

LA CORRUPCIÓN GUBERNAMENTAL EL RETO PARA UN LIDERATO VIRTUOSO

*Eric Cordero Cirilo**

Introducción

Cuando comencé a reflexionar sobre el contenido de esta introducción afloró el recuerdo de la lucha casi eterna de las amas de casa de la generación de mi abuela con el problema de las telarañas. Semanas después de la limpieza la telaraña reaparecía. Las persistentes amas de casa repetían la operación constantemente y el problema no parecía tener solución. No pasó mucho tiempo para darme cuenta de que el problema de las telarañas se *resuelve* eliminando las arañas. Tratar la plaga mediante fumigación es más efectivo que quitar las telarañas con un escobillón.

Con esta historia con elementos de fábula intereso ilustrar una hipótesis personal sobre el problema de la corrupción gubernamental. En su declaración de misión la organización Transparencia Internacional expresa lo siguiente:

* El autor es estudiante de la Escuela Graduada de Administración Pública, Roberto Sánchez Vilella, trabajo presentado en el Curso Organización y Métodos conducido por el Dr. Manuel A. Morales, mayo 2001.

“ La corrupción es uno de los mayores desafíos del mundo contemporáneo. Afecta negativamente el buen gobierno, distorciona la política pública, Desemboca en la mala ubicación de los recursos, damnifica el desarrollo del sector privado y particularmente al pobre. Es necesaria la integración del estado, el sector privado y de la sociedad civil para controlarla”¹

La corrupción del gobierno no ocurre en el vacío. El gobierno no es un ente aislado. Es una totalidad y a su vez parte de todo un conglomerado de actores individuales y colectivos que interactúan y se afectan entre sí. Plantearé la hipótesis de que la corrupción gubernamental es resultado y reflejo del deterioro moral y ético de la sociedad.

La corrupción es una telaraña que los gobiernos en la práctica y los políticos pretenden quitar con escobillones. En la contienda electoral pasada la gran mayoría de los políticos trataron de convencer al pueblo sobre quien tiene el mejor inventario de escobillones. Nos preguntamos si el asunto hubiese sido de tanta atención de no haber salido a relucir tanto escándalo. Puedo plantear otra hipótesis con ánimo travieso: por cada caso de corrupción descubierto, existen cien que quizás no serán descubiertos... Primero es muy necesario identificar y eliminar la araña para que la telaraña no reaparezca, luego limpiar la telaraña restante. Naturalmente por el problema ser de naturaleza humana, no podemos despacharla de manera tan simple.

Traeremos a colación una manera poco conocida de lidiar con los problemas: la disolución.² Es posible elaborar estrategias dirigidas a *disolver* el problema de la corrupción gubernamental y reparar sus daños.

Finalmente enfatizaremos en la responsabilidad del liderato de las organizaciones del gobierno de elaborar y promover con palabra y acción un proceso de cambio cultural. El concepto cultura debe entenderse como *comportamiento*. A esta agenda

¹ Transparency International, <http://www.transparency.org/mission.html>

² Russell Ackoff, *Ackoff's Best, His Classic Writings on Management*, John Wiley and Sons Inc., Nueva York, 1999.

se le agregará el componente imprescindible de mejoramiento continuo.

No quiero comenzar sin dejar claro que el tema de la corrupción es sumamente amplio y complejo. Puede ser tema para una enciclopedia. Con esta elaboración pretendo crear una inquietud a pensar diferente y audazmente. Quiero fundarme sobre el ideal de forjar una sociedad de significado, esperanza y virtud, además de la aspiración convencional y válida a la prosperidad material. La prosperidad material no tiene que confligir con la buena calidad de vida.

La corrupción gubernamental: enfoques y soluciones más frecuentemente concebidas

A. La definición oficial

El Profesor James B. Jacobs, de la Escuela de Derecho de la Universidad de Nueva York, expresa que no existe una definición clara y abarcadora del término.³ Mientras las definiciones de todos los delitos contienen elementos de ambigüedad, la de corrupción parece ser la más ambigua desde la médula del concepto. El cuestiona el hecho de que en muchos casos el concepto se limite a *crímenes formales* como el soborno y no incluya la conducta inmoral como el abuso del teléfono por funcionarios con fines personales. De esto comentaremos más adelante.

El Dr. Leonardo Santana Rabell enuncia que la corrupción, en el sentido más general del término, es el abuso de la autoridad o cargo público para beneficio privado. Ello ocurre cuando el funcionario es *motivado* a actuar de manera distinta a las normas y procedimientos establecidos para favorecer intereses particulares a cambio de recompensa económica, social, política o ideológica.⁴

³ James B. Jacobs, *Conferencia Conjunta sobre Corrupción*, Universidad de Princeton y Universidad Central Europea, Budapest, Hungría, 29 de octubre a 6 de noviembre de 1999, <http://coc.ceu.hu/jacobs.html>

⁴ Leonardo Santana Rabell, *La corrupción gubernamental, causas, consecuencias y cómo combatirla*, Cumbre Social, Hotel Cerromar, Vega Alta, Puerto Rico, 2 al 3 de marzo de 2000.

