

Señal	Explicación	Elementos del sistema de integridad que conviene trabajar <sup>1</sup>
1. La dirección <b>prioriza los logros y beneficios a corto plazo</b> sobre las consideraciones a largo plazo.	Abordar adecuadamente los dilemas o problemáticas éticas requiere visión y compromiso a largo plazo.	<b>Liderazgo ético</b> , en concreto la <i>insuficiente voluntad y compromiso con el fomento de la integridad y la lucha contra la corrupción en los más altos niveles políticos y de gestión de la institución.</i>
2. <b>Cuando la decisión tiene un coste económico o político</b> , la dirección « <b>renuncia</b> » a los estándares éticos elevados y alienta la busca de «atajos».	No hay atajos para la conducta ética: a las ganancias económicas o políticas a corto plazo les persigue la sombra de pérdidas o perjuicios a largo plazo y el eventual descubrimiento de conductas impropias o transgresiones.	<b>Liderazgo ético</b> , sobretodo la <i>insuficiente voluntad y compromiso con el fomento de la integridad y la lucha contra la corrupción en los más altos niveles políticos y de gestión de la institución.</i>
3. La dirección <b>trata la ética como una herramienta</b> de marketing para mejorar la imagen institucional.	La preocupación por la estética más que por la ética cierra el potencial para que emerjan dilemas éticos.	<b>Liderazgo ético</b> , sobretodo la <i>insuficiente voluntad y compromiso con el fomento de la integridad y la lucha contra la corrupción en los más altos niveles políticos y de gestión de la institución.</i>
4. Se <b>ridiculiza la conducta ética o se alientan conductas impropias</b> de una persona servidora pública.	No conviene ignorar ni restar importancia a las consecuencias y a los mensajes implícitos en las decisiones que desalientan la conducta ética. Al hacerlo, no se está calibrando el impacto que tiene en la cultura ética organizativa.	<b>Clima ético y liderazgo ético</b> , especialmente la <i>falta de asignación explícita de responsabilidades sobre la integridad institucional a lo largo de la cadena directiva y de mando.</i>
5. De forma rutinaria <b>se ignoran o incumplen los códigos éticos</b> internos o, en su defecto, profesionales.	La evaluación global del sistema de integridad será clave para detectar los estándares incumplidos así como las disfunciones que conducen a desviaciones en la cultura organizativa.	<b>Sistema de integridad completo</b> , cuando menos los <i>déficits en la determinación y definición de integridad aplicada a las funciones y responsabilidades específicas de la institución (códigos éticos, de conducta...).</i>
6. <b>Se buscan soluciones fáciles</b> en los problemas éticos y se favorecen los «arreglos rápidos».	Algunos dilemas éticos pueden tener soluciones claras y sencillas; pero la mayoría son situaciones ambiguas en las cuales personas razonables pueden tener puntos de vista diferentes. La reflexión ética suele requerir más tiempo del que a menudo se prevé.	<b>Cultura ética organizativa</b> , en concreto (1) <i>la falta de apertura y fomento del debate ético dentro de la institución</i> , y (2) <i>la carencia de mecanismos de orientación ética formales e informales o déficits en su gestión</i>

<p>7. Se suelen <b>dirigir los dilemas éticos</b> a la unidad encargada de <b>asesoramiento jurídico</b>.</p>	<p>El análisis ético va mucho más allá del cumplimiento normativo. En estas unidades, prima la pericia jurídica, que es diferente de la habilidad para acompañar a los servidores públicos en la resolución de este tipo de dilemas.</p>	<p><b>Infraestructura de integridad</b>, y más concretamente la <i>carencia de mecanismos de orientación ética formales e informales o déficits en su gestión</i>.</p>
<p>8. La dirección <b>solo es sensible a las necesidades y demandas externas</b><sup>2</sup>.</p>	<p>Por supuesto, tienen que ser escuchadas y atendidas, pero no se puede ignorar la existencia de otras necesidades o demandas, o de los principios y normas para responder sin perjuicio para el interés general.</p>	<p><b>Cultura organizativa</b>, en concreto, (1) <i>potenciales déficits en los mecanismos de orientación ética formales e informales o déficits en su gestión y también</i> (2) <i>la insuficiente voluntad y compromiso con el fomento de la integridad y la lucha contra la corrupción en los más altos niveles políticos y de gestión de la institución</i>.</p>
<p>9. Se <b>marginan a los referentes éticos formales de la toma de decisiones</b> organizativa o <b>se coarta el desarrollo de la carrera profesional de los referentes éticos informales</b>.</p>	<p>En culturas organizativas éticamente débiles, suele haber miedo al liderazgo ético que se pueda ejercer formal o informalmente (liderazgo carismático), a menudo por la percepción de que puede poner en peligro el <i>statu quo</i>, cuestionar o deslegitimar praxis existentes o desarticular racionalizaciones de conductas impropias o transgresoras fuertemente institucionalizadas.</p>	<p><b>Cultura organizativa</b>, en concreto, (1) <i>las carencias en los mecanismos de orientación ética formales e informales o déficits en su gestión</i>, (2) <i>escasa promoción de la cultura de levantar la voz para defender el interés público y de canales adecuados de alerta</i>, y por último (3) <i>insuficiente voluntad y compromiso con el fomento de la integridad y la lucha contra la corrupción en los más altos niveles políticos y de gestión de la institución</i>.</p>
<p>10. <b>Se pide explícita o implícitamente que los valores éticos personales se dejen «a la puerta de entrada»</b> de la organización.</p>	<p>No se trata de contraponer ética personal y ética profesional pública, sino de facilitar la reflexión sobre donde pueden surgir dilemas éticos por contraposición de las dos y dar pautas sobre la conducta esperada cuando surjan este tipo de dilemas.</p>	<p><b>Cultura organizativa</b>, en su conjunto.</p>

Fuente: inspirada en las señales de peligro de conducta no ética de Cooke (1991: pág.251-252).

<sup>1</sup> Puede consultarse la fuente bibliográfica y ampliar la información sobre los factores de riesgo reflejados en [Factores potenciadores y perpetuadores de los riesgos. Cómo se normaliza la corrupción en las organizaciones](#).

<sup>2</sup> De la ciudadanía, el tejido empresarial, la sociedad civil organizada, los medios de comunicación, etc.