



DEONTOLOGÍA

FUNCIONES ÉTICAS DEL ADMINISTRADOR

FUNCIONES ÉTICAS DEL ADMINISTRADOR PARA EL ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE DECISIONES EMPRESARIALES



En el entorno organizacional contemporáneo, caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y la interdependencia de los actores, la toma de decisiones adquiere una dimensión que trasciende lo técnico. Las decisiones empresariales no son neutrales: involucran personas, afectan comunidades, generan impactos económicos, sociales y ambientales, y, por tanto, exigen una evaluación no solo estratégica, sino también ética. En este contexto, el administrador de empresas no puede limitarse a gestionar datos o aplicar modelos, sino que debe desempeñar funciones éticas orientadas a la comprensión, análisis y resolución de dilemas que surgen en el ejercicio cotidiano de su profesión.

Este tema tiene como propósito reflexionar sobre las funciones éticas que le corresponden al administrador al momento de tomar decisiones, dentro de una organización. A diferencia de una visión reduccionista basada únicamente en la maximización del beneficio o en el cumplimiento formal de las normas, el enfoque ético propone una mirada integradora que incorpora principios como la justicia, la equidad, la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por la dignidad humana. Estos valores no se contraponen a la eficiencia, sino que la complementan y la elevan, haciendo posible una gestión legítima y sostenible en el tiempo.

Según el Código de Ética del Administrador, todo profesional tiene el deber de ejercer su función con independencia de criterio, compromiso con el bien común y respeto por los derechos de todos los actores involucrados. En la toma de decisiones, esto implica analizar las consecuencias de cada alternativa, considerar los principios que están en juego y actuar con sentido de responsabilidad. No basta con aplicar la opción más rentable o legal; es necesario discernir cuál es la más justa, cuál respeta los valores institucionales y cuál genera el menor daño posible.

Asimismo, el administrador debe contar con herramientas para identificar y resolver dilemas éticos que surgen en la práctica organizacional. Estos dilemas aparecen cuando hay conflicto entre valores igualmente válidos, como la lealtad al empleador y la equidad hacia los empleados, o entre la legalidad de una acción y su legitimidad moral. Frente a estas tensiones, el administrador debe ejercer una función deliberativa que le permita evaluar racionalmente los cursos de acción, asumir su responsabilidad personal y actuar con coherencia ética. La resolución de estos dilemas no es un acto espontáneo, sino el resultado de una formación ética sólida, una cultura organizacional basada en valores y un liderazgo comprometido con la integridad. Como lo señala el documento Ética para Administradores de Empresas, el administrador ético es aquel que lidera con el ejemplo, que asume decisiones difíciles sin delegar la responsabilidad moral y que promueve entornos de confianza, justicia y participación dentro de la organización.

Este tercer tema permitirá al estudiante analizar las funciones éticas del administrador como parte esencial de su perfil profesional. A través de casos, criterios de análisis y herramientas para la toma de decisiones éticas, se fortalecerá la capacidad para actuar

con juicio, autonomía y compromiso en contextos empresariales reales y complejos.

El juicio ético en la toma de decisiones administrativas

En el contexto empresarial, la toma de decisiones es una función esencial del administrador. Cada decisión, desde las más operativas hasta las estratégicas, implica consecuencias para las personas, las organizaciones y la sociedad. Por ello, el juicio ético se convierte en una competencia fundamental, ya que permite evaluar las alternativas no solo desde criterios de eficiencia, sino también desde principios de justicia, equidad, transparencia y responsabilidad. El juicio ético no reemplaza al juicio técnico, pero lo complementa y orienta, proporcionando una mirada crítica que ayuda a determinar qué es correcto hacer en situaciones de ambigüedad, presión o conflicto de intereses.



El Código de Ética del Administrador establece que el profesional debe formular sus juicios con imparcialidad, ajustarse a la realidad y validar sus afirmaciones con evidencias concretas. Además, debe abstenerse de emitir opiniones sobre asuntos para los cuales no está preparado, y mantenerse al margen de toda situación que afecte su independencia de criterio. Estas disposiciones señalan claramente que el juicio profesional no puede ser arbitrario ni influenciado por intereses ajenos a la integridad moral del ejercicio administrativo.