También describe la corrupción como una transacción clandestina entre el corruptor y el funcionario. El comportamiento corrupto se hace manifiesto en el soborno, el fraude, la falsificación, la malversación o desvío de fondos públicos, el encubrimiento, entre otros delitos. El ámbito del comportamiento corrupto también incluye abusos de la función pública como autoritarismo, conflictos de intereses, mal manejo de información confidencial, manipulación de contratos, nepotismo, compadrazgo y otras acciones deshonestas.

B. Causas de la corrupción y soluciones expuestas por autores

El Dr. Santana Rabell menciona como primer punto que el movimiento neo-liberal privatizador ofreció oportunidades nuevas a la corrupción. Al conducirse los procesos de desregulación, privatización y reformas gubernamentales en forma apresurada, quedaron al descubierto lo que él denomina *zonas grises* de indefinición normativa. Ante la falta de fiscalización y monitoría cuidadosa, se suscitan eventos y situaciones de soborno y enriquecimiento ilícito. En otras palabras, *en los últimos años*, el enfoque empresarial del gobierno ha propiciado modalidades nuevas de corrupción.⁵

Sin embargo, Russell Ackoff, entre otros, señala que la burocracia y sus ineficiencias hacen el terreno fértil para la corrupción.⁶ Según él, las prácticas de la naturaleza del soborno son utilizadas para aligerar trámites en la burocracia o para superar el tedio de las formalidades gravosas. En otras palabras, la ansiedad que genera la espera por el servicio se convierte en caldo de cultivo para el mal proceder. La ansiedad tienta. También Ackoff esboza el concepto *corrupción cultural*. Mientras más corrupta es una cultura, expresa Ackoff, mayores son los *costos marginales* de vivir en ella. Más adelante ampliaremos este predicamento.

¿Quiénes tienen razón? Tanto quienes plantean la corruptibilidad de la burocracia como del sistema de gobierno empresarial tienen

⁵ Leonardo Santana Rabell, *La corrupción gubernamental*, op cit.

⁶ Russell Ackoff, *Ackoff's Best*, op cit.

razón. Las argumentaciones del Dr. Santana Rabell y de Russell Ackoff son válidas. De otra manera, la corrupción trasciende los paradigmas gubernamentales y económicos porque en ellos no radica su origen.

El hombre de estado Lee Kuan Yew⁷ y el Dr. Santana Rabell⁸ coinciden en que los costos excesivos de las campañas políticas dan pie a la corrupción. Los políticos en su búsqueda desesperada de recursos solicitan aportaciones a empresarios o individuos que luego le reclamarán concesiones económicas y favores. En gran medida tienen razón. Las campañas políticas son carnavalescas y espectaculares. También requieren mucha inversión de dinero para agrandar y anestesiar la conciencia de los electores con festejos y eventos espectaculares.

Santana Rabell enumera otras quince causas importantes de la corrupción entre las cuales estimo como medulares las siguientes:

1. Falta de voluntad política del liderato gubernamental reforzada por la desorganización, apatía e insensibilidad de la sociedad civil;
2. Deterioro de la *integridad ética* en el sector privado y en las organizaciones sin fines de lucro (Es un punto muy acertado, pero plantearía el problema de manera más abarcadora.)
3. Legislación obsoleta, inoperante y ambigua (Es el punto que enfatizamos al principio citando al Profesor Jacobs de la Universidad de Nueva York. Lee Kuan Yew discute en su producción cómo lidió con esta situación.)
4. Falsas expectativas creadas por los gobiernos mediante declaraciones de guerra a la corrupción a corto plazo, sin recursos suficientes y *sin predicar con el ejemplo*.
5. Reformas primordialmente legales sin atender modificaciones de comportamiento (Es un planteamiento muy acertado sumamente relacionado con la idea que desarrollo en este ensayo.)

⁷ Lee Kuan Yew, *From Third World to First, The Singapore Story, 1965-2000*, Harper Collins Publishing, Nueva York, 2000.

⁸ Leonardo Santana Rabell, *La corrupción gubernamental*, op cit.

6. Asignación limitada de recursos para la educación y adiestramiento sobre valores éticos, cívicos, honradez, equidad.

No estoy planteando que las ideas discutidas por las autoridades que he citado carezcan de validez. De hecho, en cierta medida fundo mi elaboración sobre su pensamiento. Quiero expresar que el problema de la corrupción debe ser visualizado y atacado como parte de una complejidad ética de mayores proporciones a la que los políticos y gobernantes actuales no parecen prestar atención. Se propone lidiar contra la corrupción con más auditores, mayores penas, fiscalización. Todo esto puede ser útil hasta cierta medida. Pero ninguna de estas medidas tiene validez total sobre el aspecto interno del ser humano. También se propone profesionalizar la administración pública, eliminar la burocracia, replantear el funcionamiento del gobierno facilitador. Ninguno de estos tres ideales parece ser fácil de materializar. El ideal que desarrollo en este planteamiento tampoco. No obstante desburocratizar, profesionalizar o imprimir carácter empresarial a la gestión pública no bastan por sí solas para conjurar la problemática de la corrupción gubernamental. He de plantear que la corrupción es un problema de naturaleza sistémica. La estrategia para lidiar con ella también deberá ser sistémica.

