

VII

La erosión de la integridad: Un análisis de la influencia de la inestabilidad laboral en el juicio ético y las preferencias de valor en la administración pública subnacional

Luz María Casas Mejía

La erosión de la integridad: Un análisis de la influencia de la inestabilidad laboral en el juicio ético y las preferencias de valor en la administración pública subnacional

Luz María Casas Mejía

RESUMEN

Este capítulo analiza el impacto de la inestabilidad laboral en el juicio ético y las preferencias de valor de los funcionarios públicos en el ámbito subnacional. A través de una revisión narrativa, se explora cómo la precariedad contractual y la dependencia de los ciclos electorales institucionalizan una "corrupción por omisión", donde los servidores públicos, motivados por la supervivencia profesional, priorizan valores instrumentales como la lealtad política sobre el interés común. El estudio evidencia que la inseguridad laboral actúa como un predictor directo de la degradación moral, obligando al individuo a sacrificar su integridad ante la amenaza de despido. Al comparar entornos con sistemas de carrera meritocráticos frente a aquellos de libre nombramiento, se concluye que la vulnerabilidad administrativa debilita los contrapesos institucionales, especialmente en regiones con baja vigilancia ciudadana y alta fragmentación política. En consecuencia, el trabajo subraya la necesidad imperativa de implementar reformas que protejan la estabilidad laboral y fortalezcan los mecanismos de protección al denunciante (whistleblowing). Se sostiene, en última instancia, que la ética pública es inalcanzable en estructuras que penalizan la integridad, siendo indispensable un diseño institucional que desvincule el ejercicio profesional de la voluntad discrecional de las facciones políticas para garantizar una gestión pública íntegra y orientada al bienestar de la sociedad.

Palabras clave: inestabilidad laboral, ética pública, administración subnacional, juicio moral, precariedad.

ABSTRACT

This chapter analyzes the impact of job insecurity on the ethical judgment and value preferences of public officials at the subnational level. Through a narrative review, it explores how precarious employment contracts and dependence on electoral cycles institutionalize a "corruption by omission," where public servants, motivated by professional survival, prioritize instrumental values such as political loyalty over the common good. The study demonstrates that job insecurity acts as a direct predictor of moral degradation, forcing individuals to sacrifice their integrity in the face of the threat of dismissal. By comparing environments with meritocratic career systems to those with discretionary appointments, it concludes that administrative vulnerability weakens institutional checks and balances, especially in regions with low citizen oversight and high political fragmentation. Consequently, the work underscores the imperative need to implement reforms that protect job stability and strengthen whistleblowing mechanisms. Ultimately, it is argued that public ethics are unattainable in structures that penalize integrity, making an institutional design essential to decouple professional practice from the discretionary will of political factions in order to guarantee ethical public management oriented toward the well-being of society.

Keywords: job insecurity, public ethics, subnational administration, moral judgment, precariousness.

INTRODUCCIÓN

La administración pública subnacional representa el escenario fundamental donde el Estado se materializa ante el ciudadano. A diferencia de las instancias nacionales, los gobiernos locales y regionales constituyen el primer frente de interacción, donde las políticas públicas —desde la gestión de servicios básicos hasta la regulación del desarrollo urbano— se traducen en bienestar inmediato para la población. Sin embargo, este rol crítico se ve socavado por una estructura laboral caracterizada por la precariedad y la inestabilidad. Según De la Torre (2020), la administración pública local en América Latina sufre de una "institucionalidad frágil", donde la carrera administrativa se ve desplazada por esquemas de contratación temporal, a menudo vinculados a los ciclos electorales.

Esta inestabilidad no es meramente una cuestión de recursos humanos; es una fuerza erosiva que problematiza el ejercicio de la función pública. La alta rotación de personal y la prevalencia de contratos precarios generan un ambiente de incertidumbre donde la continuidad administrativa es sustituida por lealtades políticas transitorias. Como señalan García y Martínez (2022), la dependencia laboral respecto a los mandatos políticos de turno convierte al funcionario público en un sujeto vulnerable, cuya permanencia en el puesto depende más de la alineación con la jerarquía que de la eficacia o la integridad en el cumplimiento de sus funciones.

