

ÉTICA PROFESIONAL TEMPRANA Y SERVICIO PÚBLICO: PRIMERAS PRÁCTICAS, MERITOCRACIA Y CLIENTELISMO

Foto: Elnur/Shutterstock



A partir de la tensión entre meritocracia y clientelismo, el texto explora los dilemas éticos de las primeras prácticas y propone reforzar una cultura institucional basada en integridad, transparencia y vocación de servicio.

INTRODUCCIÓN

Inevitablemente, constituye un acertijo ético conocer en qué ámbito iniciaremos nuestras primeras prácticas en el ejercicio de la Administración pública y con qué dilemas éticos nos enfrentaremos. ¿Tendremos la suerte de aterrizar en un contexto cuyo eje fundamental se base en valores y principios éticos?, ¿con directrices éticamente establecidas?, ¿con directivos que posean altas virtudes y principios

éticos? De ahí que las primeras prácticas son el pilar central para la construcción del *ethos* en el que no solo se interiorizan las normas, sino también se ponen en práctica valores y conductas.

A pesar de que existe una normativa establecida, es posible que nos enfrentemos a prácticas clientelares ajenas a la meritocracia menoscabada por la corrupción. La relevancia de este estudio radica en desarrollar conciencia crítica y fomentar un análisis reflexivo sobre la formación temprana del *ethos* en el servicio público, analizando el rol que desempeñan la meritocracia y el clientelismo en la construcción temprana del *ethos* profesional. Así pues, las primeras prácticas en el servicio público generalmente se forjan en escenarios en los que la corrupción impera y es ahí donde se pueden fortalecer conductas éticas o, por el contrario, se pueden normalizar malas prácticas, lo que fundamenta la razón de ser del presente artículo.

ÉTICA PROFESIONAL TEMPRANA Y PRIMERAS PRÁCTICAS: FORMACIÓN DEL *ETHOS* EN EL SERVICIO PÚBLICO

Según el Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Decreto Supremo 033-2005-PCM), la ética pública se configura como el “desempeño de los empleados públicos basado en la observancia de valores, principios y deberes que garantizan el profesionalismo y la eficacia de la función pública” (artículo 3).

Asimismo, Villoria Mendieta (2007) concibe la ética pública como la articulación de los valores fundamentales de las éticas comprensivas, integrados en un sistema normativo que orienta el desempeño de los futuros servidores públicos. En conjunto, estas definiciones convergen en que la ética pública orienta a quienes ejercerán funciones públicas hacia la probidad

LAS PRIMERAS PRÁCTICAS PROFESIONALES PUEDEN SER EL CAMPO DONDE SE PONEN EN PRÁCTICA VALORES Y CONDUCTAS ÉTICAS

profesional como principio rector de su actuación.

Desde esta perspectiva, Cortés de Abajo, citado por Jiménez Vacas (2023), subraya la necesidad de rescatar los principios éticos que constituyen la columna vertebral de la ética pública, la cual busca garantizar una ciudadanía libre del cáncer de la corrupción. A partir de este planteamiento, es posible subrayar la importancia de cultivar los principios éticos desde la universidad, ya que es ahí donde se inicia la construcción del *ethos* de aquellos que ejercerán funciones públicas. En esta línea, Kaufmann (2005), en su artículo “Diez mitos sobre la gobernabilidad y la corrupción”, sostiene que es indispensable insertar principios éticos colectivos en los ecosistemas de las instituciones, a fin de enfrentar los retos éticos, promover una ética pública colectiva y, de este modo, dejar de priorizar el bien personal.

En ese sentido, se hace indispensable gestar conductas basadas en principios y valores éticos desde el núcleo familiar, pero también desde la universidad: no solo a partir de una materia, sino de manera transversal, desde todas sus disciplinas. De este modo, dentro de este ecosistema, los estudiantes adquieren las herramientas para afrontar los dilemas morales a los que estarán expuestos

y con los que tendrán que convivir en su práctica profesional y en su desempeño laboral. Por lo tanto, resulta indispensable que, aun cuando existen valores universales, las instituciones desarrollen una ética aplicada que incorpore a todos los miembros de la institución como agentes de cambio, con el objetivo de alcanzar la tan anhelada probidad en los servidores públicos.