Hacia una estrategia sistémica frente a la corrupción

A. La corrupción: reflejo de disfunciones sociales

Nuestros ciudadanos tienen el derecho a la protección contra la incompetencia de los empleados públicos que deben su investidura al servicio partidista, de la influencia corruptora de aquellos que prometen tales recompensas y de los métodos viciosos de aquellos que aceptan tales recompensas. (Grover Cleveland)

⁹ David C. Whitney, *The American Presidents, Biographies of the Chief Executives from Washington to Nixon*, Doubleday and Company, Nueva York, 1969, pág. 190.

Estas palabras parecen ser parte de un discurso de la pasada campaña electoral. En realidad fueron pronunciadas por el Presidente de los Estados Unidos Grover Cleveland en su inauguración el 4 de marzo de 1885.⁹ Salomón no se equivocó al afirmar que nada es nuevo bajo el sol. ¿Qué origina la corrupción? ¿En qué escenarios ocurre? La corrupción ocurre en todos los escenarios u ordenamientos políticos, económicos y sociales. Quienes plantean que la burocracia puede crear una imagen de corrupción, tienen fundamentos válidos para hacerlo. Quienes nos quieren alertar sobre las debilidades del gobierno empresarial, tienen razón en enunciar que la corrupción puede generarse en ese escenario.

Pero aún no contesto la primera pregunta. ¿Qué causa la corrupción? ¿Cómo identificar la araña? Postulo que la burocracia no causa la corrupción, tampoco el neo-liberalismo, ni la gubernamentalización, ni la privatización, ni la administración anterior, ni la actual. Todo acto positivo o negativo comienza con una decisión personal. George Soros expresa que acatar las reglas es una decisión personal.¹⁰ La pobreza o los sueldos bajos no son la causa directa de la corrupción. También mucha gente pudiente se corrompe. *El principio de la corrupción radica en la naturaleza seducible e imperfecta del ser humano*. Anteriormente mencionamos que el problema de la corrupción no debe abordarse de manera aislada. En mi visión, el funcionario corrupto no lo es únicamente en la esfera del gobierno y de su función. Es muy probable que su estructura valorativa interna sea débil que carezca de un sentido sólido de pertenencia y autorrespeto. La suma de múltiples individuos como esta persona resultará en instituciones, colectividades disfuncionales. A su vez la suma, integración e interdependencia de esas entidades disfuncionales producirá una sociedad culturalmente desviada y sin rumbo positivo.

Permítanme plantear una hipótesis inquietante. La persona que comete adulterio contra su pareja será muy probablemente más seducible para actuar desviadamente en el ejercicio de su deber

¹⁰ George Soros, *La crisis del capitalismo global, la sociedad abierta en peligro*, Versal A.G., S.L., Barcelona, 1999, pág. 27.

como funcionario público. Si no es capaz de respetar lo más íntimo, lo que *debe ser* más significativo, que le pertenece, ¿qué puede esperarse de su sentido de responsabilidad en el ejercicio ministerial? No se puede separar aspecto alguno individual y colectivo de la totalidad de todo un sistema social de carácter orgánico donde todo está interconectado. La vida personal jamás se puede divorciar de la investidura pública.

B. La visión de Russell Ackoff

Russell Ackoff define el concepto sistema como un conglomerado de dos o más elementos que reúnan los siguientes requisitos:¹¹

1. La conducta de cada elemento afecta el comportamiento de la totalidad.
2. La conducta de los elementos y sus efectos en la totalidad son interdependientes. La forma en que un elemento se comporta y afecta al resto del sistema dependerá al menos de la influencia de otro elemento distinto.
3. Los elementos están tan interconectados entre sí que es imposible la formación de sub-grupos enteramente independientes.

En línea con este razonamiento, Ackoff postula que los sistemas deben abordarse de manera totalizante; en cierta manera de acuerdo con lo que Osborne llama “juntar las piezas”.¹² Para explicar los sistemas Ackoff propone el enfoque de síntesis que se desglosa en tres pasos:

1. Identificar la totalidad contenedora (el sistema) de la cual el objeto de estudio forma parte;
2. Explicar el comportamiento o propiedades del sistema;

¹¹ Russell Ackoff, *Ackoff's Best*, pp 15-19, op cit.

¹² David Osborne y Ted Gaebler, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume Books, Nueva York, 1993.

