



Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

*Director de Desarrollo Gerencial*

Paulo Marques

*Coordinadora-General de Educación a Distancia*

Natália Teles da Mota

*Autor del contenido*

Paulo Roberto Motta (2012)

El curso es una iniciativa de la Secretaría Permanente de la EIAPP y cuenta con el apoyo financiero y logístico de la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap), institución vinculada al Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión de Brasil, que también es responsable por la coordinación académica del Curso.

Diseño y revisión de textos realizados bajo el acuerdo de cooperación técnica FUB/CDT/Laboratório Latitud y Enap.

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

© Enap, 2014

**Enap - Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178







Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

## Ética y Moral Administrativa

Ética administrativa se refiere a las reglas de conductas y comportamientos administrativos juzgados aceptables cuando se trata de la cosa pública: implica definir lo cierto, lo errado, o la mejor o peor forma de administrar los recursos públicos. Como disciplina, la ética tiene por objeto el estudio de los distintos valores, hábitos, costumbres y actitudes de los seres humanos. La ética pública auxilia a distinguir entre lo nocivo y lo conveniente para la colectividad. De modo general, la ética ayuda a las personas a discernir y definir el límite de la interferencia de los intereses individuales en los intereses colectivos.

En la gestión, la ética está relacionada a los procesos democráticos y equitativos. La ética orienta comportamientos, limita la legalidad de los actos y racionaliza los términos de lo deseable, de lo valioso y de lo valorado socialmente; está relacionada al bienestar, a la condición humana y a las necesidades sociales.

En la práctica de la administración pública, el pensamiento ético constituye un sistema de principios y normas administrativas, referentes a los deberes de los funcionarios públicos. Por lo tanto, la ética de la función pública engloba dimensiones muy amplias, que van desde el comportamiento adecuado al servicio de la ciudadanía y de la formación de valores hasta los mecanismos de control en el uso del poder público.

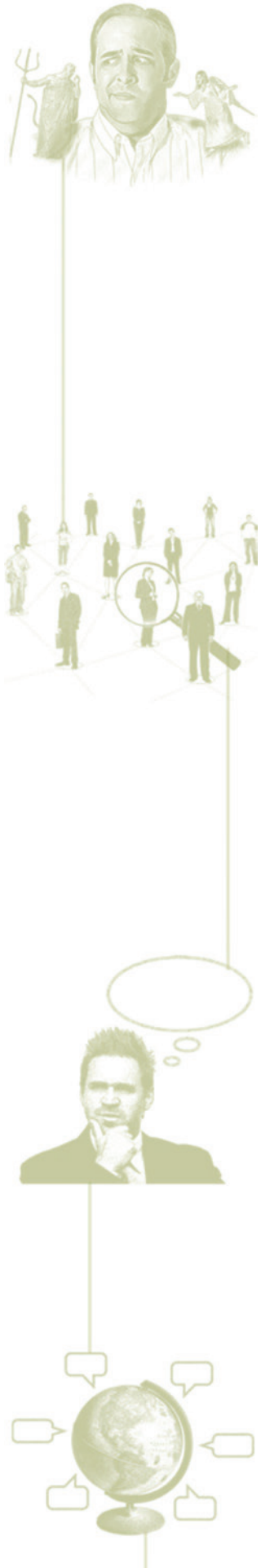
### Enap

Como la administración es culturalmente construida y variada en el tiempo y en el espacio, en la práctica los conceptos de moral y de responsabilidad del administrador público son constantemente más resaltados.

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

La moral está normalmente ligada a las normas, a los valores y a las costumbres de un pueblo, o sea, a su programación mental colectiva. Al contrario, la ética busca fundamentar, de forma genérica y universal, el modo más correcto de vivir del ser humano.

Por ser directamente relacionada a la cultura, la moral tiene una relevancia más inmediata para la administración pública. La moral define las formas habituales y aceptadas de comportamientos sociales y administrativos en una dada sociedad. La moral no está totalmente inserida en reglas y códigos, pero sí en la programación mental colectiva que limita el cotidiano administrativo de los funcionarios. La moral es más cultural, histórica y relativa.



La ética se construye por una reflexión filosófica, sobre los estándares morales: usa el raciocinio y el análisis para encontrar justificaciones y fundamentar la moral. Cuando se procura una ética administrativa, se busca definir principios universales de conducta en el trato de la cosa pública.

La ética es más fácilmente codificada porque ya nasce en forma de principios; la moral, por su vez, se observa en los comportamientos típicos del cotidiano.

La moral tiende a aceptar como correctas las prácticas culturales variadas. En otras palabras, la moral es relativa, al paso que la ética se proclama universal. Sin embargo, muchos estándares éticos, definidos como universales, son contaminados culturalmente por los proponentes en sus sociedades de origen. La ética administrativa no se preocupa solamente con los principios y motivos de la acción o comportamientos efectivos, sino también con sus consecuencias. La ética de la consecuencia es mostrar y juzgar los resultados de las acciones de un administrador como positivos o negativos. Por ejemplo, acciones correctas y bien intencionadas pueden tener efectos colaterales negativos o perjudicar proyectos de otras organizaciones.

Por eso la infraestructura ética de las organizaciones incluye valores éticos, normas de conducta, gestión, orientación y control. Los valores éticos reflejan expectativas de la sociedad. Las normas de conducta son desdoblamientos de valores. La gestión refleja las condiciones para la realización del servicio público. La orientación refleja el compromiso y la expresión de los valores. El control es representado por procedimientos independientes de rendición de cuentas y participación del público.

