

DILEMAS ÉTICOS EN EL SERVICIO PÚBLICO: REFLEXIONES PARA RESOLVERLOS EN ARAS DEL INTERÉS PÚBLICO

Óscar Diego Bautista

Profesor-Investigador. Centro de Investigación en Ciencias Sociales.

Universidad Autónoma Estado de México

Co-coordinador de la Red Iberoamericana de Ética Pública.

RESUMEN

Para los servidores públicos la resolución de un dilema puede tornarse en una situación difícil. A veces las opciones pueden ser igualmente indeseables, contradictorias o moralmente complejas. Para esos momentos, los valores éticos son buenos consejeros porque ayudan a reflexionar con prudencia y recta razón para encontrar la mejor alternativa. He aquí el propósito del presente artículo.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las características en las sociedades del siglo XXI es la exorbitada información que existe como resultado de las Tecnologías de la Información y de Comunicación (TIC), entendidas como el conjunto de recursos, herramientas, redes y equipos informáticos necesarios para compilar, procesar, almacenar y transmitir información. Tal volumen de datos puede generar confusión en las personas en general, pero en particular en los servidores públicos, aquellas personas que laboran para el Estado.

En las últimas décadas, el auge de técnicas gerenciales del sector privado llevadas al ámbito del servicio público a través de conocimientos como el de la Nueva Gestión Pública ha incidido en la conciencia de los servidores públicos, generando dudas en su actuar, presentándoles dilemas que no aciertan a resolver: ¿Puede enriquecer desde el cargo público? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Se puede ayudar a un familiar necesitado introduciéndole en el servicio público? Si un superior ordena hacer algo indebido (mentir, ocultar información), ¿debe obedecerse por lealtad a ese jefe, o porque es este quien le consiguió el puesto o simplemente por su jerarquía? He aquí algunos ejemplos de dilemas a los que día a día se enfrenta el personal de servicio público.

Los servidores públicos se enfrentan a diario a dilemas que pueden ser resueltos o no. “Un dilema ético surge de una situación que requiere una elección entre conjuntos de principios y valores en competencia, principios que son todos deseables. Por tanto, un dilema ético puede ser descrito como una circunstancia que requiere una elección entre conjuntos de principios que compiten en una situación normalmente indeseable o desconcertante” (SERVIR, 2021, 9)

La resolución de un dilema requiere de varios factores. Por un lado, de que el servidor público posea o no conocimientos sobre el origen, función y misión de las administraciones públicas; por otro, de las normas, procedimientos y reglamentos para el actuar de la organización a la que pertenece. Un tercer factor, muy importante, es poseer conocimientos sobre la ética del servidor público, esto es, valores, principios, códigos de ética y conducta y reglas de integridad. Este trabajo pone énfasis en el tercer elemento, la importancia del elemento ético como pilar de una adecuada elección.

La ética es una disciplina del conocimiento que tiene varios propósitos. El gran sabio griego Aristóteles, al escribir sus tratados de ética, señaló que esta disciplina era parte de la Política, y que uno de los objetivos de todo gobierno consistía en formar ciudadanos virtuosos, aquellos ciudadanos educados, bien formados, con sentido de pertenencia por su comunidad, amor a su cultura, a su historia, así como a sus tradiciones y valores. Un ciudadano virtuoso es aquel que se acompaña de virtudes y valores, lo que le da sentido a su vida. El conocimiento ético y la asimilación de este conocimiento generaban conciencia para poder participar en la *polis*, es decir, el ciudadano trabajaba por y para la comunidad política al sentir que era una parte de ella. Al respecto se expresaba el filósofo Marco Aurelio: “Hemos nacido para una tarea común, como los pies, como las manos, como los parpados, como las hileras de dientes superiores e inferiores. De modo que obrar unos contra los otros va contra la naturaleza, y es obrar negativamente enojarse y volverse de espaldas” (Marco Aurelio, *Meditaciones*, Libro II, 1).