3. Explicar la conducta del objeto de estudio en términos de funcionamiento dentro del sistema al que pertenece.

No existe entidad individual o colectiva ni realidad alguna en la creación que no esté insertada al menos a un sistema. En la gran mayoría de las situaciones, si no en todas, las realidades funcionan en sistemas múltiples. De manera que primero que nada debe identificarse el sistema o sistemas dentro del cual ocurre la corrupción, debe explicarse cómo se comporta ese sistema(s). Luego se explicará el problema en términos de su efecto en el sistema y del efecto del sistema en el. La corrupción debe verse como parte, insumo y producto de un sistema de conducta amplio y complejo que está presente en la sociedad. El gobierno es un sistema social orgánico, es un conglomerado de sistemas sociales y a su vez parte de sistemas mayores. La *res-pública* y sus problemas ocurren dentro de un escenario multisistémico. Una vez más afirmo que la corrupción gubernamental existe porque existe corrupción social. Existe corrupción social porque existe corrupción individual. La corrupción social probablemente afectará negativamente a muchos individuos, creándose un círculo vicioso. Ese es el fenómeno de la corrupción cultural que menciona Ackoff. Ese círculo vicioso es la araña que es necesario neutralizar. Lo demás es telaraña.

C. La disolución de la corrupción

Lidiar con la corrupción nos traerá grandes resultados si logramos construir una sociedad de virtud. (Me fascinan los escritos de Cicerón.) El expresa que de todas las sociedades, ninguna más noble, ninguna *más sólida* que la de las gentes de bien...a quienes les une la amistad. Cicerón reconoce con suma validez el carácter vinculante de la honestidad.¹³ El Dr. Manuel A. Morales expresa que investigaciones inteligentes producidas a fines de la década de 1990 nos ayudan a comprender los deseos de la gente:¹⁴

¹³ Marco Tulio Cicerón, *Los Deberes*, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, pág. 29

¹⁴ Manuel A. Morales, *Sociedad, Cultura y Organizaciones*, pág. 4.

1. Relaciones de convivencia, solidaridad y afectividad;
2. Reconocimiento de su existencia y realidad social;
3. Amistad basada en la lealtad, la responsabilidad y el compromiso;
4. Sustentabilidad física y emocional;
5. Sentido de propósito o involucración.

Estas aspiraciones pueden ser fundamentales para una agenda de transformación social. ¿Contradice esto la idea de la disfuncionalidad social que hemos estado desarrollando? En lo absoluto, no. Las Sagradas Escrituras nos advierten de la contradictoria naturaleza humana. El espíritu está dispuesto, pero la carne es débil.

El filósofo alemán Friedrich Nietzsche expresó que basta rascar la capa fina de civilización de los seres humanos para descubrir su salvajismo. Prefiero expresarme a la inversa por ser mi visión optimista. Pienso que podemos aspirar y lograr maximizar las posibilidades de perfeccionamiento en virtud de los seres humanos. En esta época de nebulosas, imprecisiones, hedonismo y cinismo prevalece el clamor universal por restaurar la posibilidad, como expresaría el autor Michael Lerner.

¿Cómo *resolver* el problema de la corrupción? Ackoff planteará que se *resolverá* precisamente cambiando el verbo.¹⁵ Según él existen cuatro formas de abordar los problemas:

1. *Absolverlo*: ignorar la situación con la esperanza de que terminará por sí sola.
2. *Resolverlo*: realizar cualquier actividad que arroje *resultado satisfactorio*. Quienes resuelven problemas realizan una intervención clínica. Dependen de la experiencia, al tanteo y del sentido común. Son en mi óptica quienes solo remueven telarañas y viven el síndrome de Star Trek.
3. *Solucionarlo*: realizar esfuerzos dirigidos a alcanzar el *mejor resultado posible* más que la simple satisfacción. Son quienes quitan las telarañas y pintan las paredes.

¹⁵ Russell Ackoff, *Ackoff's Best*, pp 115-116.

4. *Disolverlo*: eliminar el problema *rediseñando el sistema* del cual es parte. Las personas que disuelven los problemas tratan de *idealizar el sistema*, persiguen un futuro mejor que el presente.

La corrupción no se terminará con más legislación, auditorías, fiscales, tribunales, inquisición o excomunión. Tales mecanismos no bastan; a veces sobran. George Soros enuncia que elaborar reglas supone decisiones colectivas. Pero la decisión de cumplirlos es individual.¹⁶ El pecado comienza en la interioridad según afirma el Apóstol Santiago. Nadie, ni ente externo alguno, puede reglamentar ni monitorear la conciencia individual. De manera que la estrategia acertada será aquella que promueva un proceso de cambio individual fundado sobre los ideales de la virtud cívica. El producto final de un sistema social virtuoso será substancialmente mayor que la suma simple de sus partes. Es un efecto multiplicador.