No obstante, al inicio de la vida laboral en la actividad pública, los servidores públicos no siempre se tienen cánones éticos cimentados. Muchas veces se encuentran con una realidad totalmente distinta, en la que la falta de meritocracia y la corrupción prevalecen, y los vacíos normativos permiten la realización de actos irregulares. Por ello, que la existencia de un código ético y de conducta en las instituciones no garantiza una solución frente a la corrupción, debido a que la ética se entrena —con el fin de interiorizarse—, pues de otro modo no genera conciencia colectiva (Casanovas, 2014).

MERITOCRACIA: CONCIENCIA ÉTICA Y RELEVANCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO

En la actualidad, la meritocracia ha dejado de percibirse como un principio legitimador para convertirse, en muchos casos, en fuente de desánimo y desmotivación dentro de la Administración pública, al verse progresivamente vulnerada, erosionada y fragmentada. Esta situación se explica, por un lado, por la proliferación de regímenes cuyas escalas de pago están diversificadas y, por otro lado, por la existencia de cargos de confianza que no necesariamente obedecen o responden al logro alcanzado por mérito, sino a la discreción de la autoridad competente. En ese sentido, Souza y Vasconcelos (2021), en su investigación sobre meritocracia y gestión de personas por competencias, destacan entre sus hallazgos que solo el 11 % de los trabajadores percibe al mérito

como el criterio fundamental que orienta su práctica y motivación. Este hallazgo resulta preocupante, ya que evidencia una aplicación deficiente —o prácticamente nula— del marco normativo relacionado con la meritocracia, así como su impacto en la implementación efectiva y eficiente de este principio. Debido a ello, la articulación del sistema se ve debilitada, corroída y permeada por prácticas corruptas, lo cual menoscaba los principios meritocráticos y los distorsiona —al ser susceptibles de manipulación política y pago de favores—, e impide una aplicación transparente del marco normativo. En esa misma línea, Ramírez Chipa et al. (2022) destacan la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, promulgada en el año 2008, cuyo objetivo fue reformar el servicio civil mediante la unificación de los regímenes laborales en uno solo, destacando la importancia de contar con un marco laboral homogéneo. En razón de lo anterior, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) fue constituida con el fin de fortalecer y renovar el sistema meritocrático mediante procesos de evaluación transparentes y criterios uniformes, promoviendo la aspiración de alcanzar un reconocimiento basado en los logros.

Desde esta perspectiva, se busca que el sector público cuente con personal con vocación de servicio, dispuesto a capacitarse para atender —con prontitud y precisión— las múltiples demandas de la ciudadanía, para de este modo brindar la confianza que se ha ido diluyendo en el tiempo. A la vez, se espera que el interés por alcanzar el mérito se vea fortalecido entre los servidores públicos.

En síntesis, la meritocracia no debe concebirse como un sistema de evaluación, sino como un pilar ético que orienta el desempeño en el servicio público y cuyo ejercicio muestra, sin lugar a dudas, el nivel de conciencia ética ciudadana.

CLIENTELISMO

El clientelismo es un fenómeno que se ha presentado desde el inicio de la historia. En la antigua Roma, por ejemplo, era una forma común de asegurarse el apoyo de nobles, aristócratas e inclusive de la plebe, a efectos de contar con su apoyo constante para perpetuarse en el poder (Jiménez Santos, 2025). En este sentido,

el clientelismo nace históricamente como un intercambio de favoritismos que conlleva al mal manejo de recursos del Estado o favores administrativos y laborales que sostienen a los líderes y la clase dirigencial al mando, a cambio de dádivas; por lo tanto, la corrupción facilita el mecanismo del clientelaje. (Quiroz, 2013, citado por García Godos Peñaloza & García Godos Peñaloza, 2023, p. 142)