Por su parte, Hesíodo, en su obra *Trabajos y Días*, narra el mito de las razas: Zeus al crear al hombre, lo hizo de oro, pero este, una vez en la tierra, se fue corrompiendo, por lo que pasó a ser de plata; siguió decayendo su moral, pasando a ser de bronce, hasta que, finalmente se tornó en hierro. Este mito hace referencia a los estilos de vida. Hay vidas justas o sanas que actúan haciendo lo correcto y vidas injustas que se acompañan de prácticas corruptas. La ética enseña que una vida virtuosa es una vida buena en la que hay que elegir siempre lo conveniente, lo no nocivo. Esta afirmación nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Cómo auxilia la ética para elegir lo correcto?

Para responder esta pregunta primero es necesario contar con una definición de la *Ética*. Quizá la más antigua señala que la ética es la “morada” o “lugar donde se habita”; es el refugio de toda persona, la fortaleza inexpugnable del ser humano. En esa morada se encuentra lo más puro e íntimo del ser humano. Entrar ahí es ingresar a un viaje al interior de uno mismo; es un espacio de sabiduría, quietud y comprensión sobre las metas de la existencia. Otra definición señala que la ética es la disciplina del conocimiento que estudia las actitudes, las costumbres, los hábitos del ser humano. Se trata de una guía filosófica práctica para la vida que forma el carácter de las personas. Aristóteles señaló que la ética nos da la oportunidad de tener una segunda naturaleza. La primera es el temperamento con el que se nace, la herencia genética, la segunda la forjamos nosotros mismos con conciencia y actuando.

Libertad de elegir, elegir para resolver

En la medida en que un individuo razona o delibera sobre si es conveniente o no realizar un acto y elige, practica el libre albedrío, esto es, ejerce la libertad. Cuando una persona es consciente de cada uno de sus actos, se dice que su conciencia despierta, y gracias a esta, el ser humano adquiere la posibilidad de elegir lo que considera más acertado bajo su responsabilidad. Elegir es un impulso natural e innato, común en los seres humanos, que guía sus acciones. En la medida en que elige entre alternativas resuelve un dilema. Las personas día a día se enfrentan a dilemas éticos que, consciente o inconscientemente, tienen que resolver.

La ética enseña que se encuentra en poder de cada individuo hacer lo correcto o lo incorrecto. En palabras de Aristóteles:

Tanto la virtud como el vicio están en nuestro poder. En efecto, siempre que está en nuestro poder el hacer, lo está también el no hacer, y siempre que está en nuestro poder el no, lo está el sí, de modo que si está en nuestro poder el obrar cuando es bello, lo estará también cuando es vergonzoso, y si está en nuestro poder el no obrar cuando es bello, lo estará, asimismo, el no obrar cuando es vergonzoso. Y si está en nuestro poder hacer lo bello y lo vergonzoso e, igualmente el no hacerlo, y en esto radica el ser buenos o malos, estará en nuestro poder el ser virtuosos o viciosos (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*, 113 b).

2. TIPOLOGÍA DE DILEMAS ÉTICOS

Día a día todo ser humano es libre de responder a dilemas o situaciones que le salen al paso en el hogar, en la escuela, en el trabajo. Toda persona se enfrenta a dilemas éticos, aunque a veces no los perciba. Los dilemas están presentes en la cotidianidad y es conveniente señalar que existen diferentes tipos. Los hay sencillos y los hay muy complejos. Ejemplos de dilemas sencillos son los siguientes: cualquier individuo, al despertar cada día, decide si levantarse de inmediato o tomarse unos minutos más; después de levantarse, ha de decidir entre bañarse o no. Aunado a ello está la elección de qué ropa ponerse en ese día. ¿Más tarde, tendrá el dilema sobre si desayunar en casa o fuera y qué desayunar? Posteriormente, para ir al trabajo, ¿deberá elegir entre el auto o el transporte público?

Hasta aquí son dilemas sencillos y que no afectan a otras personas. Otro tipo de dilemas si afectan a terceros. Por ejemplo, si una persona decide trasladarse en transporte público y existe la posibilidad de pagar o no pagar porque nadie le ve, la decisión ya afecta a la institución responsable del transporte. Si un individuo, llega tarde a su trabajo, deberá elegir entre pedir a la persona responsable de la asistencia que le permita firmar en tiempo o no pedírselo y que su retraso quede reflejado en la lista. En caso de que el jefe le pida una explicación por su tardanza, habrá de elegir entre decir que su hijo enfermó o que su madre se cayó, o por el contrario, admitir que no organizo bien su tiempo. Hay otros dilemas como los de encubrir o denunciar a un compañero que, para realizar un trabajo está plagiando, pero ha pedido que nadie diga nada o igualmente, dar parte o encubrir a otro compañero o compañera que está acosando laboral o sexualmente a alguien. Como se puede apreciar, la vida cotidiana está llena de dilemas éticos.