El juicio ético, entendido como la capacidad de evaluar las acciones desde principios morales y sociales, requiere formación, autoconocimiento y coherencia interna. En palabras de Cerón (2014), el juicio ético no es simplemente una opinión personal; se trata de una construcción racional y deliberativa que busca identificar el bien posible dentro de un marco de valores aceptados por la comunidad profesional. Esta construcción exige conocimiento del contexto, identificación de los actores implicados, análisis de consecuencias y claridad sobre los principios que orientan la profesión. El administrador, en su rol de líder, está llamado a ejercer este juicio en condiciones de presión, incertidumbre y a veces contradicción. No siempre lo legal coincide con lo legítimo, ni lo rentable con lo justo. Aquí radica el valor del juicio ético: discernir lo correcto más allá del interés inmediato. Para ello, se requiere desarrollar lo que algunos autores denominan “matriz de coherencia”, es decir, la capacidad de alinear lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, actuando con integridad y responsabilidad en todas las dimensiones del desempeño profesional.

Un juicio ético adecuado se apoya en la información disponible, pero también en la experiencia, el sentido de justicia y el compromiso con el bien común. Cuando se toman decisiones basadas únicamente en datos o indicadores financieros, sin considerar las implicaciones humanas o sociales, se corre el riesgo de caer en prácticas deshumanizantes o injustas. Por el contrario, cuando el juicio se enriquece con la ética, las decisiones se vuelven más integrales, sostenibles y legítimas. En este proceso, la deliberación ética es clave. Esta consiste en analizar los cursos de acción disponibles desde diferentes perspectivas, escuchando a las partes implicadas, considerando los principios que se ven afectados y evaluando las consecuencias a corto y largo plazo. Esta deliberación no es individualista, sino dialógica: se construye en comunidad, mediante el intercambio de argumentos y el reconocimiento de la diversidad de valores. Como lo plantea el artículo sobre ética profesional y desempeño

organizacional, los administradores que toman decisiones de forma participativa generan mayor confianza interna y fortalecen la cultura institucional.

Asimismo, el juicio ético no puede ser neutro frente a los dilemas morales. Estos dilemas aparecen cuando el administrador debe optar entre dos bienes que entran en conflicto, como la lealtad a la empresa y la justicia hacia los empleados, o entre la confidencialidad de una negociación y el derecho de los afectados a conocer sus implicaciones. En estos casos, el juicio ético exige claridad en los valores que se priorizan, argumentación sólida y disposición a asumir las consecuencias de la elección. El Código de Ética también señala que el profesional debe actuar conforme a la moral, las buenas costumbres y la responsabilidad social. Esto significa que el juicio ético no puede desvincularse del entorno social e institucional en el que se desarrolla. El administrador debe preguntarse: ¿Esta decisión contribuye al bien común?, ¿Respecta la dignidad de las personas?, ¿Fortalece la justicia y la equidad en la organización?

- ✓ **Un elemento importante del juicio ético es la humildad profesional.** Reconocer los propios límites, consultar con otros expertos, revisar antecedentes y estar dispuesto a rectificar son manifestaciones de un juicio maduro y responsable. El administrador no está obligado a tener siempre la razón, pero sí a actuar con honestidad intelectual y apertura al aprendizaje. El juicio ético también se fortalece mediante la formación continua. El Código de Ética del Administrador establece que el profesional debe promover la capacitación permanente propia y de su equipo, con el fin de mejorar sus competencias y mantenerse actualizado frente a los desafíos éticos del entorno. Esta formación no se limita a los aspectos técnicos, sino que incluye la reflexión sobre valores, dilemas éticos, normativas de conducta y buenas prácticas en la gestión organizacional.

Otra dimensión del juicio ético está relacionada con la comunicación de las decisiones. Un juicio ético no solo se ejerce internamente, sino que se expresa en la forma en que se comunica lo decidido. La transparencia, la argumentación clara y el respeto hacia los afectados son componentes esenciales de una toma de decisiones ética. Como lo plantea el documento sobre ética profesional en entornos empresariales, las decisiones que se explican con base en valores generan legitimidad y reducen los niveles de resistencia o conflicto.

En resumen, el juicio ético en la toma de decisiones administrativas no es un complemento opcional, sino una función central del rol profesional. Implica discernir con justicia, decidir con responsabilidad y actuar con coherencia. Un administrador que ejerce este juicio no solo toma decisiones más justas, sino que modela una cultura organizacional ética, fortalece la confianza institucional y contribuye a una gestión empresarial que no solo sea eficiente, sino también humana y digna. La ética aplicada al juicio profesional no limita la acción, la ennoblece. En un entorno de creciente complejidad y exigencia social, el juicio ético se convierte en una herramienta estratégica para liderar con sentido, transformar con valores y construir organizaciones más responsables y sostenibles.

