que se pretende solventar las deficiencias y problemas previamente identificados, a saber:

- 1) Educación moral
- 2) Comunicación
- 3) Reclutamiento, selección e inducción
- 4) Planeamiento estratégico
- 5) Capacitación
- 6) Evaluación de desempeño
- 7) Instancias de control
- 8) Procesos participativos
- 9) Salud integral y fuentes de motivación (Secretaría Técnica de Ética y Valores, 2014).

Diferentes instancias organizacionales se encargan de implementar diversas estrategias relacionadas con los nueve ejes señalados, mientras la instancia técnica da asesoría y seguimiento a la implementación.

Por ejemplo, se puede señalar:

- En Educación Moral, la Escuela Judicial se encuentra desarrollando lineamientos que permiten homogenizar la formación ética de personal de la judicatura, el Ministerio Público, la Defensa Pública, la Policía Judicial y el personal administrativo relacionado con los anteriores.

- Por otra parte, varias Unidades de Capacitación trabajan en planes propios de implementación de medidas de formación moral para sus trabajadores. A manera de ilustración, se puede señalar que la ética es un eje transversal del Programa de Formación Inicial para Aspirantes a la Judicatura, donde también se incluye un curso específico de ética judicial.

- En cuanto a la Comunicación, la Unidad Técnica cuenta con una Estrategia General que alimenta campañas anuales para el fortalecimiento de la ética y los valores en el personal judicial. Algunas de estas campañas se organizan en conjunto con el Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, pero en otros casos se hacen proyectos específicos según la necesidad de instancias o para regiones geográficas determinadas.

- El departamento de Gestión Humana (Recursos Humanos o Personal) se encuentra reelaborando todos los perfiles de puestos de la organización, incluyendo competencias genéricas en las que se referencian los valores compartidos institucionales. Estos perfiles se constituyen en la base para los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño, los cuales también están siendo revisados y actualizados.

- Las Unidades disciplinarias de la judicatura, Ministerio Público y Defensa Pública cuentan con un grupo de trabajo para equiparar procesos y definir consecuencias congruentes para los diferentes tipos de faltas. Se han desarrollado cursos para personas integrantes de unidades disciplinarias y para la población en general, así como campañas divulgativas e informativas.

- La Unidad Técnica (Secretaría Técnica de Ética y Valores) utiliza una herramienta de valoración del juicio moral como un insumo para evaluar la efectividad de los procesos formativos y comunicativos. También se ha utilizado para detectar zonas geográficas más sensibles o vulnerables que requieren atención prioritaria. Por otro lado, se han podido identificar puestos más sensibles, la efectividad de los procesos de selección de personal y el efecto en la ética de las personas al trabajar durante mucho tiempo en el ámbito judicial.

Pese a que se espera que la mayoría de los resultados se den en el largo plazo, el seguimiento realizado hasta la fecha ha permitido determinar una mejora en la capacidad del juicio moral de las personas que han participado en los procesos de formación en ética. Asimismo, se ha logrado determinar el beneficio de la promoción de medidas integrales como la participación en proyectos de apoyo social, artísticos, de lectura, entre otros (Secretaría Técnica de Ética y Valores, 2014).

En la auditoría ética de más reciente aplicación se determinó que la institución cuenta “con un sistema de gestión ética vanguardista” y reconoce un cumplimiento de los lineamientos y regulaciones vigentes en la materia, aunque también se reconoce la necesidad de continuar y fortalecer el trabajo en busca de mayores resultados (Auditoría de Estudios Especiales, 2015).

### **Para terminar**

En el presente texto se ha tratado de explicar cómo la confusión de la ética con otras ramas del conocimiento o de acción humana ha contribuido a un mayor vacío en cuanto a la promoción de medidas para su fortalecimiento.

Si bien las medidas legales y disciplinarias son indispensables ante la corrupción, también es necesario recordar que las medidas preventivas, desde la ética, son esenciales para la reducción sostenida y paulatina de este tipo de casos.

Así como se compara la corrupción con un cáncer, podemos decir que las medidas que actualmente se implementan para su erradicación, una vez acaecidos los hechos, pueden verse como los procedimientos contundentes y necesarios para extirparla (el proceso penal como una cirugía) o eliminarla (los controles posteriores vistos como la quimioterapia y la radioterapia). Pero no se nos ocurre extirpar órganos sanos como medida preventiva, ni aplicar quimioterapia "por si acaso"; eso es lo que pasa cuando nos concentramos solamente en las medidas disciplinarias y jurídicas como si fueran medios preventivos.

A la ética, cuando se le entiende en serio, le interesa la prevención. Evitar la aparición del cáncer, porque con personas cada vez más comprometidas con su quehacer y el de las organizaciones en las que trabajan, por decisión y convencimiento propio, serán menos necesarias las medidas extremas para enfrentarnos con los efectos de la corrupción.

