



DEONTOLOGÍA

# FUNCIÓN DE LA ÉTICA

# FUNCIÓN DE LA ÉTICA EN LA CREACIÓN, INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DE NORMAS ADMINISTRATIVAS



En el ámbito de la administración de empresas, las normas internas cumplen una función clave para el desarrollo institucional, el orden organizacional y la orientación de las conductas profesionales. No obstante, su legitimidad y eficacia no dependen exclusivamente de su formulación técnica o de su ajuste a los marcos legales vigentes. Detrás de toda norma organizacional, debe existir un principio ético que le otorgue sentido, coherencia y proyección hacia el bien común. La ética, por lo tanto, no es solo un complemento de las normas administrativas, sino su fundamento filosófico y su guía práctica para responder a los desafíos contemporáneos de la gestión empresarial. La creación de normas implica un acto de poder institucional: alguien define lo que se debe hacer, cómo hacerlo, y qué consecuencias se derivan de su incumplimiento.

Sin una base ética sólida, ese poder normativo puede derivar en arbitrariedad, injusticia o ineficiencia. Por ello, es necesario que las normas se funden en valores como la equidad, la inclusión, la justicia distributiva, la responsabilidad y la transparencia. De este modo, no solo regulan la conducta, sino que orientan a los individuos hacia un propósito compartido que fortalece el tejido organizacional (Álvarez et al., 2023).

Desde la perspectiva ética, el proceso normativo debe considerar no solo los objetivos institucionales, sino también el respeto por la dignidad humana, los derechos laborales, la diversidad cultural y las condiciones concretas de quienes forman parte de la organización. Una norma creada sin atender a estas variables, puede generar tensiones internas, conflictos laborales o resistencia pasiva que afecta el desempeño institucional. En cambio, una norma concebida éticamente tiene mayor aceptación, coherencia práctica y potencial transformador. La interpretación de normas también exige una perspectiva ética. No siempre las normas son claras o aplicables mecánicamente, a todas las situaciones. En ocasiones, los profesionales se enfrentan a circunstancias imprevistas, vacíos normativos o ambigüedades jurídicas que demandan criterio, sensibilidad moral y sentido de justicia. La ética, en este sentido, funciona como brújula interpretativa que permite decidir no solo lo legal, sino lo correcto. Como advierte Velarde Dávila (2018), la legitimidad del proceso interpretativo no reside únicamente en la fidelidad al texto normativo, sino en su adecuación a los fines superiores del bien común.

La aplicación de las normas, por último, no puede reducirse a un acto sancionador o rutinario. Debe ser comprendida como un acto pedagógico, en el que se comunica una expectativa ética sobre el comportamiento esperado. Aplicar una norma con equidad, proporcionalidad y respeto, refuerza el sentido de justicia organizacional. Por el contrario, una aplicación sesgada, discrecional o represiva, mina la confianza interna y debilita el clima institucional. La ética, por tanto, humaniza la función normativa, recordando que detrás de cada reglamento hay personas, contextos y consecuencias sociales.

## Aplicación de principios éticos en el diseño normativo

El diseño normativo en el contexto empresarial, constituye una de las funciones estratégicas más relevantes en la configuración de la cultura organizacional y en la consolidación de la legitimidad institucional. Las normas internas, sean reglamentos, manuales de convivencia, códigos de conducta o políticas corporativas, no son únicamente estructuras administrativas; son expresiones de un sistema de valores que regula las relaciones entre los diversos actores de la organización. Por esta razón, aplicar principios éticos al diseño de estas normas, no solo mejora su coherencia y efectividad, sino que también fortalece la justicia, la equidad y la sostenibilidad de las decisiones que se toman en su interior (Álvarez et al., 2023).