Métodos éticos para la resolución de conflictos organizacionales

Los conflictos son inherentes a toda organización. Surgen a partir de intereses divergentes, malentendidos, choques de valores, tensiones jerárquicas o estructuras de poder mal equilibradas. Sin embargo, su existencia no debe asumirse como negativa.

Por el contrario, cuando se abordan desde una perspectiva ética, los conflictos pueden convertirse en oportunidades para el aprendizaje institucional, el fortalecimiento de la cohesión y la consolidación de culturas organizacionales más maduras y humanas.

La ética, en este contexto, se convierte en una herramienta fundamental para el administrador. Su rol no es únicamente mediar entre las partes, sino ejercer un liderazgo basado en principios que permita analizar las causas del conflicto, proponer caminos justos de resolución y prevenir que tales situaciones escalen o se repitan. Resolver conflictos desde la ética significa no buscar culpables, sino comprender procesos; no imponer decisiones, sino construir acuerdos legítimos y sostenibles. Uno de los primeros métodos éticos que se deben aplicar es la deliberación moral. Esta consiste en crear un espacio de diálogo en el que las partes involucradas puedan expresar sus percepciones, sentimientos y expectativas, en un entorno de respeto y escucha activa. El administrador debe asumir un rol facilitador que garantice la equidad en la participación, la confidencialidad de la información y la búsqueda genuina de entendimiento. Esta práctica está fundamentada en el principio de alteridad, es decir, en la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de reconocer su dignidad y de validar sus razones.



Un segundo método ético consiste en el uso de criterios objetivos y públicos para la evaluación del conflicto. Las decisiones no deben fundarse en favoritismos, emociones o intereses particulares, sino en normas internas, valores institucionales y principios éticos universales como la justicia, la transparencia y la equidad. Según el Código de Ética del Administrador, el profesional debe abstenerse de emitir juicios o intervenir en conflictos cuando existan intereses que puedan afectar su imparcialidad, e en tales casos debe declararse impedido.

Un tercer enfoque útil es la mediación participativa, en la que el administrador o un tercero imparcial facilita el acercamiento entre las partes sin imponer soluciones. Este método reconoce la autonomía de los actores organizacionales y promueve su empoderamiento, permitiéndoles encontrar consensos y asumir compromisos éticos voluntarios. Para ello, es necesario que exista un marco institucional que respalde el proceso, como lo son los comités de ética, protocolos de convivencia o reglamentos internos que privilegien la solución dialogada sobre la sanción directa.

Otra herramienta valiosa es la reflexión de casos similares, que consiste en analizar antecedentes o experiencias pasadas que permitan ilustrar posibles salidas al conflicto. Esta metodología permite vincular la teoría ética con situaciones concretas, generando aprendizajes colectivos que fortalecen la cultura institucional. Como lo señala el documento Ética para Administradores de Empresas, el aprendizaje ético no se da únicamente desde los libros, sino desde la experiencia reflexiva sobre el entorno laboral cotidiano. Además de los métodos ya mencionados, es crucial establecer un sistema de alertas tempranas que permita identificar señales de conflictos en gestación. La observación activa del clima laboral, la evaluación constante de relaciones interpersonales y la promoción de canales de comunicación horizontal pueden prevenir que pequeñas tensiones evolucionen hacia conflictos mayores. La ética preventiva se basa en la idea de que una organización que promueve el respeto, la cooperación y el reconocimiento mutuo tiende a ser menos propensa a situaciones de enfrentamiento.

El administrador también puede recurrir a códigos de conducta y declaraciones institucionales como referentes normativos para guiar la resolución de conflictos. Estos documentos no deben verse como instrumentos decorativos, sino como expresiones vivas del contrato ético de la organización. Al aplicar estos códigos en situaciones reales, se refuerza su legitimidad y se consolida una cultura basada en principios compartidos.

Un componente transversal de todo método ético es la autoevaluación crítica. El administrador debe examinar constantemente su propia postura frente al conflicto: ¿Actúa con imparcialidad?, ¿Tiene prejuicios ocultos?, ¿Ha escuchado a todas las partes?, ¿Está considerando el impacto de su decisión en la cultura institucional?