3. DILEMAS ÉTICOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Otro tipo de dilemas es el que atañe a los servidores públicos en su práctica laboral. A continuación, se presenta un ejemplo de conflicto entre ética privada y profesional.

Javier desempeñaba el cargo de gerente general de la delegación de la Seguridad Social en una región del país. Esteban era su número dos, ocupando el puesto de Secretario General. Eran bastante amigos, pues se habían conocido estudiando la carrera de Derecho en la capital y los dos eran oriundos de la misma región (precisamente donde ahora trabajaban).

La delegación funcionaba muy bien y el equipo de dirección era clave para ello. Un día Esteban recibe la noticia de que su hijo mayor había muerto en un accidente de coche. Las dos semanas posteriores Esteban estuvo en tratamiento psicológico y de baja. Poco a poco Esteban volvió al trabajo, pero su conducta cambió enormemente. Una tarde Esteban llegó bebido al trabajo. Javier le obligó a salir y lo llevó a casa.

Javier, ahora reflexiona sobre si no habrá incumplido una de sus obligaciones como jefe de la unidad. Tal vez debería haber abierto un expediente disciplinario, pues llegar bebido al trabajo es una de las situaciones que están prohibidas en las normas y que conlleva sanción. Por otra parte, siente enorme compasión por su amigo y no se siente capaz de hundirle más. Además, cree que haría esto por cualquier empleado en las mismas condiciones. Más aun, piensa que como esta situación se ha producido una sola vez, apenas ha habido efectos negativos sobre el servicio, por lo que no se ha atentado contra el interés general. Al día siguiente habla seriamente con Esteban y le pide que pida la baja si se siente incapaz de trabajar, pero que no puede admitir su presencia en el trabajo en esas condiciones. Esteban llorando le dice que así lo hará. ¿Haría usted algo distinto a Javier? ¿Qué haría si Esteban vuelve a llegar bebido al trabajo? (SERVIR, 2021, 71-72).

Las personas que trabajan por y para el Estado deben tener un perfil que implique vocación y espíritu de servicio, así como sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad política. En suma, deben poseer lo que en la Grecia clásica se denominaba “bien interno”. La posesión de ese bien motivaba a actuar con responsabilidad, haciendo lo correcto en todo momento, día tras día.

Sin embargo, el servidor público no nace con el bien interno, este se forjaba con educación y ética. Con el paso del tiempo, este se fue diluyendo debido a la debilidad o ausencia de una cultura ética en el servicio público, lo que ha generado el aumento de conductas indebidas acompañadas de antivalores, así como de actos corruptos comúnmente practicados por políticos, funcionarios, jueces, magistrados, diputados, senadores, gobernadores, alcaldes, pasando por todos los niveles de las administraciones públicas hasta llegar al último empleado en la jerarquía.

Muchos servidores públicos han descubierto los privilegios que conllevan los cargos públicos (elevados sueldos, viajes pagados, viáticos, vales para comida y gasolina, bonos económicos, aunado a ese halo de importancia que acompaña al poder). También existen grandes retribuciones adicionales que se obtienen practicando “anomalías” (conflicto de intereses, nepotismo, tráfico de influencias, peculado) desde los cargos públicos.

Con el tiempo, las prácticas corruptas se han expandido tanto y han anidado en tantos espacios que, paradójicamente, quien actúa correctamente es visto como un tonto, en tanto quien realiza prácticas corruptas es considerado como el más vivo, el listo o el ágil de mente. Bajo este contexto, no son pocos los servidores públicos que dudan sobre qué hacer cuando se encuentran ante dilemas éticos que implican un posible enriquecimiento ilícito

Al respecto, veamos el siguiente ejemplo en el que hay una tensión entre la actuación como servidor público y un compromiso particular.