El diseño normativo ético parte del reconocimiento de que toda norma implica una visión del ser humano, de la sociedad y de la organización. Cuando se diseña una política o una regla, se está configurando un marco que promueve ciertos comportamientos, regula relaciones de poder y establece mecanismos de inclusión o exclusión. Por ello, la ética debe acompañar este proceso desde el inicio, orientando la toma de decisiones hacia el respeto por la dignidad, la justicia social, la igualdad de oportunidades y la responsabilidad colectiva.

Desde una perspectiva tomista, como lo destacan los textos trabajados en este curso, el orden normativo debe buscar siempre el bien común, entendiendo este no como la suma de beneficios individuales, sino como el desarrollo integral y armónico de todos los miembros de la comunidad organizacional (Velarde Dávila, 2018). Esto implica que la norma debe ser razonable, justa y orientada al servicio del otro.

A continuación, se presentan algunos de los principios éticos fundamentales que deben guiar el diseño de normas administrativas:

**Tabla 1.** Principios éticos

Principios éticos	Descripción
<b>Dignidad humana.</b>	Toda norma debe partir del reconocimiento de la dignidad inalienable de las personas. Esto significa que ninguna regla puede justificar el trato humillante, la discriminación o la deshumanización.
<b>Justicia.</b>	El diseño normativo debe garantizar la equidad en el acceso a beneficios, recursos, oportunidades y procedimientos. Las normas injustas, aunque legales, generan tensiones organizacionales y debilitan el compromiso.
<b>Transparencia.</b>	Las normas deben ser claras, accesibles y comprensibles para todos los actores. La opacidad normativa favorece la arbitrariedad y la corrupción.
<b>Participación.</b>	Un diseño ético de normas considera la inclusión de diversos puntos de vista, promoviendo procesos consultivos o deliberativos en los que los destinatarios de la norma, puedan incidir en su formulación.

Principios éticos	Descripción
<b>Proporcionalidad.</b>	Las consecuencias que derivan del incumplimiento de una norma, deben ser proporcionales a la falta y respetar el debido proceso.
<b>Sostenibilidad.</b>	Las normas deben promover prácticas que no solo respondan al presente, sino que protejan los intereses de las futuras generaciones, especialmente en lo ambiental, lo social y lo económico.

Aplicar principios éticos en el diseño normativo, implica revisar críticamente todas las normas internas de la organización para evaluar si responden realmente a los valores que proclaman. Por ejemplo, una empresa que declara tener una política de cero tolerancia al acoso laboral, debe asegurarse de que su reglamento contemple canales seguros de denuncia, medidas de protección para las víctimas y sanciones proporcionales para los agresores.

Del mismo modo, una organización que promueve la equidad de género, debe reflejarlo en sus normas de contratación, promoción y evaluación, garantizando que no existan sesgos implícitos o barreras estructurales que limiten la participación de mujeres en cargos de liderazgo. Aquí, el principio de justicia se convierte en un criterio de validación del diseño normativo.

### Casos ilustrativos de diseño normativo ético:

#### ✓ Caso A.

Normas sobre horarios laborales. Una empresa establece una norma que exige la presencialidad total del personal administrativo, sin considerar condiciones de salud, cuidado familiar o accesibilidad. Desde una perspectiva ética, esta norma debe ser revisada para incluir criterios de flexibilidad, equidad y conciliación vida-trabajo.

#### ✓ Caso B.

Política de incentivos económicos. Una organización establece un sistema de bonificaciones, basado exclusivamente en metas de ventas, lo que genera presión desmedida y deteriora la salud mental del equipo. Aplicando principios éticos, la política debe reformularse para equilibrar el rendimiento con el bienestar integral.

#### ✓ Caso C.

Manual de convivencia. El reglamento interno sanciona conductas sin definir, con claridad, las faltas, ni el proceso de defensa. Desde la ética del debido proceso, es indispensable introducir reglas claras, mecanismos de apelación y formación para los evaluadores.