### **Bibliografía**

- Abarca, M., Ovares, O., & Vega, H. (2001). *Fruto de la perseverancia: El Sistema Nacional de Comisiones de Valores de Costa Rica*. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2006). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado. Fundamentos conceptuales y manual metodológico*. Bogotá: USAID, Programa Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia.
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2008). *Manual de Ética Pública. Cómo incorporar la ética pública en la cultura institucional de los organismos y entidades del Estado*. Asunción: USAID, Programa Umbral Paraguay.
- Aranguren, J. L. (1972). *Ética*. España: Castilla.
- Aranguren, J. L. (2010). *Filosofía y vida intelectual. Textos fundamentales*. Madrid: Trotta-UNED.
- Ariely, D. (2012). *Por qué mentimos... en especial a nosotros mismos*. España: Ariel.
- Aristóteles. (1978). *Moral, a Nicómaco*. España: Espasa-Calpe.
- Auditoría de Estudios Especiales. (2015). *Evaluación de la gestión ética en el Poder Judicial*. San José: Poder Judicial.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Colombia: Norma.
- Blásquez, F., Devesa, A., & Cano, M. (2002). *Diccionario de términos éticos*. Navarra: Verbo Divino.
- Bloom, P. (5 de Mayo de 2010). *The moral life of babies*. Obtenido de <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ362/hallam/NewspaperArticles/MoralLifeBabies.pdf>
- Brussino, S. (2012). La deliberación como estrategia educativa en Bioética. En S. Vidal, *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (págs. 37-52). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.
- Burón Orejas, J. (2010). *Psicología y conciencia moral*. España: Sal Térrea.
- Cleghorn, L. E. (2005). *Gestión Ética para una organización competitiva*. Colombia: San Pablo.

- Comisión Nacional de Rescate de Valores. (2014). *Lineamientos para las comisiones institucionales de ética y valores en la gestión ética*. Obtenido de <https://cnrvcr.files.wordpress.com/2014/06/lineamientos-para-las-ciev.pdf>
- Comisión Nacional de Rescate de Valores. (s.f.). *Sistema Nacional de Ética y Valores*. Obtenido de <https://cnrvcr.wordpress.com/sistema-nacional-de-etica-y-valores/>
- Cortina Orts, A. (1997). Intervención de D. Adela Cortina. En I. N. Pública, *Jornadas sobre ética pública* (págs. 61-71). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cortina Orts, A. (2005). *Alianza y Contrato. Política, Ética y Religión*. Madrid: Trotta.
- Cortina Orts, A. (2008). *10 palabras clave en ética*. España: Verbo Divino.
- Cortina Orts, A. (2008). Razón Práctica. En A. Cortina Orts, *10 palabras clave en ética* (págs. 327-375). España: Verbo Divino.
- Cortina Orts, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?*. España: Paidós.
- 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* (págs. 53-68). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.
- Echeverría-Falla, C. (2013). Educación ética: ¿normas o virtudes? ¿Qué giro debe tomar la enseñanza de la ética en la formación de universitarios solidarios? *pers.bioét*, 151-167.
- Etxeberria, X. (2005). *Temas básicos de ética*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Figuerola Jácome, L. (2014). Importancia de las comisiones éticas. ¿Para qué sirven las Comisiones de ética? En Inst. de invest. jurisp. y prom. y dif. ética jud., *Ética Judicial. Normas y criterios aplicables al Poder Judicial de la Federación* (págs. 27-37). México: Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- García Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García, S., & Dolan, S. (2003). *La dirección por valores*. España: McGraw Hill.
- Gómez, C. (2008). Conciencia moral. En A. Cortina, *10 palabras clave en ética* (págs. 17-69). España: Verbo Divino.
- Grande Yañez, M. (2006). *Ética de las profesiones jurídicas*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Hortal Alonso, A. (2009). La independencia del juez y la esfera de la justicia. En M. Grande, *Independencia Judicial: Problemática Ética* (págs. 39-54). Madrid: Dykinson.
- Kant, I. (2001). *La paz perpetua*. España: Mestas.
- León Hernández, R. (2012). Posibilidades metodológicas de aplicación: un modelo. En R. León Hernández, O. Ovares Araya, & D. Víquez Lizano, *El quehacer ético en el Poder Judicial. Persona, ciudadanía y trabajo* (págs. 101-119). San José: Poder Judicial.
- 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.
- Lind, G. (2000). *Una introducción al Test de Juicio Moral (MJT)*. Obtenido de [http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1999\\_MJT-Introduction-Sp.pdf](http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/pdf/Lind-1999_MJT-Introduction-Sp.pdf)
- López Guevara, I. (2015). *El Poder Judicial y el Trabajo en Valores*. San José: Poder Judicial.
- Martínez Navarro, E. (2010). *Ética profesional de los profesores*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Martínez, H. (2005). *La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio: una aproximación bibliográfica y pedagógica*. Obtenido de <https://culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/EstudiosAcademicosyEstadsticos/documentos/La%20Etica%20Empresarial%20al%20Comienzo%20del%20Nuevo%20Milenio%3B%20Una%20Aproximacion%20Bibliografica%20y%20Pegdagogica.pdf>
- Michel Fariña, J. J. (2012). La experiencia del cine y el pensamiento (Bio)ético. En S. Vidal, *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (págs. 93-108). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.
- Orwell, G. (1980). *1984*. España: Destino.
- Palacios Navarro, S., Palacios Navarro, B., & Ruiz de Azua, S. (2003). Nuevas formas de medir el desarrollo sociomoral. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 41-58.
- Piñuel, I., & García, A. (2015). *La evaluación del mobbing*. Argentina: SB.