Esta revisión interna fortalece la credibilidad del proceso y evita la reproducción de prácticas autoritarias o verticales disfrazadas de solución. La formación ética continua del equipo administrativo es otro pilar indispensable. Una organización ética no depende únicamente del carácter del administrador, sino de la consolidación de una comunidad de práctica en la que todos los actores se reconozcan como responsables de sus acciones y capaces de actuar con base en principios. Esta formación debe incluir el estudio de dilemas reales, la simulación de conflictos y la construcción colaborativa de respuestas éticas a los desafíos del entorno.

También es necesario considerar que, en algunos casos, la solución ética del conflicto puede implicar reconocer errores institucionales y reparar daños. La ética de la restauración se orienta a reestablecer la dignidad de las personas afectadas, a reconocer el impacto negativo de las decisiones pasadas y a construir mecanismos de no repetición. Pedir disculpas, ofrecer reparaciones simbólicas o materiales y asumir públicamente el compromiso de mejorar son actos que elevan la calidad moral de la organización. Finalmente, el administrador ético debe comprender que los conflictos no se eliminan, sino que se gestionan. Su función es garantizar que dicha gestión se realice conforme a valores que fortalezcan la legitimidad organizacional y el bienestar colectivo. Los métodos éticos permiten transformar el conflicto en motor de cambio, el desacuerdo en oportunidad de diálogo, y la crisis en posibilidad de crecimiento institucional.



En conclusión, la resolución ética de conflictos organizacionales exige del administrador una combinación de habilidades técnicas, sensibilidad humana y claridad de principios. A través de la deliberación, la mediación, la transparencia y la formación continua, es posible construir entornos de trabajo donde el conflicto no destruya, sino que edifique. Estos métodos no solo mejoran la eficiencia, sino que reafirman el compromiso de la organización con una gestión basada en la justicia, la dignidad y la responsabilidad social.

Aplicación de principios éticos en la gestión de riesgos y dilemas empresariales

En el contexto de la administración de empresas, la gestión del riesgo representa un campo clave que articula previsión, planificación y toma de decisiones responsables. Sin embargo, su tratamiento no puede limitarse únicamente al enfoque técnico o estadístico. La gestión de riesgos, para que sea efectiva y legítima, debe incorporar criterios éticos en todas sus fases: identificación, análisis, evaluación, tratamiento y control. La ética proporciona el marco normativo y valorativo que guía al administrador para actuar con responsabilidad ante las incertidumbres inherentes a su actividad.

El riesgo empresarial es una eventualidad que, según su impacto, puede generar consecuencias positivas o negativas sobre las personas, los procesos o los activos de la organización. La forma en que se afronta un riesgo dice mucho del compromiso ético de quien lidera. Actuar de forma preventiva, transparente y justa es una obligación profesional, tanto como lo es alcanzar los objetivos financieros o estratégicos. La ética en la gestión de riesgos parte del reconocimiento de que no todas las decisiones son cuantificables. Muchos riesgos implican dilemas, es decir, situaciones donde no hay una única respuesta correcta, y donde el administrador debe elegir entre valores en tensión: eficiencia versus equidad, confidencialidad versus derecho a la información, beneficio inmediato versus sostenibilidad a largo plazo.

Frente a este tipo de dilemas, los principios éticos se convierten en criterios de orientación: integridad, responsabilidad, justicia, transparencia, prudencia y respeto por la dignidad humana. Según la Revista Eruditus, la implementación de políticas integrales de riesgo que incluyan principios éticos permite fortalecer la gobernanza organizacional. Estas políticas deben contemplar marcos de referencia, funciones claras, procesos de control y monitoreo, así como mecanismos de participación de los diferentes grupos de interés involucrados.

Uno de los principios éticos esenciales en este ámbito es la transparencia. En la gestión de riesgos, la falta de información o su manipulación pueden amplificar las consecuencias negativas de una crisis. Ser transparente no implica alarmar, sino comunicar con claridad, mantener informadas a las partes y construir confianza institucional. La transparencia no solo es una buena práctica administrativa, sino una obligación moral que refuerza la legitimidad del liderazgo organizacional.