Rodrigo proviene de una familia campesina y pobre en una región del sur. Su aplicación y espíritu competitivo hizo que pudiera acabar estudios secundarios y, con una beca y trabajando por las tardes, acudir a la universidad. Acaban de nombrarlo Gerente de recursos humanos en una unidad del Gobierno regional. Entre sus cometidos tiene la selección de personal. Existen ahora diez vacantes a cubrir. Un día recibe una llamada de su madre. Le dice que está muy orgullosa de él y de que haya llegado tan alto, y añade que le han informado que va a contratar a nuevo personal. En el pueblo todo el mundo habla de eso; su vecina le ha dicho que qué suerte tiene de tener un hijo tan importante, un hijo que va a poder contratar a gente del pueblo además de a su familia. Rodrigo empieza a ponerse muy tenso. Su madre le indica que su hermano pequeño, que también está estudiando, aunque no sea tan aplicado como él, ha salido hacia la capital de la región para ir a pasar unos días con él en su casa. Al tiempo, mirará qué empleo puede ser el más adecuado para él de entre los que Rodrigo va a dar. También su primo Luis y su mujer le van a llamar para que les coloque en un puesto, pues, como sabe tienen ya tres hijos y no pueden seguir viviendo en la aldea con la pobreza que hay. Su madre ya ha avisado a los amigos de Rodrigo en la aldea de que no le presionen, pues primero tendrá que colocar a su familia y luego a los amigos.

Rodrigo respira hondo y le dice a su madre que pare. Le indica que la selección de personal es algo muy serio, que se trata de seleccionar a las personas que son mejores para cada puesto, que existen unas normas y reglas y que a él le han educado para cumplir con la ley. En consecuencia, cualquier familiar o amigo tendrá que pasar por el proceso selectivo. Su madre le dice que por supuesto, pero que sabe que buscará la forma de ayudar a su familia, porque todo el mundo lo hace y los gerentes saben cómo amañar los concursos para meter a los suyos.

Rodrigo con voz muy seria le dice que él no estará en ningún jurado o tribunal en el que haya alguien de su familia y que no apoyará ningún acto injusto. Su madre se pone a llorar y le dice que ella va a ser objeto de burla y desprecio en la aldea y que todos van a pensar que su hijo es un mal hijo y un mal amigo, en suma, una mala persona.

Rodrigo intenta explicarle lo que implica ser un buen servidor público y una persona honesta con su profesión y su país. Pero su madre no entiende nada y le dice que si se cree el salvador de la patria, que primero salve a su familia y se deje de discursos. Ante la imposibilidad de poder convencerla, cuelga y piensa que jamás va a poder volver a su pueblo si no hace algo por ellos. Habla con un amigo y este le

dice que, si quiere ayudar a su pueblo de verdad, elija a los mejores para el servicio público y trabaje por conseguir que los programas gubernamentales de educación (donde él es gerente) funcionen con eficacia e integridad. “Tienes razón” -acaba diciendo-, “pero esto me va a significar un terrible problema familiar” (SERVIR, 2001, 74-75).

La ética y la libertad de elegir

Gracias a diversas investigaciones en el campo de la Ética (Camps, 2022; Cortina, 2013; Diego, 2013; OCDE, 2020; Rodríguez, 2025; Villoria, 2020), hoy se sabe que el aumento de prácticas corruptas se debe al descuido, omisión e ignorancia de esta disciplina del conocimiento, situaciones que no son casuales en el servicio público. Y no lo son porque la ética opera como el filtro que impide que cualquier individuo sin un perfil adecuado llegue a los cargos públicos. Para ser un “buen gobernante” se requiere de ciertos valores que solo la ética enseña, a saber, amabilidad, honor, humildad, integridad, justicia, lealtad, prudencia, responsabilidad, sabiduría, veracidad, entre otros. Por el contrario, cuando individuos sin valores anhelan el poder, lo primero que hacen es eliminar el filtro de la ética pues es un obstáculo para llegar a los cargos públicos.

Se precisa entonces, por un lado, ser conscientes de la importancia y necesidad de esta disciplina y, por otro, lograr la interiorización de valores en cada uno de los servidores públicos. He aquí el reto principal: ¿Cómo conseguir echar por tierra esa resistencia al cambio sustentada en las grandes ganancias que ofrece la corrupción? La respuesta es ofrecer más ética, impulsar una cultura ética y fortalecer los valores, tatuarlos en el corazón del personal de servicio público, por ejemplo, a través de una formación continua en comprensión y asimilación de valores, así como de análisis y resolución de dilemas éticos.