Esta situación ha sido una forma constante de manejo inadecuado de lealtades, compradas a cambio de regalos, dinero, puestos de trabajo o ciertos privilegios, con el fin de obtener “apoyo”. Inicialmente, se fundamentó en intereses personales o de ciertos círculos cercanos al poder político; con el tiempo, lamentablemente, se transformó en una “estrategia” de mantenimiento del poder en instituciones estatales y privadas, y se extendió a diversos tipos de organizaciones, como industriales, sociales, sindicales, deportivas y, desafortunadamente, educativas. Al respecto, Murguía (2023) realiza un análisis detallado de esta problemática en instituciones educativas estatales, señalando que el clientelismo no es una práctica ajena a las universidades, especialmente a las de carácter público, donde se tiende a evadir la normativa vigente, por ejemplo, en lo relativo a la contratación de nuevos servidores.

Al abordar el clientelismo, resulta necesario referirse también a la corrupción, dado que ambos fenómenos se unieron, a lo largo de la historia, en una simbiosis

EL CLIENTELISMO ES UNA FORMA CONSTANTE DE MANEJO INADECUADO DE LEALTADES, COMPRADAS A CAMBIO DE REGALOS, DINERO, PUESTOS DE TRABAJO O CIERTOS PRIVILEGIOS PARA OBTENER “APOYO”

negativa y totalmente dañina para el Estado: muchos gobiernos manipularon la voluntad popular y de diversos círculos allegados al poder mediante regalos, cargos o beneficios, e incluso con concesiones amañadas de obras de gran envergadura, para asegurarse formas de financiamiento completamente ilegales y, de este modo, mantenerse en el poder. Esto rompió los esquemas básicos del sentido democrático y constituyó una demolición progresiva del sentido de la moral, especialmente en las nuevas generaciones, que empezaron a procesar cognitivamente que el éxito estaba ligado a la corrupción y que alcanzarlo era válido sin importar el método, desatendiendo compromisos personales, familiares, sociales y, aún más grave, la responsabilidad ciudadana.

Por ejemplo, es común escuchar a jóvenes decir que no postulan a un trabajo o a una determinada institución; suelen usar frases como “no postulo porque no conozco a nadie” o “no tengo vara”. Este tipo de comentarios permite comprender cómo esta situación se ha enraizado en la sociedad y rompe los principios de la meritocracia, generando en los jóvenes sentimientos de rechazo y frustración frente al sistema.

A partir de múltiples investigaciones, tomaremos la definición de corrupción propuesta por Quiroz (2021), quien indica que es una forma en que las personas aprovechan una posición de poder para enriquecerse, que abarca desde funcionarios de bajo rango hasta figuras empresariales o políticas, como gerentes, directivos de grandes consorcios e incluso presidentes de la república. En cuanto a sus consecuencias, la corrupción constituye una problemática universal, presente en todo lugar y contexto. Desde los inicios de la historia hasta la actualidad, atraviesa el curso de la humanidad, generando autoritarismo, falta de transparencia, abuso de poder, impunidad, desigualdad y ausencia de oportunidades, lo que provoca un deterioro social significativo y afecta especialmente a las personas más necesitadas o con condiciones de desarrollo limitadas (Murguía, 2023).

CULTURA ÉTICA DEL SERVICIO: HACIA UNA INSTITUCIONALIDAD BASADA EN VALORES

La cultura del servicio se fundamenta en la comprensión plena de la ética y se refleja, a su vez, en un código de ética institucional, cuyo fin es materializarla en la práctica a través de creencias y valores compartidos por todos los integrantes de la organización. Este grupo debe estar alineado con la misión y visión de la institución, y procurar la satisfacción de las demandas tanto del cliente interno como del cliente externo (Morales-Llanes, 2023).

De lo antes expuesto, entonces, se tiene claramente definido que la ética es el patrimonio más importante de una persona, dado que orientará su comportamiento en un sentido positivo y ligado a las normas y principios de una sociedad. En consecuencia, si una organización busca la excelencia, debe establecer un código de ética coherente con la realidad, claro y sin ambigüedades,

aplicando estrategias de socialización que involucren a todos los estamentos, es decir, obreros, personal auxiliar, técnicos, profesionales y, especialmente, directivos.

