

Carol W. Lewis, *The Ethics Challenge in the Public Service. A Problem Solving-guide*, San Francisco-Oxford, Jossey-Bass Publishers, 1991

Héctor Martínez Reyes

El principal argumento en este libro es que el trabajo en el servicio público es, por sí mismo, ambiguo, complejo y rodeado de problemas especiales que requieren funcionarios que actúen de manera ética, gente que “quiera hacer bien las cosas”. Este ambiente de trabajo impulsa y refuerza el carácter moral y compromete a los gerentes para dialogar acerca de la ética; esto tiene que ver con supervisores, subordinados, colegas, ciudadanos, gente que paga sus impuestos, las otras personas alrededor y las generaciones por venir; es decir, la sociedad en su conjunto. Las más de las veces, las decisiones del sector público tienen implicaciones y costos (muy elevados) no sólo sobre quien debe tomar las decisiones, sino sobre la ciudadanía en general y el futuro de ésta.

Según el autor, los compromisos de naturaleza moral y ética representan una postura individual de ac-

tuación administrativa, al reintegrar compromisos valorativos vinculados con el interés público. Aceptar la “neutralidad” del administrador público, implica definir claramente compromisos con valores ampliamente compartidos en la sociedad y que deben inspirar todas las acciones de gobierno. Es contundente al afirmar que la ética y el éxito genuino van de la mano.

En este marco de ideas, Carol W. Lewis desarrolla su libro. El tema principal es el manejo ético del servicio público contemporáneo, tratando de no incurrir en moralizaciones, técnicas y herramientas que ayuden a los gerentes públicos a su labor cotidiana. En este sentido, el propósito de este libro es promover y auxiliar el comportamiento ético de los gerentes. Para lograrlo, el autor optó por una perspectiva gerencial. El cambio ético en el servicio público se diseña para gerentes. Su intención es lograr selec-

cionar de manera más ágil lo más importante de la información abundante y de las alternativas en el contexto de las organizaciones públicas. Carol W. Lewis eligió temas acordes con lo que consideró el presente y el futuro del efecto gerencial, más allá del estricto conocimiento filosófico o académico. El libro está escrito para gerentes profesionales de organizaciones públicas, donde se presentan demandas sin precedentes que implican juicios éticos y requieren la acción decidida por parte del gerente.

A través del libro, el autor trata de contestar las siguientes preguntas en relación con la exigencia de decisiones éticas en el servicio público: ¿Es el comportamiento actual mejor o peor? ¿Hay más corrupción en el gobierno y en la sociedad en general? ¿Es el carácter moral lo que engendró el sentido del bien y del mal, o esto es ya algo del pasado? Según Lewis, en realidad no parece existir ningún camino evidente para encontrar respuestas, excepto a través de anécdotas, imágenes generales y, a veces, mediante encuestas de opinión pública, tan de moda hoy día. Además, el autor no enfrenta estas preguntas en su libro porque, desde su punto de vista, son intelectualmente interesantes pero prácticamente irrelevantes para los gerentes en la actividad diaria del servicio público (objetivo básico de este libro). Desde la perspectiva del autor, no tenemos opción; primero, porque dependemos del carácter moral individual de los gerentes y empleados públicos y porque nuestro sistema administrativo está construido sobre ello. Segundo, porque los geren-

tes públicos utilizan los recursos con los que cuentan en el momento y en el lugar de la decisión. La nostalgia y la reflexión filosófica no contribuyen en nada a las operaciones diarias, no solucionan los problemas éticos del trabajo.

Su método consta de varios pasos:

Primero. Resalta los valores y principios especiales que distinguen la ética personal de la ética pública. Para ello, supone lo siguiente: a) La ética pública es diferente de la ética personal; b) Los valores y los principios que la guían son diferentes; c) Las fronteras no son claras.

Segundo. Trata de proporcionar herramientas y técnicas para resolver los problemas del trabajo diario en el ámbito individual u organizacional.

Tercero. El propósito es ayudar a los gerentes que desean actuar de manera ética y estructurar un ambiente de trabajo que motive un comportamiento ético y facilite la transición de buenas intenciones a acciones significativas dentro de la organización.

El libro incluye ejemplos ilustrativos que se aplican a la solución de problemas, lo que permite al lector "practicar en privado", sin costos públicos, hasta que —según Aristóteles— la ética venga a ser un hábito. El ejercicio de casos consta de dos pasos (hipotéticamente): informarse y elaborar un razonamiento sistemático que sea seguido por una acción. Esto requiere un análisis y una toma de decisiones comprometidos y ágiles que dependen de la empatía y de la

imaginación. Lo mejor del trabajo de casos, según el autor, es llegar a reconocer las premisas de decisión y las circunstancias en las que se revisa un juicio ético, reconciliar diferentes perspectivas filosóficas. Casos como los del libro son guiados por un *proceso democrático* que se convierte en el vehículo, donde la *tolerancia* es el lubricante.