Cada gobierno elige cómo deben comportarse sus servidores públicos. Dependiendo de la forma de gobierno y tipo de administración pública con que se cuente, algunos querrán que sus funcionarios sean más obedientes, como expuso el modelo weberiano; sin embargo, los servidores públicos contemporáneos no son máquinas programadas para recibir órdenes, sino personas con capacidades de reflexión y análisis ante situaciones complejas. En ocasiones, se les podrá sugerir actuar bajo ciertos valores para afrontar conflictos, pero en otras situaciones deberán ser ellos mismos quienes busquen en su escala de valores aquellos que les apoyen para alcanzar la mejor solución ante un dilema ético.

Un dilema ético implica problemas complejos y amplios, donde valores defendibles y necesarios entran en juego de forma incompatible. En un dilema puede haber dos o más alternativas, pero ninguna es éticamente impecable. Tomar un camino y promover un valor implica sacrificar otro valor deseable. Ante ello, una opción puede ser la parálisis, que no es admisible en la acción pública. Otra opción, también rechazable, puede ser el relativismo, elegir al azar o por interés particular, sin considerar seriamente efectos y consecuencias. Por ello es tan importante ayudar a resolver dilemas morales a los servidores públicos, conscientes, eso sí, de que no existen soluciones perfectas y que es preciso generar un modelo que pueda ser útil con carácter general (SERVIR, 2021, 96).

Es importante señalar que, más allá de los valores éticos se encuentran los sentimientos humanos.

La crítica de Carol Gilligan (1985) a su maestro Kohlberg va en este sentido. En su teoría, los sentimientos de empatía y preocupación por el sufrimiento ajeno tienen un papel muy importante en el comportamiento moral. Según esta autora, los niños ven la moral más desde la norma, mientras que las niñas la ven más desde la compasión y la reciprocidad. Poniendo todo junto, tal vez el desarrollo moral no esté tan sólo en tener un desarrollo alto de la conciencia moral, sino también en tener un amplio desarrollo de los sentimientos morales, como la empatía y la compasión. Un servidor/a público íntegro debe tener sensibilidad y conciencia moral, las dos cosas: preocuparse de respetar y aplicar las normas con imparcialidad y además, considerar la compasión hacia los más necesitados como parte de su dispositivo moral (SERVIR, 2021, 71-73).

Un ejemplo para tener mayor claridad sobre lo señalado es el siguiente:

María García es una empleada de nivel auxiliar que se encuentra en el área de atención al público de la Seguridad Social. Su labor es la recepción de documentación y la atención a todas las personas que solicitan una pensión o tienen cualquier problema con los pagos. Ayer recibió a una señora mayor que le dio bastante pena. Acababa de morir su esposo y tenía a su cuidado dos nietos, pues sus padres habían muerto en accidente hacía dos años. Su situación económica era muy difícil, especialmente por el cuidado de los niños. Tenía derecho a una pensión de viudedad y fue a solicitarla.

La mujer apenas sabía leer y escribir, y el inicio del procedimiento fue terrible pues le pedían todo digitalmente, cuando ella no había tocado en su vida un ordenador. Aunque los niños la ayudaron era imposible hacer todo digitalmente y acudió buscando ayuda a la unidad donde María trabajaba. María tenía mucho trabajo, pero el caso de la mujer le generó mucha compasión y le dedicó todo el tiempo que pudo para ayudarla. Era muy importante que en el día de hoy la señora le entregara los papeles, de esa forma podría cobrar el mes siguiente, si no, estaría dos meses sin cobrar nada. Para ella y los niños eso era terrible. Lo cierto es que eran ya las 2 pm y había que cerrar el registro y la señora no había llegado con los papeles que le habían dicho que recopilara. Cuando eran las 2.15 apareció la señora corriendo como podía y pidió ver a María. Le explicó lo difícil que era para ella recopilar toda la información y lo mal que le trataron en diversas dependencias. María pensó para sí que muchos servidores públicos olvidan su deber fundamental como seres humanos, que es tener empatía y tratar a los demás como te gustaría que a ti te trataran. María comprobó todo y a la señora le faltaba una copia de su documento de identidad. Le preguntó si lo llevaba y ella misma le hizo una copia, aunque esto no estaba permitido. Lo pago yo, si es preciso, dijo María. Recogió toda la información y selló el documento como si hubiera entrado a las 13.59 horas. Para ello, había dejado preparado un número a dicha hora en previsión de que pasara esto. La señora se lo agradeció casi llorando. María le dijo que era su obligación como servidora pública y como ser humano.