El gobierno junto a todos los protagonistas del sistema social deben elaborar y materializar un proyecto de cambio cultural (de comportamiento). Tal iniciativa se traducirá en políticas y programas de impacto positivo sobre todas las instituciones *comenzando por la familia*. Estamos ante el reto de iniciar un proceso de reaprendizaje social que resalte e inculque los valores del amor, la fe, la responsabilidad, el compromiso, la lealtad, la honestidad, el aprendizaje, la solidaridad, la colaboración, la humildad y otras tantas.

Si cambiamos el sistema ético positivamente, nos aproximaremos cada día más a *disolver* el problema de la corrupción gubernamental. No hablo de perfección, hablo de un ideal. Los ideales le imprimen significado a la vida, a la sociedad, a las organizaciones y a los individuos.

Las estrategias de naturaleza jurídica son válidas, pero no funcionarán a profundidad si no existe el ingrediente imprescindible de socialización. ¿Quiénes serán responsables de elaborar e impulsar una agenda tan retante e idealista? Es el último punto que tocaremos.

¹⁶ George Soros, *La crisis del capitalismo global*, pág. 27, op cit.

La encomienda para un liderato virtuoso

A. Las características del líder virtuoso

El concepto virtud se origina en la Antigua Roma. Su origen en el latín sugiere un vínculo íntimo con la idea de *fuera*. La virtud era definida por los antiguos romanos como la disposición permanente para hacer el bien aunque tal esfuerzo fuese penoso. En otras palabras, la virtud es *la fuera* que nos impulsa para obrar correctamente. La prudencia, la justicia, la templanza y el valor se consideraban como las cuatro virtudes fundamentales. Pero, ¿qué es el bien? Es la primera pregunta filosófica que aflora. Expreso que precisamente este cuestionamiento ha acarreado múltiples confusiones y complicaciones en estos tiempos. Dejaré escapar mi confesión de fe para afirmar que el principio del bien es sencillamente el cumplimiento de la voluntad de Dios.

El líder virtuoso debe desarrollar entre muchas las siguientes cualidades aparte de las mencionadas:

1. Amor a Dios, a sí mismo y al prójimo
2. Autoestima saludable
3. Lealtad, honestidad
4. Veracidad, vivir con la verdad
5. Solidaridad, disposición para ayudar y contribuir
6. Humildad
7. Seguridad propia, valor para encontrarse consigo mismo
8. Deseo constante de superación y aprendizaje
9. Optimismo (más adelante ampliaremos este aspecto)
10. Disciplina, perseverancia

La lista puede ser interminable. Parece un ideal, pero debe ser una visión a perseguirse continuamente si queremos mejorar y en realidad ganar terreno ante el problema de la corrupción. El líder virtuoso no solo se conforma con desarrollar las mejores cualidades, sino que se ocupa en promover que toda persona con quien se relaciona, los desarrolle. Ese espíritu de desarrollo solidario lo

promueve el Dr. Russell Ackoff.¹⁷ La urgencia que el líder virtuoso siente de contribuir al desarrollo de su prójimo es fundamental para una agenda de cambio social.

B. Tres estrategias fundamentales

El autor Ichak Adizes plantea un problema muy interesante: ¿Quién dirige a quién? ¿la organización al liderato o el liderato a la organización?¹⁸ El afirma que los líderes de organizaciones en crecimiento (jóvenes) influyen sobre el comportamiento organizacional con el suyo y con *su mensaje*. No obstante en las organizaciones “envejecientes” la cultura organizacional moldea la conducta de los líderes.

Una agenda de cambio como la que propongo representará un renacer total y demandará de un liderazo virtuoso, visionario y voluntarioso en el sentido positivo que proclame y practique el mensaje de restauración y renovación social. Michael Porter enuncia que el desafío de desarrollar y establecer estrategias claras depende del liderato.¹⁹

Para el liderazo gubernamental conducir una revolución cultural de esta magnitud tiene que estar impregnado y movido por los ideales de virtud cívica. Compulsoriamente ese liderazo será *ejemplo de virtud*. Steven Covey señala que la política sin principios constituye un pecado capital.²⁰ Sin principios no existe norte. En las mejores sociedades las leyes y el ordenamiento civil se asientan

¹⁷ Russell Ackoff, *Ackoff's Best*, pp 44-45, op cit. El capítulo tercero de este trabajo discute un contraste muy interesante entre los conceptos crecimiento y desarrollo. Implica que la solidaridad es un indicador de desarrollo.

¹⁸ Ichak Adizes, *Managing Corporate Lifecycles*, Prentice Hall, New Jersey, pp 138-139.

¹⁹ Michael Porter, *On Competition*, Harvard Business Review, Boston, 1998, pág. 70.