Este libro se divide en tres partes que a continuación se describen brevemente por capítulo.

La introducción ofrece un repaso general sobre los asuntos éticos encontrados en el trabajo y en la profesión del servidor público.

En la primera parte, se muestra cómo la ética del servicio público está enraizada en el carácter moral y apoyada por los valores y principios éticos que son comunes a toda la sociedad.

En el primer capítulo, se distingue la ética del servicio público de la moralidad personal. Una ética que demanda al gerente, la implementación y el cumplimiento de la ley.

El segundo capítulo nos propone un modelo elemental de toma de decisiones con el que se intenta ayudar a los tomadores de decisiones a actuar sobre las obligaciones legales sin devaluar otras consideraciones, así como a determinar los estándares del servicio público en la solución de un conflicto de intereses (imparcialidad bajo el escrutinio público).

En el capítulo número tres, se combina la idea de responsabilidad individual. Estas obligaciones se convierten en líneas generales de acción para los gerentes que trabajan en contextos organizacionales.

En el capítulo cuatro se definen la responsabilidad y el comportamiento individual para la toma de decisiones, tratando de responder a las preguntas de para qué hacerlo y de cómo hacerlo. Las obligaciones y las guías de acción son las bases éticas para la formación del servicio público.

La parte dos se vuelve hacia los gerentes individuales quienes toman las decisiones éticas y enfrentan las consecuencias.

El capítulo cinco muestra cómo el razonamiento ético tiene sus raíces en el sentido común y en perspectivas filosóficas que guían diversas maneras de ver lo que es importante en decisiones particulares. El autor no recuerda la necesidad de imparcialidad y de tener la mente abierta para no caer en el extremismo ético.

En el capítulo seis, utilizando un modelo de toma de decisiones que permita la confrontación de puntos de vista y de valores, Lewis pretende que los gerentes se den cuenta de que deben estar preparados para aceptar las ventajas y desventajas, aciertos o errores, de los argumentos propios y ajenos dentro de una organización pública pues ellos deberán elegir los principios que guíen este modelo.

En el capítulo siete, el autor presenta algunas herramientas prácticas y técnicas para la resolución de los dilemas cotidianos, que ayuden a responder ¿qué es lo que debemos tener en cuenta? Los gerentes éticos deberán tener en cuenta que su respuesta debe ser ágil, inteligente y a la ofensiva, para así evitar trivialidades y sobrevivir profesionalmente con la integridad intacta.

Pasando del individuo a la organización, la tercera parte observa la ética dentro de la agencia.

El capítulo ocho analiza los códigos de ética —sus funciones, desarrollo y manejo— en todas sus variedades como un punto de partida para los registros actuales y un soporte de los asuntos por venir.

En el siguiente capítulo, se señala que la función de supervisión es una responsabilidad gerencial central que está cambiando sus indicios sobre la interacción organizacional. Mediante la supervisión del tiempo de trabajo de los empleados se supera el *stress* y las demandas de especial cuidado.

En el último capítulo, se muestra cómo las operaciones rutinarias de la agencia dan el tono ético de la organización. Estas organizaciones pueden ser estructuradas para apoyar y promover la acción ética. Además, se señala que los gerentes prudentes van más allá de las objeciones específicas a los programas éticos de la agencia y facilitan las decisiones. Las herramientas de auditoría y evaluación del riesgo contribuyen, según el autor, a construir una agencia ética.

En resumen, Carol W. Lewis nos deja ver en su libro que en la dimensión valorativa del acto de gobernar, para enfrentar las decisiones diarias dentro del servicio público por parte de los gerentes, no sirve a la administración pública la simple recuperación del debate sobre la ética a nivel filosófico, o sobre la inserción en la Constitución o las leyes de los valores de la moral, de su relevancia y equidad. La generalidad de esos términos sin operacionalización práctica los torna ineficaces como instrumentos de gestión pública.

No obstante, Carol W. Lewis hace un importante intento por superar el problema de la operatividad de conceptos casi filosóficos. No deberíamos olvidar que la ética de la administración pública no sólo es administrativo-legal; es sobre todo del ser "público".* En ese sentido será necesario desarrollar un sentido más amplio de lo "público", que contemple todas las dimensiones de la vida común y de la organización colectiva y; que logre contemplar el interés de todos y no sólo el de unos cuantos; condiciones indispensables para una verdadera transformación ética de las decisiones gerenciales en el servicio público.