Una compañera que había visto esto denunció a María ante su jefe por no cumplir con los protocolos. Cuando su jefe la llamó, María le mostró la Constitución, la Declaración de derechos Humanos, el Código ético del servicio público y le dijo que se había basado en todo ello para actuar como actuó. El interés general, además, no había sido dañado, sino todo lo contrario, había beneficiado al menos a tres seres humanos sin dañar a nadie. Y que no había incumplido ninguna ley, ni siquiera la de la fotocopiadora, pues hay instrucciones para casos de emergencia al respecto. En todo caso, se encontraba muy feliz de haber hecho esto y que asumía las consecuencias. Su jefe, que había acudido a un curso de ética recientemente, le dijo que acababa de ver con sus ojos lo que era actuar éticamente en el servicio público. (SERVIR, 2021, 108-109).

4. ALTERNATIVAS PARA RESOLVER DILEMAS ÉTICOS

No basta con tener conocimientos de administración pública, de derecho administrativo o de ética, es importante conjuntarlos para poder deliberar y elegir. Pero después, lo más importante es la valentía, la fortaleza mental y la prudencia para llevar a la acción la elección tomada. El servidor público, para poder decidir, debe poseer e interiorizar valores mediante el aprendizaje de modelos de conducta virtuosa.

La asimilación en profundidad de valores éticos pasa por un proceso de siete fases:

- En un primer momento se genera reflexión
- Se produce una apertura de mente y un despertar de conciencia, es decir, se alcanza la madurez de juicio
- Se sabe discernir entre lo conveniente y nocivo
- Se adoptan sanos principios
- De manera voluntaria, no por obligación, se asumen deberes
- Las convicciones anidan en la persona
- Se actúa de manera íntegra en todo momento y ante cualquier situación

Decía Max Weber que “Cuando una persona alcanza la madurez, asume una actitud que brota de la profundidad de toda su alma, por lo que actúa conforme a una ética de la responsabilidad” (Weber, 1984, 176). Y ese es el propósito de la ética, despertar la conciencia hasta llegar a un nivel de conocimiento que oriente a las personas a elegir *motu proprio* hacer lo correcto.

Existen diversas vías para ayudar a los servidores públicos a resolver dilemas éticos.

La forma idónea de ayudar a los servidores públicos a afrontar problemas y dilemas éticos es mediante *el asesoramiento personalizado* por parte de personas formadas específicamente para ello. Otra vía adecuada es la de *la formación en ética* y la transferencia de competencias a los participantes en los programas correspondientes; con un buen curso de formación, adecuadamente diseñado, se puede conseguir que las personas puedan afrontar problemas y dilemas por sí mismos. Una tercera vía es *la del ejemplo desde arriba*; cuando quienes lideran una organización son capaces, a través de su conducta diaria, de mostrar auténtica integridad, entonces los empleados de esa organización están recibiendo una guía y un camino de actuación para que, siguiendo el ejemplo, sepan dar respuesta a los dilemas éticos. Si por razones presupuestarias, organizativas, de mala selección de las personas con responsabilidad política u otras no se pueden garantizar ninguna de las vías previas, entonces, *el autoaprendizaje* (cuarta vía) a través de una guía práctica puede ser una solución provisional que podría ayudar a mejorar la integridad en las organizaciones públicas, siempre que se complete con algunos otros instrumentos (SERVIR, 201, 122).

Dichas vías señalan por tanto dos derroteros principales: por un lado, un conocimiento que proviene de fuentes externas al individuo; por otro, la indagación personal.

En la obra de Henrik Ibsen “Un enemigo del pueblo” se cuenta la historia del doctor Thomas Stockmann y de una ciudad cuyo balneario es la principal atracción turística y el motor de la economía local.