²⁰ Steven Covey, *Principle Centered Leadership*, Fireside Books, Nueva York, 1992, pp 87-93.

sobre las leyes naturales genuinas. Las leyes naturales genuinas se fundan sobre la Ley de Dios. Steven Covey nos invita a probar Los Diez Mandamientos si no nos convencen sus siete principios. Y tiene razón. Ese liderato está llamado a estar claro en sus ideales. Lee Kuan Yew afirma que cuando los líderes gubernamentales se constituyen en ejemplo de confianza y respeto, los servidores públicos estarán compelidos a tomar decisiones correctas con confianza y la frente el alto.²¹

Me fascina el predicamento de los autores Noel M. Tichy y Eli Cohen. Ellos aseveran que el líder de éxito es aquel capaz de guiar a la gente. En su óptica, los líderes son formadores de gente, sembradores de entusiasmo y sabios en enviar mensajes oportunos que promuevan su respaldos.²²

El liderazgo del gobierno de Puerto Rico se deberá visualizar como responsable de la *construcción del futuro*.²³ Para trabajar en la dirección propuesta visualizo como acertadas tres estrategias fundamentales a ser adoptadas por el liderazgo:

1. *Establecer expectativas altas, ideales, irrazonables*: Al elevarse las expectativas, se elevará el sistema. Debe visualizarse el ideal de una sociedad virtuosa y progresista, la visión de Cicerón. Es indispensable promover un mensaje de restauración, renovación, sanidad, esperanza. Es vital inyectar a esta sociedad con una dosis alta de optimismo, voluntad de progreso y productividad.
2. *Expandir las definiciones*: La definición de corrupción no debe circunscribirse a cierta clase de delitos o eventos altamente notorios o sensacionales. Se hace necesario renunciar a las

²¹ Lee Kwan Yew, *From Third World to First*, pág. 163, op cit.

²² Bartolomé Gamundi, *Nuevas direcciones para líderes y organizaciones del futuro*, Publicaciones Gamundi, Guaynabo, P.R. 2000, pp 41-64.

²³ Neil Glass, *Management Masterclass, A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing Co. Inc., Londres, 1998, pág. 216.

- acciones sensacionalistas en estos asuntos. Debe alertarse a la sociedad de que la corrupción comienza con el pensamiento negativo o la intención torcida. Leer el periódico en horas laborables con fines de entretenimiento también es un acto de corrupción. El liderazgo antes que nadie está llamado perseguir el ideal de la vida virtuosa las veinticuatro horas al día.
3. *Crear una causa importante y aglutinadora*: Las organizaciones deben galvanizar sus ideales con las aspiraciones positivas de sus constituyentes. Una causa ideal positiva estimula a la devoción. La devoción es una fuerza mucho más poderosa que cualquier incentivo o castigo externo. No resto valor a los incentivos. El gobierno deberá promover con mensaje y acción el ideal de una sociedad feliz, constituida por gente saludable integralmente. Ello será la plataforma para la formulación de una política de significado.²⁴

Elevar las expectativas demanda que el liderato virtuoso se caracterice primordialmente por mantener una orientación optimista. El autor George E. Berkley expresa que probablemente la característica más pertinente del líder exitoso es el optimismo. El líder está llamado a perseverar en la convicción de que su gestión hará la diferencia. Independientemente de la naturaleza accidentada de la jornada, el líder debe ser capaz de vislumbrar la luz al final del túnel.²⁵

El liderato transformador jamás se conformará con administrar el *status quo*. El sentido de optimismo estará acompañado por un gran cúmulo de energía y un espíritu empresarial. El término empresarialidad se utiliza en el sentido acuñado por el economista francés Jean Baptiste Say en el siglo XVIII: la búsqueda de oportunidades nuevas.

Es compulsorio que el liderato virtuoso y transformador se atreva a pensar, enfrentar las disfunciones de la cultura y desarrollar

²⁴ Michael Lerner, *The Politics of Meaning, Restoring Hope and Possibility in an Age of Cynicism*, Adisson Wesley Publishing, Massachusetts, 1997.

²⁵ George E. Berkley, *The Craft of Public Administration*, 2nd Ed., Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978, pp 198-231.

las estrategias dirigidas a estimular cambios radicales. El líder no acepta que las situaciones no tienen remedio. Es capaz incluso de criticar de frente al estado de cosas. Los líderes nunca abdicarán de su responsabilidad de propiciar el clima de la organización según puntualiza Berkley.²⁶ Si en nuestra sociedad la comodidad, la distracción enajenante, la indiferencia, el egoísmo, la envidia, la soberbia junto a otras tantas tendencias negativas se consideran como normales, el líder virtuoso lleva la encomienda de predicar con palabras y hechos el ideal de la posibilidad del cambio radical y positivo. El ideal es la sociedad de amor, de esperanza, amistosa, honesta, colaboradora, de aprendizaje, en fin, virtuosa. El ideal de la virtud en este sentido parece ser demasiado alto e irrazonable. No obstante, he conocido de múltiples héroes que fueron tildados de irrazonables y provocaron los grandes progresos.