Las normas internas, cuando son diseñadas éticamente, se convierten en verdaderas herramientas de transformación cultural. Una organización no necesita más normas, sino mejores normas. Esto significa que debe privilegiar la coherencia, la legitimidad y la aceptación de las reglas por parte de sus miembros. Cuando las normas se

diseñan desde principios sólidos, generan confianza, reducen la necesidad de control externo, promueven la autorregulación y mejoran el clima laboral. Según Álvarez et al. (2023), las organizaciones que integran la ética en el diseño normativo, logran mayor compromiso, menor rotación de personal y mayor prestigio social. Estas ventajas no son accidentales: derivan de una práctica normativa que respeta a las personas, promueve el diálogo y construye comunidad organizacional.

El diseño normativo no puede concebirse como un acto meramente técnico o jurídico. Involucra decisiones éticas que afectan la vida cotidiana de quienes integran la organización. Aplicar principios éticos en la construcción de normas, no solo mejora su legitimidad, sino que potencia su eficacia, su aceptación y su capacidad de promover el desarrollo integral de las personas y de la institución. El administrador ético debe asumir esta tarea con conciencia crítica, creatividad normativa y profundo respeto por el bien común organizacional.

### Interpretación ética de normas administrativas

La interpretación de las normas administrativas, es un proceso decisivo en la gestión organizacional. A diferencia de la creación normativa, que establece el marco general, la interpretación enfrenta la complejidad de su aplicación en situaciones concretas, muchas veces ambiguas o conflictivas. En este sentido, la ética cumple una función fundamental: proporciona criterios de razonabilidad, equidad y justicia, que permiten orientar la interpretación normativa hacia el bien común organizacional y el respeto a la dignidad humana.



Una norma, por clara que parezca, puede dar lugar a diferentes lecturas, dependiendo del contexto, la intención del intérprete y la situación de los actores implicados. Frente a esta ambigüedad, una interpretación puramente literal o legalista, puede resultar insuficiente o, incluso, injusta. La ética actúa aquí como brújula valorativa que ayuda a discernir la opción más justa, adecuada y coherente, con los valores institucionales.

Interpretar éticamente implica ir más allá del texto normativo para considerar su espíritu, su finalidad y sus implicaciones humanas. Como señalan Velarde Dávila (2018), y Álvarez et al. (2023), una norma puede ser legítima en su redacción, pero inadecuada si se aplica mecánicamente sin considerar el contexto. Por ello, la ética permite valorar los efectos reales de una decisión, en lugar de limitarse a su formalidad jurídica. Desde una perspectiva ética, el intérprete tiene la responsabilidad de buscar siempre la opción que promueva mayor justicia organizacional. Esto implica considerar factores como la equidad, la proporcionalidad, el respeto a la diversidad, y la posibilidad de afectaciones personales o colectivas, derivadas de la aplicación normativa. Una interpretación ética busca equilibrar los fines institucionales con los derechos de los individuos.

#### Ejemplos de interpretación ética en la empresa:

- ✓ Una norma interna establece un límite estricto para ausencias laborales justificadas. Un empleado solicita permiso para el cuidado de un familiar enfermo. Una interpretación literal implicaría sanción, pero una interpretación ética, permite considerar la situación particular y actuar con flexibilidad.



- ✓ El reglamento impide la participación en actividades paralelas a la empresa. Una colaboradora desea dar clases en una universidad pública los fines de semana. Desde la ética, se evalúa si dicha actividad interfiere realmente con el trabajo o si, por el contrario, puede representar una oportunidad de formación y proyección positiva.
- ✓ En un conflicto entre dos trabajadores, la norma establece sanciones iguales. No obstante, uno actuó en defensa propia. Aplicar la misma sanción, sería injusto. Una interpretación ética diferencia las motivaciones y consecuencias, y adapta la medida con base en criterios de equidad.