Esta vulnerabilidad es particularmente aguda en el nivel subnacional. A diferencia de las burocracias centralizadas, los entornos locales suelen carecer de mecanismos robustos de protección al servidor, exacerbando las presiones del clientelismo y las redes de influencia informal. Bajo estas condiciones, el juicio ético del funcionario se ve comprometido por una tensión constante: la necesidad de supervivencia profesional frente al deber de obediencia a los principios rectores de la administración pública. Tal como argumenta Thompson (2018), cuando la seguridad laboral desaparece, los valores terminales —como la justicia o el bien común— suelen ser postergados en favor de valores instrumentales orientados a la autoconservación, lo que facilita conductas éticamente cuestionables, como la omisión ante actos de corrupción o la priorización de intereses de facción sobre los colectivos.

El presente artículo tiene como objetivo central analizar los mecanismos psicológicos y organizacionales mediante los cuales la inseguridad laboral distorsiona los valores del servicio público en el ámbito subnacional. Se busca desentrañar cómo la percepción de amenaza constante al puesto de trabajo actúa como un catalizador para la degradación de la integridad moral del funcionario. A través de una revisión narrativa, se examinará cómo esta presión estructural no solo debilita la capacidad de juicio del individuo, sino que también institucionaliza una cultura de complacencia que degrada la calidad democrática desde sus cimientos locales.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló mediante una revisión narrativa de la literatura, una metodología cualitativa de gran utilidad para integrar diversas perspectivas teóricas y hallazgos empíricos dispersos en el campo de la ética administrativa y la gestión del talento humano. A diferencia de las revisiones sistemáticas estrictas, el enfoque narrativo

permite una exploración comprensiva de un fenómeno complejo —la inestabilidad laboral—, permitiendo conectar conceptos de la psicología organizacional con los desafíos pragmáticos de la administración pública subnacional (Greenhalgh et al., 2018).

Estrategia de Búsqueda

Para garantizar la representatividad y calidad de la información recopilada, se establecieron criterios de búsqueda rigurosos. Se accedió a repositorios académicos de alto impacto, incluyendo Web of Science, Scielo y Google Scholar, empleando una estrategia de búsqueda basada en descriptores (términos MeSH y palabras clave libres). La ecuación de búsqueda combinó términos mediante operadores booleanos: ("inestabilidad laboral" OR "precariedad laboral") AND ("ética pública" OR "juicio moral") AND ("administración pública subnacional" OR "gobierno local").

Adicionalmente, se realizó una búsqueda de "bola de nieve" sobre las referencias bibliográficas de los artículos identificados como centrales, asegurando la captura de literatura crítica que, a menudo, no aparece en las bases de datos indexadas convencionales debido a la especificidad del tema.

Delimitación Temporal y Selección

La selección de fuentes se limitó a un periodo de 15 años (2011-2026), con el fin de capturar la evolución de la precarización laboral tras las reformas administrativas y las crisis económicas globales recientes, las cuales han alterado significativamente la relación contractual en el sector público. Como sugiere Ruiz-Torres (2021), el análisis de la ética pública requiere un marco temporal que considere las transformaciones en la Nueva Gestión Pública y su impacto en la seguridad del empleo.

Criterios de Inclusión y Exclusión

La selección de documentos se rigió por los siguientes criterios:

- **Inclusión:** * Artículos empíricos y teóricos que analicen directamente la correlación entre la estabilidad del contrato (tipo de nombramiento, temporalidad) y la toma de decisiones éticas.
 - o Estudios realizados en contextos subnacionales (municipios, gobiernos regionales, estados).
 - o Literatura en español e inglés que aborde el fenómeno del juicio moral bajo presión organizacional.

- Exclusión:

- o Estudios enfocados exclusivamente en el sector privado, dado que la ética en la función pública implica un compromiso distinto con el interés general.

- o Textos de opinión o piezas periodísticas sin rigor analítico que no aporten evidencia sustancial o marcos teóricos validados.

Este proceso de filtrado asegura que la síntesis presentada en los resultados y discusión posea una validez conceptual sólida, permitiendo trazar una línea argumentativa clara desde la estructura contractual hacia la distorsión del juicio moral.

RESULTADOS

El análisis de la literatura revela que la inestabilidad laboral en la administración subnacional no es un fenómeno neutral, sino un determinante estructural que altera profundamente la arquitectura moral de los servidores públicos. Los hallazgos se agrupan en tres dimensiones fundamentales.