El líder virtuoso se especializa en lo imposible. La conquista de lo imposible será su visión. Para muchos, eliminar la corrupción parece ser una meta irrazonable. Por ello para el líder precisamente tiene que ser la meta. Propongo que antes que nada, el gobierno se proponga eliminar la corrupción, aunque mantenga un conflicto eterno con la naturaleza humana. El gobierno en unidad con la totalidad de los sectores sociales deben enfrentar el problema y dirigirse a la consecución de la disolución de la corrupción transformando la sociedad. Esa será la expectativa alta, ideal e irrazonable que servirá de combustible para mantener encendidos los motores del compromiso.

Expandir la definición del ámbito de de la corrupción estriba en reconocer, como hemos mencionado, que la manifestación de este fenómeno en el gobierno es el reflejo de una patología social. Reafirmo que los escándalos de corrupción que se ventilaron recientemente son la punta de un témpano de hielo. La corrupción en las sectores intermedios y de nivel local de las organizaciones es un tema folklórico, pero no se ha abordado con intensidad. Al expandir la definición, se creará más consciencia de la responsabilidad de todo individuo de la sociedad de participar de insertarse a un

²⁶ George E. Berkley, *The Craft of Public Administration*, op cit.

movimiento total de cambio. Si la definición es estrecha, los blancos de intervención constructiva serán pocos. Al ser reducido el espacio de intervención, no ocurrirá una verdadera transformación holística. Si esa transformación axiológica no ocurre de manera totalizante, no ocurrirá un cambio radical genuino y el sistema se mantendrá ocupado quitando telarañas.

Los misteriosos entretejidos de la ley muchas veces parecen constituir un obstáculo a la transformación real. Al principio discutimos el planteamiento del Profesor James B. Jacobs.²⁷ La legislación debe concordar con una visión sistémica y preventiva de la problemática que esté atemperada a las circunstancias presentes.

El liderato virtuoso finalmente tiene la gran comisión de provocar el contagio positivo de todos los constituyentes de la organización creando una causa importante y aglutinadora. Pienso que a la mayoría de los ciudadanos de Puerto Rico nos disgusta la corrupción. Ello es contradictorio en aquellos que arrojan piedras siendo culpables de pecado. La perfección es una meta celestial, no obstante el ideal aglutinador debe ser la aspiración y la acción dirigida a constituir una sociedad de significado y más saludable.

Cuando el liderato virtuoso adopta los valores positivos de amor, confianza, lealtad y compromiso se crea una dinámica de transformación positiva en la organización. Frecuentemente se expresa que el estado de ánimo es contagioso. He vivido esa experiencia con bastante frecuencia como funcionario público. Para los líderes formar gente es imprescindible la proclamación de la causa del cambio positivo. Una causa contra la corrupción de seguro aglutinará a la gran mayoría de los puertorriqueños. Ese ideal desencadenará la devoción, el compromiso y la tenacidad. No obstante para que esto ocurra, el liderato virtuoso siempre estará llamado a mantener su credibilidad.

Nos preguntamos si existen líderes virtuosos en Puerto Rico. Pienso que sí. Muy probablemente gran cantidad de ellos están en el anonimato. La virtud se desarrolla continuamente y el más virtuoso,

²⁷ James B. Jacobs, *Conferencia Conjunta sobre Corrupción*, op cit.

si existe, tiene que continuar el proceso. El t3pico que discutimos finalmente abordar3 este tema.

C. Estrategias pr3cticas para desarrollar l3deres virtuosos

Desde peque1o internalic3 la idea de que nunca es tarde para aprender. La encomienda de desarrollar l3deres virtuosos debe atender al menos dos focos de impacto: la generaci3n presente y la generaci3n emergente. Los centros de trabajo deben transformarse en entidades educadoras. San Agust3n afirma que la educaci3n y la ley son los dos grandes remedios humanos a los efectos del pecado original. Por otro lado las escuelas m3s que preparar a los ni1os para el empleo (si es que siempre los prepararan), debe proveerles herramientas para aprender a convivir mejor. Naturalmente la familia, como indicamos, tiene que ser el primer blanco de impacto.

Las siguientes estrategias y actividades podr3an ser objeto de reflexi3n para los acad3micos y formuladores de pol3tica p3blica:

1. Es propio realizar actividades cumbre conformadas de m3ltiples sectores sociales para intercambiar ideas sobre estrategias para lidiar con el problema. El Gobierno est3 llamado a convertirse en aglutinador de los sectores.
2. Las agencias de gobierno deben establecer consorcios permanentes con las universidades para mantenerse al tanto del estado del arte del conocimiento y proveer oportunidades de educaci3n cont3nua a todos los empleados, especialmente en aspectos de 3tica y valores.
3. Reconceptuarse la administraci3n hacia una gerencia participativa orientada hacia la realizaci3n total del recurso m3s valioso que es la gente.
4. En las escuelas y universidades es imprescindible la inclusi3n de experiencias de aprendizaje relacionadas con principios de 3tica para los estudiantes.
5. Ser3a acertado desarrollar programas de educaci3n a la familia con enfoque integral y de apoyo. Todo empieza en el seno familiar.

