

FUNCIONARIOS EJEMPLARES  
Carácter y liderazgo en la Administración española

**FUNCIONARIOS EJEMPLARES**  
Carácter y liderazgo en la Administración española

Alberto Moreno de Tejada Clemente de Diego

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MADRID, 2013

Colección: MONOGRAFÍAS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO  
DE PUBLICACIONES DEL INAP

MORENO DE TEJADA CLEMENTE DE DIEGO, Alberto

Funcionarios ejemplares [Texto impreso] : carácter y liderazgo en la Administración española / Alberto Moreno de Tejada Clemente de Diego. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2013. – 226 p. ; 24 cm. – (Monografías)

Bibliografía: p. 211-226

ISBN 978-84-7088-859-5. – NIPO 635-13-018-8

1. Funcionarios-Moral profesional-España. I. Instituto Nacional de Administración Pública (España). II. Título. III. Serie

35(460).083/.084

Primera edición: julio, 2013

Catálogo general de publicaciones oficiales:  
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[www.inap.es](http://www.inap.es)

ISBN: 978-84-7088-859-5 (formato papel); 978-84-7088-865-6 (formato electrónico)

NIPO: 635-13-018-8 (formato papel); 635-13-019-3 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-14024-2013

Preimpresión: Composiciones RALI, S.A.

Impresión: Publidisa

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

## AGRADECIMIENTOS

Hace ya más de diez años, cuando la ética no suscitaba tanto interés ni los temas de corrupción acaparaban la atención de los medios de comunicación, le planteé a Manuel Villoria escribir una tesis doctoral sobre el liderazgo ético en el servicio público. Manuel, una de las personas que más y mejor ha investigado sobre esta cuestión en España, acogió la idea con entusiasmo y aceptó dirigirla. Durante los años que duró su elaboración recibí de él y del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset un apoyo y ayuda constante e incondicional. Este libro es fruto de esa tesis doctoral. A ellos mi más profundo agradecimiento.

Quiero agradecer también al INAP, y a su actual director Manuel Arenilla, a quien tuve el privilegio de tener como miembro del Tribunal de mi tesis doctoral, su interés por publicar este libro en un momento en el que los buenos ejemplos de servidores públicos son más necesarios que nunca.

Finalmente, agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, su constante ayuda, estímulo y comprensión. A mi mujer, Luz, mi mayor apoyo; sin ella este libro no se hubiera escrito.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> . . . . .	13
-------------------------------	----

## **PRIMERA PARTE**

<b>Capítulo I. La ética del carácter</b> . . . . .	29
1. Los principios normativos de la ética de las Administraciones Públicas . . . . .	29
2. Práctica, bien interno y virtud. . . . .	37
3. El buen carácter y la competencia técnica en la gestión. . . . .	41
4. La educación profesional de las virtudes . . . . .	45
5. La evaluación del buen carácter . . . . .	51
<b>Capítulo II. La ejemplaridad en el servicio público</b> . . . . .	55
1. La imitación moral de prototipos . . . . .	55
2. El papel de las élites en la Administración Pública . . . . .	58
3. El valor del ejemplo en la tradición administrativa: el <i>Civil Service</i> británico . . . . .	62
4. Administradores públicos ejemplares. . . . .	67
5. El efecto ejemplaridad en la organizaciones . . . . .	75
<b>Capítulo III. La discrecionalidad directiva</b> . . . . .	77
1. La legitimación de la discrecionalidad directiva . . . . .	77
2. La discrecionalidad en la gestión estratégica . . . . .	80
3. La discrecionalidad política . . . . .	82
4. La discrecionalidad operativa. . . . .	84
5. La discrecionalidad directiva en los países de la OCDE . . . . .	90

Capítulo IV. <b>El liderazgo ético</b> .....	97
1. El liderazgo en las organizaciones .....	97
2. El concepto de liderazgo ético .....	103
3. Características del liderazgo ético .....	106
4. Los modos de ejercicio del liderazgo ético. ....	110
5. El liderazgo ético en la organizaciones públicas .....	113
6. El liderazgo ético en la Administración Pública española .....	115

## SEGUNDA PARTE

Capítulo V. <b>Mariano Baena del Alcázar: una vida al servicio del Estado</b> .....	123
1. Rasgos biográficos .....	123
2. Política y Administración en España (1975-1982). ....	126
3. La cultura administrativa en la transición-UCD. ....	129
4. La discrecionalidad de los directores generales y asimilados en el Ministerio de la Presidencia .....	131
5. El carácter de Mariano Baena del Alcázar .....	133
6. La ejemplaridad de su liderazgo ético .....	135
7. Hitos alcanzados .....	137
Capítulo VI. <b>Miguel María Muñoz Medina: la ética de salvar vidas</b> .	143
1. Rasgos biográficos .....	143
2. Política y Administración en España (1982-1996). ....	145
3. La cultura del Organismo Autónomo Jefatura Central de Tráfico. . .	147
4. La discrecionalidad del director general de Tráfico .....	149
5. El carácter de Miguel Muñoz .....	151
6. La ejemplaridad de su liderazgo ético .....	154
7. Hitos alcanzados .....	157
Capítulo VII. <b>Juan Junquera González: vocación y virtud en el servicio público</b> .....	161
1. Rasgos biográficos .....	161
2. Política y Administración en España (1996-2004). ....	163
3. La cultura de los Ministerios de Defensa y de la Presidencia . . . .	165
4. La discrecionalidad del director general de Servicios del Ministerio de Defensa y del subsecretario del Ministerio de la Presidencia . . .	168

5. El carácter de Juan Junquera . . . . .	172
6. La ejemplaridad de su liderazgo ético . . . . .	174
7. Hitos alcanzados . . . . .	177
<b>Capítulo VIII. Álvaro Muñoz López: integridad y excelencia en la empresa pública . . . . .</b>	<b>183</b>
1. Rasgos biográficos . . . . .	183
2. La economía y el sector público empresarial (1974-2003) . . . . .	186
3. La cultura de Musini . . . . .	189
4. La discrecionalidad del presidente de Musini . . . . .	192
5. El carácter de Álvaro Muñoz . . . . .	193
6. La ejemplaridad de su liderazgo ético . . . . .	196
7. Hitos alcanzados . . . . .	199
<b>Capítulo IX. Conclusiones . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>213</b>