El segundo principio ético es la responsabilidad. El administrador debe prever los riesgos que pueden afectar a la organización, diseñar planes de contingencia y asumir las consecuencias de sus decisiones. Esta responsabilidad no se agota en el cumplimiento legal, sino que se extiende al compromiso con el bien común y la protección de los intereses legítimos de los empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. La ética también exige imparcialidad al momento de evaluar riesgos. No todos los riesgos tienen la misma probabilidad ni el mismo impacto, y su análisis no debe estar sesgado por intereses personales, presiones políticas o conveniencias corporativas. La equidad en la gestión de riesgos implica priorizar según la magnitud de los posibles daños, considerando especialmente a los actores más vulnerables.

Para abordar los dilemas éticos asociados a los riesgos, se recomienda la aplicación de metodologías deliberativas, como el análisis de casos, el juicio ético colegiado y la consulta a expertos. Estas estrategias permiten contrastar diferentes puntos de vista, identificar los valores en conflicto y construir soluciones legítimas y sostenibles. En este sentido, la ética no es una imposición externa, sino un proceso de construcción colectiva de sentido, que permite tomar decisiones prudentes y fundamentadas.



Además, el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la gestión ética del riesgo requiere formación continua, comunicación interna efectiva y liderazgo ejemplar. La alta dirección tiene el deber de fomentar espacios de reflexión, aprendizaje y retroalimentación en los que se analicen los errores no como fracasos, sino como oportunidades de mejora ética y operativa.

Otro aspecto clave es la prevención. Las organizaciones éticas no se limitan a reaccionar ante el riesgo, sino que desarrollan sistemas de alerta temprana, matrices de impacto y metodologías como la ISO 31000, que permiten anticiparse a escenarios adversos. La prevención es una expresión de la ética de la prudencia, que busca evitar el daño antes que repararlo, y que considera tanto los riesgos financieros como los sociales, ambientales y reputacionales.

En cuanto a los dilemas empresariales, es fundamental que el administrador tenga claridad sobre los principios que deben guiar su conducta. Por ejemplo, si una empresa enfrenta la posibilidad de reducir personal para mantener su rentabilidad, el dilema no puede resolverse solo desde el análisis financiero. Debe incluir la evaluación del impacto social, el respeto a los derechos laborales, la búsqueda de alternativas solidarias y la consulta a las personas afectadas. La ética exige no optar por la salida más fácil, sino por la más justa.




Los dilemas también pueden surgir en decisiones relacionadas con proveedores que no cumplen estándares sociales, con clientes que presionan por condiciones abusivas o con alianzas estratégicas que representan beneficios económicos, pero comprometen los valores institucionales. En todos estos casos, el administrador ético debe ejercer un juicio responsable, apoyarse en los códigos de conducta de la organización y asumir con integridad el costo de actuar conforme a principios.



El documento *Ética para Administradores de Empresas* insiste en que el administrador debe ser consciente de que su gestión no es neutral, y que toda decisión tiene una dimensión ética. Aplicar principios en la gestión del riesgo significa reconocer que se administran no solo procesos, sino personas, y que cada acción deja una huella que trasciende el balance de resultados.

Finalmente, la ética en la gestión de riesgos, contribuye al fortalecimiento de la confianza institucional, un activo intangible pero esencial. Una empresa que actúa con principios ante situaciones difíciles no solo protege su reputación, sino que genera sentido de pertenencia, compromiso y legitimidad frente a sus grupos de interés. La ética, por tanto, no es una limitación del poder administrativo, sino su más alta expresión.

BIBLIOGRAFÍA

-  Álvarez Burgos, M. I., Arévalo Lizarazo, G. A. & Rosas Castañeda, N. C. (s.f.). *Ética para administradores de empresas desde la formación integral en la educación superior*.
https://www.academia.edu/35703260/%C3%89TICA_PARA_ADMINISTRADORES_DE_EMPRESAS_DESDE_LA_FORMACI%C3%93N_INTEGRAL_EN_LA_EDUCACI%C3%93N_SUPERIOR
-  Bautista Penna, R., & Pérez Sisa, F. G. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *Eruditus*, 2(1), 9–24.
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/383>
-  Cerón Jiménez, D. Y. (2014). *LA RELACIÓN DE LA ÉTICA PROFESIONAL CON LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UNIMILITAR. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13068/RELACION%20ETICA%20PROFESIONAL%20CON%20EL%20ADMON%20DE%20EMPRESAS.pdf?isAllowed=y&sequence=1>