El administrador de empresas, al interpretar normas, se convierte en un garante de justicia institucional. Su rol no es el de replicar mecánicamente el reglamento, sino el de discernir cómo aplicar la norma en cada caso concreto sin afectar la dignidad ni la cohesión del equipo. Este ejercicio requiere formación ética, sensibilidad ante la diversidad y compromiso con el propósito institucional. Formar profesionales capaces de realizar interpretaciones éticas implica enseñarles a preguntarse: ¿qué valores están en juego?, ¿cuál es la consecuencia más justa?, ¿cómo se puede respetar la norma sin dañar a las personas? Estas preguntas deben ser parte del análisis cotidiano en la gestión organizacional.

## Impacto de la ética en la cultura organizacional y la toma de decisiones

La ética no es un elemento externo o complementario a la gestión empresarial. Cuando es asumida como principio transversal, transforma las prácticas, relaciones y estructuras de la organización, dando lugar a una cultura organizacional coherente, responsable y orientada al desarrollo humano. La cultura ética no surge de discursos o reglamentos, sino de decisiones cotidianas, liderazgos ejemplares y normas justas aplicadas con coherencia. Este subtema explora cómo la ética moldea el ambiente institucional y fortalece los procesos de toma de decisiones, desde un enfoque humanista y transformador.

La cultura organizacional comprende los valores, creencias, comportamientos y símbolos que comparten los miembros de una empresa. Cuando está orientada por la ética, esta cultura promueve el respeto, la inclusión, la responsabilidad y la justicia, como principios fundamentales. Se trata de un entorno donde no solo se busca cumplir con los objetivos estratégicos, sino también con la integridad.

Una cultura ética se evidencia en prácticas como:

- ✓ Promoción de la equidad en los procesos de selección y ascenso.
- ✓ Canales de denuncia protegidos y eficaces para actos indebidos.
- ✓ Valoración del trabajo colaborativo por encima de la competencia individual.
- ✓ Reconocimiento de las buenas prácticas y decisiones éticas.
- ✓ Acompañamiento emocional y psicológico en situaciones de conflicto o estrés laboral.

Tomar decisiones éticas implica integrar valores a los criterios técnicos, legales y financieros, que usualmente guían la administración. Decidir no es solo seleccionar la opción más rentable, sino aquella que refleje el compromiso institucional con la justicia, el bienestar común y la sostenibilidad. Según Álvarez et al. (2023), las decisiones que




integran principios éticos fortalecen la confianza interna, disminuyen los conflictos y potencian la legitimidad de la organización.

El proceso de toma de decisiones éticas, puede seguir los siguientes pasos:

1. Identificación del problema o situación.
2. Revisión de los valores y principios institucionales.
3. Análisis de las alternativas disponibles y sus consecuencias.
4. Consulta a actores relevantes si es necesario.
5. Elección de la opción más coherente con los valores éticos.
6. Comunicación clara, transparente y argumentada de la decisión.

La ética, al intervenir en la interpretación de normas y en la cultura organizacional, fortalece la estructura moral de la empresa, legitima sus decisiones y proyecta una imagen coherente ante la sociedad. Cuando el administrador actúa con ética en la interpretación normativa y lidera con valores, contribuye a crear entornos de trabajo más justos, humanos y sostenibles. En una época de alta competitividad, la ética no es un lujo, sino una necesidad estratégica para consolidar organizaciones dignas de confianza.

## Bibliografía

-  Álvarez Burgos, M. I., Arévalo Lizarazo, G. A. & Rosas Castañeda, N. C. (2023.). Ética para administradores de empresas desde la formación integral en la educación superior. Universidad Santo Tomás.  
<https://www.doccity.com/es/docs/articulo-etica-administracion-de-empresas-universidad-articulo-empresas-etica-universit/11039500/>
-  Colegio Odontológico del Perú. (2009). Código de ética y deontología. Colegio Odontológico del Perú.  
[http://vin.unitru.edu.pe/images/etica/regla/codigo/cell\\_odontologo.pdf](http://vin.unitru.edu.pe/images/etica/regla/codigo/cell_odontologo.pdf)
-  Velarde Dávila, L. (2018). Reflexiones sobre la profesión, la deontología y la ética. Review of Global Management, 3(1), 113–116.  
<https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/705>