Un código de ética organizacional debe comprender guías o principios que garanticen que cada uno de sus integrantes se desenvuelva en función de los valores que se asumen como básicos en dicha organización. Bajo esta perspectiva, es necesario promover la empatía, la honestidad y la integridad en el quehacer cotidiano, con el fin de generar una percepción de calidad ante los clientes o usuarios, así como un clima laboral positivo entre los colaboradores.

CONCLUSIONES

La ética profesional supone un desempeño fundamentado en los valores centrales que deben internalizarse desde la formación de los individuos. Se comienza en la familia y se continúa en el colegio y en la universidad, donde, más allá del bienestar personal, se debe buscar el beneficio de la sociedad en su conjunto, a través de la empatía, el respeto y la comprensión de las diferencias culturales y socioeconómicas.

La meritocracia —que, en principio, debería respetar la formación y las competencias para obtener un puesto de trabajo—, en la actualidad suele obedecer a favoritismos y procesos manipulados. Ello genera desánimo y frustración entre los jóvenes, quienes sienten que su esfuerzo y recorrido formativo, sea profesional o técnico, no es realmente valorado.

El clientelismo es una estrategia que ha sido utilizada a lo largo de la historia, con el fin de mantenerse en el poder gracias a un intercambio de favores y en perjuicio del sentido ético y democrático. El fenómeno, por tanto, está ligado al de la corrupción, lo cual genera autoritarismo, falta de transparencia, abuso de poder y desigualdad.

Una cultura ética resulta de la comprensión plena del significado del servicio hacia los clientes internos y externos, y debe reflejarse en un código que promueva la empatía, la honestidad y la integridad. Además, debe involucrar a todos los estamentos organizacionales para ser realmente efectivo en la consolidación de estos valores.

REFERENCIAS

- Casanovas, A. (2014). *Cuadernos sobre experiencias en Compliance*. Asociación Española de Compliance. <https://asociacioncompliance.com/biblioteca-ascom/cuadernos-sobre-experiencias-en-compliance/>
- Decreto Supremo 033-2005-PCM. Por el cual se aprueba el Reglamento de la Ley del Código de Ética de la Función Pública. 18 de abril del 2005. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/268595-033-2005-pcm>
- García Godos Peñaloza, L. M., & García Godos Peñaloza, C. S. (2023). Clientelismo político y desigualdad en oportunidades de empleo. *Desafíos*, 14(2), 141-148. <https://doi.org/10.37711/desafios.2023.14.2.402>
- Jiménez Santos, J. (2025). El clientelismo en la antigua roma. Una figura tan arraigada como discutida. *Revista de Derecho de la UNED*, (35), 377-408. <https://doi.org/10.5944/rduned.35.2025.45882>
- Jiménez Vacas, J. J. (2023). *Ética pública y gobernanza*. Dextra.
- Kaufmann, D. (2005). *Diez mitos sobre la gobernabilidad y la corrupción*. *Finanzas & Desarrollo*, 42(3), 41-43. https://www.researchgate.net/publication/28244992_Diez_mitos_sobre_la_gobernabilidad_y_la_corrupcion
- Ley 30057 del 2013. Por la cual se establece la Ley del Servicio Civil. 4 de julio del 2013. Diario Oficial El Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/_30057_-_22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf?v=1645457366
- Morales-Llanes, J. I. (2023). Código de ética y cultura de servicio en empresas promotoras de salud subsidiada en Colombia. *CIENCIAMATRIA*, 9(1), 1001-1017. <https://doi.org/10.35381/cm.v9i1.1113>
- Murguía, L. (2023). *Corrupción en la universidad pública. Camino al poder*. Horizonte.
- Quiroz, A. (2021). *Historia de la corrupción en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos; Instituto de Defensa Legal.
- Ramírez Chipa, C., Cardenas Serna, H., & GodeauRojas, J.J. (2022). Implementación de la ley del servicio civil en Perú en servidores públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2911-2935. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3292
- Souza, A. R. S., & Vasconcelos, I. F. F. (2021). Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 190-202. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190100>
- Villoria Mendieta, M. (2007). Ética postconvencional e instituciones en el servicio público. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (117), 109-142. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2266806>