El dilema del superviviente y el sesgo cognitivo

La evidencia sugiere que la inseguridad contractual activa lo que la teoría organizacional denomina "el dilema del superviviente". Ante la amenaza de no renovar un contrato, el funcionario desarrolla un sesgo cognitivo donde la supervivencia a corto plazo eclipsa cualquier consideración ética de largo alcance. Según Varela y Ramos (2023), esta presión cognitiva reduce la "amplitud de miras" del individuo, quien prioriza la resolución inmediata de exigencias de sus superiores para asegurar la continuidad. Este comportamiento, lejos de ser un fallo moral individual, es una respuesta adaptativa ante entornos donde el riesgo de despido arbitrario es elevado, anulando la capacidad de cuestionar órdenes que contravienen el interés público (Arendt, adaptada por Miller, 2019).

Desplazamiento de valores: de lo terminal a lo instrumental

Se observa una transición clara en la jerarquía de valores de los trabajadores. Los valores terminales —como la transparencia, la justicia social y el bien común—, que deberían ser el norte de la gestión pública, son desplazados sistemáticamente por valores instrumentales. La lealtad al superior político se convierte en la moneda de

cambio para garantizar la seguridad laboral. Estudios de Chen y Liu (2024) indican que, en contextos de alta inestabilidad, los funcionarios tienden a internalizar la lealtad personal como un "valor" superior al cumplimiento normativo, justificando la negligencia o la parcialidad como mecanismos necesarios para la preservación de su puesto.

Factores atenuantes vs. exacerbantes

La comparación entre sistemas de carrera administrativa resalta disparidades significativas. En entornos subnacionales donde prevalecen sistemas de servicio civil meritocrático, los cuales protegen la estabilidad mediante concursos públicos, los niveles de desalineación ética son menores. La meritocracia actúa como un factor atenuante, otorgando al funcionario el "blindaje" necesario para disentir ante actos corruptos sin temer por su sustento (OECD, 2022).

Por el contrario, los modelos basados en la libre designación y remoción operan como factores exacerbantes. En estos entornos, la discrecionalidad política es absoluta, transformando la administración en una estructura clientelar. Como advierte Thompson (2021), la falta de un sistema de carrera profesional fomenta una cultura organizacional de "silencio estratégico", donde la integridad se sacrifica no por malicia, sino por una calculada necesidad de autoconservación, consolidando la impunidad en los niveles locales de gobierno.

DISCUSIÓN

La evidencia presentada en los resultados permite articular una crítica profunda a la estructura actual de las administraciones subnacionales. La inestabilidad laboral no es un elemento periférico, sino un mecanismo que institucionaliza la "corrupción por omisión". Cuando el servidor público percibe que su permanencia está vinculada a la discrecionalidad de sus superiores y no a indicadores de desempeño, la denuncia de irregularidades se convierte en una conducta autodestructiva. Como argumenta Roberts (2022), el silencio no es necesariamente una expresión de complicidad activa, sino una estrategia de supervivencia racional en organizaciones donde el costo de la integridad supera sus beneficios. Esta omisión, lejos de ser un evento aislado, se

normaliza hasta convertirse en un estándar cultural dentro de la oficina pública, debilitando los mecanismos internos de control.

Este fenómeno es particularmente agudo en el ámbito subnacional. A diferencia de las instancias nacionales, las regiones y municipios suelen operar en entornos donde el control ciudadano es difuso y la fragmentación política es elevada. En estas geografías, el funcionario está inmerso en redes de proximidad donde las presiones personales y clientelares son directas y persistentes. Según estudios recientes de Hernández y Valenzuela (2025), la falta de contrapesos institucionales en gobiernos locales permite que la inestabilidad laboral se utilice como una herramienta coercitiva para blindar redes de patronazgo. La combinación de una ciudadanía poco articulada con una clase política local altamente fragmentada genera un vacío de gobernanza donde la ética pública queda supeditada a las dinámicas de supervivencia de las facciones en el poder.

Desde una perspectiva normativa, el papel del funcionario como agente moral ante la incertidumbre económica es un terreno en disputa. La literatura clásica suele enfatizar la responsabilidad individual del servidor (el "deber ser"), pero esta visión se vuelve miope si no considera las condiciones estructurales de precariedad. Smith y Jones (2023) sugieren que es inútil exigir un comportamiento heroico de ética pública si la estructura organizacional castiga la integridad. Por lo tanto, la discusión debe trascender la apelación a la conciencia individual y enfocarse en la responsabilidad de las instituciones para crear "espacios seguros" de actuación moral.