El médico descubre que el agua del balneario del pueblo está sumamente contaminada, por lo tanto, es un veneno para el ser humano y que no puede permitir que las personas la continúen utilizando. El problema es que toda la economía del pueblo gira en torno al balneario y a las personas que van a visitarlo permanentemente en busca de mejoría -inclusive el protagonista central trabaja como médico en él-. El alcalde, que es hermano del médico, le dice que cambiar de ubicación el balneario le costaría miles de libras y que la obra tardaría no menos de dos años en realizarse. Además, le dice el alcalde al médico: “¿Quién volvería a nuestro balneario a mejorarse sabiendo que el agua está contaminada? Lo mejor es no hacer público el estado del agua.” Entonces el personaje central se opone rotundamente y dice: “¡No! ¡No es posible seguir exponiendo a los visitantes a beber y bañarse en el balneario! Esto hay que denunciarlo y hacerlo público.” El alcalde se opone, le dice que el estudio que el médico contrató sobre el agua no es preciso y que a menos que se retracte tendrá que despedirlo de su empleo como médico del balneario. El médico convoca a una asamblea pública; en ella el alcalde insiste en sus argumentos sobre el costo excesivo para recuperar el balneario, que además tendrá que ser pagado por todos los contribuyentes, y el médico insiste en el perjuicio que les causaría a los visitantes. Finalmente, la población entera conviene en señalar al médico como enemigo del pueblo y en que no se hará pública la contaminación del agua del balneario.” (Ibsen citado por Savater, 2015, 131-133).

La reflexión sobre este relato es que la ética acompañada de la responsabilidad otorga la autoridad para actuar por el bien común. Las personas con ética deben fortalecer el valor de la valentía para vencer el miedo y poder enfrentarse a gente sin escrúpulos con propósitos malévolos, aunque a veces no consigan resultados satisfactorios.

Finalmente, respecto a la necesidad de guarecerse bajo el paraguas de la ética como modo de resolver dilemas, Aristóteles se expresó así: “A aquellos que pueden ser orientados, debemos prestarles nuestra ayuda ética, más aún que si se tratara de ayuda material” (Aristóteles, *Ética Nicomáquea*)

5. BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles (1982), *Ética Nicomáquea*, en: Obras, Madrid, Editorial Aguilar, pp. 271-526.
- Bruning, Henk (2013), *Integridad y Buen Gobierno*, Madrid, Editorial Adams.
- Camps, Victoria (2022), *Breve historia de la Ética*, Barcelona, RBA Libros y publicaciones
- Diego, Óscar y Ferreira Nuria (2023), *Diez sabios aconsejan. Máximas clásicas para un gobierno ético*, Toluca, UAEMex.
- Gilligan, Carol (1994) *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. Fondo de Cultura Económico. (Nota: Corregido el apellido de "Guilligan" a "Gilligan").
- Hesíodo (2015), *Teogonía, Trabajos y Días*, Madrid, Gredos
- Lind, Georg (2008), *La moral puede enseñarse. Manual teórico-práctico de la formación moral y democrática*, México, Editorial Trillas.
- Longo, Francisco y Albareda Adria (2015), *Administración pública con valores. Instrumentos para una gobernanza ética*, Madrid, INAP.
- Marco Aurelio (2003), *Meditaciones*, Madrid, Alianza Editorial
- OCDE (2020), *Manual de la OCDE sobre Integridad pública*, OECD Publishing, Paris.
- Rodríguez Alba, Jaime (2025), *La gestión de la integridad como combate a la corrupción*, Colección Cuadernos de Integridad para las Organizaciones Núm. 16, Toluca, UAEMex.
- Savater, Fernando (2015), *Ética para la empresa*, México, Editorial Conecta.
- Weber, Max (1984), *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial
- Villoria, Manuel e Izquierdo, Agustín (2022), *Ética Pública y Buen Gobierno*, Madrid, Tecnos.
- Villoria, Manuel y Cruz-Rubio, César (2021), *Guía práctica para tratar con problemas y dilemas éticos: fortaleciendo la integridad en la gestión pública peruana*, Lima, SERVIR Autoridad Nacional de Servicio Civil.
- Villoria, Manuel (2000), *Ética Pública y corrupción, curso de ética administrativa*, Barcelona, Tecnos.