6. La integración de los medios de comunicación es necesaria. Al menos aquellas entidades que promuevan el cambio saludable deben estar dispuestas a incursionar en ellos.
7. El reconocimiento oportuno a los empleados debe convertirse en un hábito institucional. La fuerza de estímulo del reconocimiento es incalculable. George Berkley destaca este punto.²⁸
8. Estudiar la situación de la autoestima en la ciudadanía. Debe incluirse en la política pública de agencias como el Departamento de Educación, el Departamento de la Familia programas de fortalecimiento de la autoestima. Los escenarios de trabajo deben orientarse también en esa dirección

Conclusión

La corrupción del gobierno es reflejo de una sociedad éticamente afectada. La *designificación de la sociedad* es inversamente proporcional a la *designicación de los seres humanos*.²⁹ Esa designificación es la araña que es necesario eliminar. La corrupción es telaraña.

Las medidas punitivas y persecutorias carecen de validez total si no se complementan con estrategias de promoción de cambio y aprendizaje sostenido. Los castigos son agentes externos; el cambio y el mejoramiento humano ocurren de adentro hacia fuera. El liderato es responsable de formular la estrategia, proclamar y vivir el mensaje de esperanza y posibilidad. Ese liderato, naturalmente, se caracterizará por su virtud cívica.

Parece un ideal. Me encantan los ideales porque hacen la vida más deliciosa, El Presidente de los Estados Unidos John Quincy Adams no se equivocó cuando a principios del siglo XIX declaró que *el espíritu del mejoramiento está sobre todo el planeta*.

En un cartel que vi recientemente se plantea esta idea: *What do you stand for?...courage, friendship, wisdom, justice, honesty, tolerance, imagination, equality, fairness, citizenship, self-discipline,*

²⁸ George E. Berkley, *The Craft of Public Administration*, op cit.

²⁹ Manuel A. Morales, *Sociedad, Cultura y Organizaciones*, pág. 5, op cit.

integrity, responsibility, creativity, caring, assertiveness, confidence, honor, empathy, accountability, respect, kindness, restraint, conservation, purpose, sincerity, sharing, forgiveness, truthfulness, loyalty, cooperation, giving, compassion, humor.

Una sociedad fundada en esos ideales debe ser el fundamento de nuestra agenda de vida y trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Russell, *Ackoff's Best, His Classic Writings on Management*, John Wiley and Sons Inc, Nueva York, 1999.
- Adizes, Ichak, *Managing Corporate Lifecycles*, Prentice Hall Press, New Jersey, 1999.
- Berkley, George E., *The Craft of Public Administration*, 2nd Ed., Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978.
- Cicerón, Marco Tulio, *Los Deberes*, Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1998.
- Covey, Steven, *Principle Centered Leadership*, Fireside Books, Nueva York, 1992.
- Gamundi Cestero, Bartolomé, *Nuevas direcciones líderes y organizaciones del futuro*, Publicaciones Gamundi, Guaynabo, Puerto Rico, 2000.
- Glass, Neil, *Management Masterclass, A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londres, 1998.
- Jacobs, James B., *Dilemmas on Corruption Control*, Conferencia Conjunta sobre Corrupción de la Universidad de Princeton y la Universidad Central Europea, Budapest, Hungría, 29 de octubre a 6 de noviembre de 1999, <http://www.coc.ceu.hu/jacobs.html>.
- Kuan Yew, Lee, *From Third World to First, The Singapore Story, 1965-2000*, Harper Collins Publishing, Nueva York, 2000.
- Lerner, Michael, *The Politics of Meaning, Restoring Hope and Possibility in an Age of Cynicism*, Adison Wesley Publishing, Massachusetts, 1997.

- Morales, Manuel Angel, *Sociedad, Cultura y Organizaciones*.
- Negrón Portillo, Mario y Santana Rabell, Leonardo, *La Administración Pública en el Siglo XXI*, Escuela Graduada de Administración Pública, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Puerto Rico, 1996.
- Osborne, David, Gaebler, Tedd, *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume Books, Nueva York, 1993.
- Porter, Michael E., *On Competition*, Harvard Business Review, Boston, 1998.
- Santana Rabell, Leonardo, *La corrupción gubernamental, causas, consecuencias y cómo combatirla*, Cumbre Social, Hotel Cerromar, Vega Alta, 2 y 3 de marzo de 2000.
- Soros, George, *La crisis del capitalismo global*, versión castellana de Fabián Chueca, Versal A.G., S.I., Barcelona, 1999.
- Transparency International, página electrónica, <http://www.transparency.org>.
- Whitney, David C., *The American Presidents, Biographies of the Chief Executives from Washington to Nixon*, Doubleday and Company, Nueva York, 1969.