## El Relativismo Ético, la Cultura y la Moral

El relativismo tiende a ver la moral administrativa como singular e internamente condeciente y armoniosa con la cultura en que se encuentra. Asume la imposibilidad de comprender y explicar esa moral por categorías externas.

Al localizar valores y referenciar lo cierto y lo erróneo, incluso en nivel individual, la sociedad posmoderna incentiva el relativismo cultural y moral, negando casi toda la comunalidad. Al rechazar la evaluación de una sociedad a través de valores y prácticas de otras, los relativistas tienden a ver con recelo todos los conceptos sobre moral administrativa. Ya asumen esos conceptos como contaminados culturalmente y, por lo tanto, inadaptables en su globalidad o integridad. Se supone, entonces, la no interculturalidad o universalidad de cualquier concepto. De ese modo, se refuta cualquier intento de ampliar el uso de conceptos, incluso los históricamente y comparativamente construidos. No se reconoce la posibilidad de análisis ni de comprensión por categorías ajenas a la propia cultura. No se concede igualmente el derecho a críticas basadas en valores de otras sociedades.

La reflexión ética ocurre en un entorno de diversidad cultural, debiendo ser superada en términos de valores consensuales. El juicio ético requiere, por lo tanto, la contextualización en relación al entorno cultural en que se introduce la organización pública. Como los valores culturales influyen en el desarrollo moral cognitivo y en el entorno ético administrativo, son importantes no solamente consensos fundamentales sino también el reconocimiento del carácter situacional de los valores morales y sociales.



Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

No hay base sólida para aceptar el relativismo extremo en la gerencia, sobre todo en analogía con cualquier otra ciencia, en que el rechazo a ese tipo de relativismo tiende a ser la práctica común. El relativismo ataca a cualquier tipo de comunalidad, no solamente los conceptos y las prácticas, sino también los más elementales valores humanos. Todos son vistos como culturales y localizados.

Enfatizar el relativismo extremo es más un retorno a los inicios de la evolución administrativa, para la cual la comunalidad era sólo una esperanza y menos un progreso en dirección al posmodernismo. El posmodernismo localiza valores y aguza las controversias sobre la creencia/desconfianza en valores comunes. Aunque no proponga universalismos valorativos, no desprecia las comparaciones conceptuales ni recusa instrumentos comunes.

Si se puede argumentar y defender que la naturaleza humana tiene características comunes, se debe aceptar consecuentemente una concepción más universal sobre condicionamientos comportamentales. Personas que luchan por el progreso, por la salud colectiva y por el bienestar tienen dimensiones convergentes en conceptos, acciones y decisiones. Por lo tanto, hay valores universales y bases históricas - empíricas y valorativas - para construir y proponer la práctica del bien. Se puede juzgar comparativamente la gerencia: hay prácticas gerenciales mejores y peores; dimensiones recomendables y no recomendables - tomadas como ejemplos o rechazadas.

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

El éxito de las predicaciones religiosas muestra las fragilidades de las creencias científicas oriundas del relativismo. De un lado, se presume que los valores están presentes, son mutables y transferibles de una sociedad para otra. Del otro, se deduce que hay una universalidad de valores a ser considerada. Si no existieran, sería imposible la adherencia a la declaración universal de los derechos humanos.

Si hay valores universales, hay consecuencias gerenciales. En la práctica, no existe un modelo único de organización o sociedad en que los valores y los principios sean universales. Por lo tanto, la estandarización excesiva y la no consideración de peculiaridades pueden perjudicar el entendimiento acerca de las expectativas individuales y, por lo tanto, de las acciones de los gestores públicos.

Sin embargo, la reacción de los valores comunes en la gerencia no busca el absoluto incondicional tan propio de las religiones. No se juzga ni se construye la administración fuera de valores. El conocimiento administrativo es socialmente construido y, por lo tanto, no es exento de valores. Hay valores y prácticas comunes.

El proceso de decisión en la gestión pública siempre tiene lugar en un ambiente de racionalidad limitada. Si la búsqueda de lo óptimo es imposible, la opción consensual para satisfacer a todos los actores se torna una búsqueda de lo razonable y satisfactorio. Como lo óptimo es substituido por lo satisfactorio, es decir, una





decisión próxima de las limitaciones y de las contingencias ambientales, es posible afirmar la existencia de una conducta más cuidadosa, que incluya los costos morales y materiales. En ese sentido, cuanto mayor sea el sentido de ética presente en el ambiente en que el individuo convive, mayor será su propensión en actuar amparado en principios éticos.

La gran contribución de la práctica gerencial moderna es el reconocimiento de las semejanzas, a pesar de las singularidades: los conceptos y los valores importantes son utilizados ampliamente y con éxito. Sería un retroceso aceptar las proclamaciones culturales no fundamentadas, sobre las imposibilidades gerenciales, por causa de las singularidades locales. Las variaciones humanas y culturales existen y enriquecen la construcción del bienestar social a través de su consideración en las prácticas gerenciales. Las variaciones están presentes en todas las descripciones sociales de comunalidad, y no se configuran como obstáculos genéricos al progreso gerencial.

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap

**Enap**

Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap  
Enap