- Ramos Pascua, J. A. (2007). *La ética interna del derecho*. España: Desclée De Brouwer.
- Real Academia Española. (2017). *Deformación personal*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=C3V6iWF>
- Robalino, I. (1976). *Ética profesional. Con referencia especial a las profesiones sociales*. México: Jus.
- Santín, L. (2008). *¿Cómo fomentar la conciencia moral en sus hijos?* México: Elector.
- Secretaría Técnica de Ética y Valores. (2014). *Estudio sobre la capacidad de juicio moral de las personas servidoras del Poder Judicial de Costa Rica*. San José: Poder Judicial.
- Secretaría Técnica de Ética y Valores. (2014). *Política Axiológica*. San José: Poder Judicial.
- Soto, M. (05 de Septiembre de 2015). *El cerebro cree y vive las historias contadas en los libros*. Obtenido de [http://www.nacion.com/vivir/bienestar/cerebro-vive-historias-contadas-libros\\_0\\_1510248968.html](http://www.nacion.com/vivir/bienestar/cerebro-vive-historias-contadas-libros_0_1510248968.html)
- Unamuno, M. d. (1961). *Vida de don Quijote y Sancho*. España: ESPASA-CALPE.
- Vidal, S. (2012). Nuevas y viejas preguntas en la educación en Bioética. En S. Vidal, *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (págs. 15-36). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.
- Vigo, R. L. (2012). *De la interpretación de la ley a la argumentación desde la Constitución: Realidad, teorías y valoración*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dika/v21n1/v21n1a07.pdf>
- Viquez Lizano, D. (2012). De la pregunta radical o la antropología filosófica necesaria. En R. León Hernández, O. Ovaras Araya, & D. Viquez Lizano, *El quehacer ético en el Poder Judicial. Persona, ciudadanía y trabajo* (págs. 7-37). San José: Poder Judicial.
- Viquez Lizano, D. (2012). Sobre la posibilidad de una ética como método vital. En R. León Hernández, O. Ovaras Araya, & D. Viquez Lizano, *El quehacer ético en el Poder Judicial. Persona, ciudadanía y trabajo* (págs. 39-75). San José: Poder Judicial.
- Viquez Lizano, D. (2012). Una vida plena: lo humano, lo cívico y lo laboral. En R. León Hernández, O. Ovaras Araya, & D. Viquez Lizano, *El quehacer ético en el Poder Judicial. Persona, ciudadanía y trabajo* (págs. 77-99). San José: Poder Judicial.

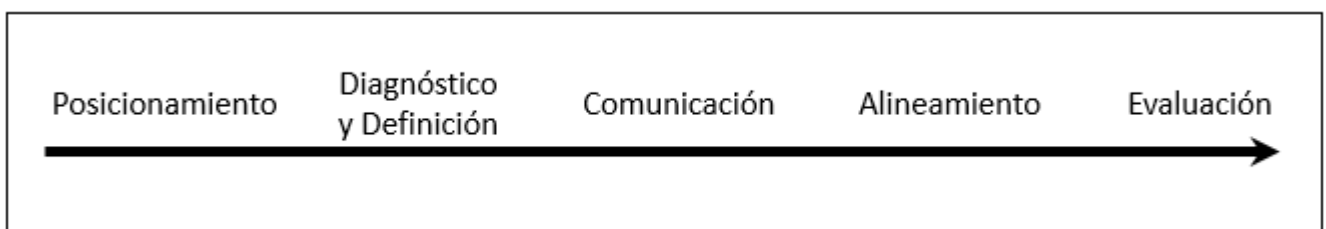
## Datos biográficos

### Rafael León Hernández

Profesional en materia axiológica  
Secretaría Técnica de Ética y Valores  
Poder Judicial de Costa Rica  
E-mail: [daxlion@gmail.com](mailto:daxlion@gmail.com), [rleonh@poder-judicial.go.cr](mailto:rleonh@poder-judicial.go.cr)

## Gráficos

### Fases de un proceso de Gestión Ética en una organización



Fuente: León Hernández (2014: 25).