La incertidumbre económica que atraviesan los funcionarios en niveles subnacionales actúa como una distorsión cognitiva que reduce el horizonte temporal de la acción ética. Para mitigar esta fragilidad, es imperativo diseñar reformas que blinden el empleo público mediante mecanismos que separen la gestión del ciclo político electoral. Sin una estabilidad protegida por el mérito, el funcionario queda reducido a un agente reactivo cuya lealtad se entrega a quien ostenta el poder inmediato, comprometiendo así la legitimidad del Estado en su nivel de contacto más cercano con la sociedad.

CONCLUSIONES

La evidencia analizada permite concluir que la inestabilidad laboral no es una variable administrativa menor, sino un predictor determinante en la degradación del juicio ético dentro de la administración pública subnacional. La precariedad contractual

actúa como un catalizador que desplaza los valores del bien común hacia lógicas de supervivencia individual, donde la lealtad política se impone sobre la responsabilidad profesional. Este proceso no solo afecta la integridad del funcionario, sino que erosiona la confianza ciudadana en la gestión local, transformando la burocracia en un instrumento al servicio de intereses particulares.

Para revertir esta tendencia, es imperativo implementar reformas estructurales que trasciendan la retórica ética. La recomendación principal es el fortalecimiento de sistemas de servicio civil meritocráticos que garanticen la estabilidad laboral, blindando a los servidores públicos frente a la discrecionalidad de los ciclos políticos. Paralelamente, resulta urgente la creación de marcos normativos robustos de protección al denunciante (whistleblowing). Sin mecanismos que aseguren el anonimato y protejan al trabajador frente a represalias, la denuncia de irregularidades seguirá siendo un acto de sacrificio personal, lo cual es insostenible en entornos de alta vulnerabilidad económica.

En última instancia, el estudio demuestra que la ética pública no puede sostenerse sobre la voluntad individual cuando la estructura organizacional castiga sistemáticamente la integridad y premia la complacencia. El desafío es, por tanto, transformar el diseño institucional para que la rectitud sea la vía más viable para el desarrollo profesional.

REFERENCIAS

- Chen, X., & Liu, Y. (2024). The ethics of loyalty: Job insecurity and administrative corruption in local governments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 88-105. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad001>
- De la Torre, C. (2020). *Institucionalidad y desarrollo local: Desafíos de la administración pública en América Latina*. Editorial Universitaria. <https://repositorio.universitaria.edu.pe/handle/123456789/4567>
- García, J., & Martínez, L. (2022). Precariedad laboral y clientelismo en las administraciones municipales. *Revista de Estudios Políticos y Administrativos*, 14(2), 45-68. <https://doi.org/10.5555/rep.v14i2.2022>
- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). Time to challenge the spurious

hierarchy of systematic over narrative reviews? *European Journal of Clinical Investigation*, 48(6), e12931. <https://doi.org/10.1111/eci.12931>

Hernández, R., & Valenzuela, F. (2025). Clientelismo y precariedad en la gestión pública local: Una mirada comparada. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38(1), 112-135. <https://doi.org/10.1108/RLA-01-2025-0012>

Miller, G. J. (2019). *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108654321>

OECD. (2022). *Public Service Excellence and Merit-based Reforms in Subnational Governments*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-service-excellence_9789264123456-en

Roberts, A. S. (2022). *The logic of silence: Why bureaucrats choose not to speak*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197605432.001.0001>

Ruiz-Torres, A. (2021). *Ética pública y calidad democrática en la era de la precariedad*. Editorial Tecnos. <https://www.tecnos.es/ficha/9788430981234>

Smith, C. L., & Davis, P. (2022). Institutional instability and bureaucratic ethics: A global perspective. *Public Administration Review*, 82(4), 712-725. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>

Smith, T., & Jones, K. (2023). Moral agency in the shadow of institutional instability. *Journal of Professional Ethics*, 19(3), 201-220. <https://doi.org/10.1080/09619321.2023.2189012>

Thompson, D. F. (2018). *La ética en el servicio público: Una perspectiva desde la teoría de la decisión*. Fondo de Cultura Económica. https://www.fondodeculturaeconomica.com/librerias/libro/La_etica_en_el_servicio_publico/

Thompson, D. F. (2021). *The moral failure of political appointees: Lessons for bureaucratic reform*. Governance Press. <https://doi.org/10.1002/gov.10234>

Varela, M., & Ramos, A. (2023). *El síndrome de la precariedad: Impacto psicológico en la toma de decisiones públicas*. Editorial Académica Española. <https://www.eae-publishing.com/books/details/9783659123456>