

**La Ética empresarial en las ventajas competitivas de los negocios internacionales: Caso Odebrecht**

Laura Alejandra Londoño López  
María Alejandra Quijano Manosalva

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2022

**La Ética empresarial en las ventajas competitivas de los negocios internacionales: Caso Odebrecht**

Laura Alejandra Londoño López  
María Alejandra Quijano Manosalva

Director  
Wilson Alonso Nuncira Cervantes

Trabajo de grado para optar al título de Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá, D.C.  
2022

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo analizar cuáles son los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos su competitividad a nivel internacional. Para conseguir este propósito el trabajo se apoyó con el marco teórico de los determinantes del comportamiento ético de la empresa propuesto por Charles Hills en su libro *Introducción a los Negocios Internacionales, como competir en el mercado global*. Para su ejecución se basó en la investigación documental que permitió obtener los resultados de esta investigación. Los resultados de la investigación arrojan la importancia que tiene cada uno de estos determinantes en el proceso de desarrollo y crecimiento en las empresas, y como una empresa al ser éticamente competitiva genera ventajas distintivas en el mercado, también se concluye que las empresas que no ejecutan las políticas relacionadas con los determinantes del comportamiento ético pierden su competitividad, con una tendencia a desaparecer en el mercado a nivel nacional e internacional.

*Palabras clave:* Determinantes, Ética, Empresa, Corrupción.

## **Abstract**

The objective of this research is to analyze the determinants of ethical behavior of companies and how they affect their competitiveness at the international level. To achieve this purpose, the work was supported by the theoretical framework of the determinants of the ethical behavior of the company proposed by Charles Hills in his book Introduction to International Business, how to compete in the global market. For its execution, it was based on documentary research that allowed obtaining the results of this research. The results of the research show the importance of each of these determinants in the process of development and growth in companies, and how a company being ethically competitive generates distinctive advantages in the market, it is also concluded that companies that do not implement policies related to the determinants of ethical behavior lose their competitiveness, with a tendency to disappear in the market at national and international level.

*Keywords:* Determinants, Ethics, Company, Corruption.

## *Tabla de contenido*

Introducción .....	9
1. Planteamiento del problema .....	10
1.1 Empresas Foxconn	12
1.2 Empresa Rana Plaza	13
1.3 Empresa Unión Temporal	14
1.4 Formulación del problema	15
2. Objetivos .....	16
2.1 Objetivo General	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3. Justificación.....	17
4. Marco de referencias.....	18
4.1 Los antecedentes investigativos	18
4.2 Marco Teórico	19
5. Metodología de investigación documental .....	23
6. Capítulo 1: Caracterizar los determinantes del comportamiento ético de las empresas .....	25
6.1 Cultura social	25
6.2 Ética Personal	26
6.3 Cultura Organizacional	28
6.4 Proceso de toma de decisiones	30
6.5 Liderazgo	33
6.6 Metas de desempeño poco realistas	35
7. Capítulo 2 Presentar el caso de la empresa Odebrecht resaltando el comportamiento ético y cómo éste afectó la competitividad internacional de la empresa. ....	37
7.1 Caso Odebrecht	37
7.2 Organización Odebrecht	37
7.3 Historia Odebrecht	37
7.4 Corrupción en Odebrecht	37
7.4.1 Brasil.	41
7.4.2 Perú.	41
7.4.3 México.	42
7.4.4 República Dominicana.	42
7.4.5 Guatemala.	43

7.4.6 Panamá.	43
7.4.7 Ecuador.	43
7.5 Odebrecht en Colombia	44
8. Conclusión .....	49
9.Referencias.....	51

## Lista de Tablas

Tabla 1. Empresas sancionadas por prácticas empresariales prohibidas por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo .....	10
Tabla 2. Fuentes de información para la investigación de este trabajo .....	23
Tabla 3. Ranking empresas con más liderazgo mundial .....	34
Tabla 4. Ranking empresas con más liderazgo en América Latina .....	35
Tabla 5. Caso de corrupción de América Latina .....	40

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Determinantes del comportamiento ético.....	21
Figura 2. Thomson Reuters Índice de Diversidad e Inclusión (D&I) .....	26
Figura 3 Ranking de las 10 mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina.....	30
Figura 4. Ranking empresas realistas.....	36
Figura 5. Elaboración propia historia Odebrecht.....	38

## Introducción

La ética empresarial repercute sobre el estilo de vida, sobre cómo día a día los líderes se forman con el fin de brindar un beneficio mutuo de crecimiento, abarcando de este modo competencias distintivas en el mercado mundial a futuro, y permitiendo a las empresas a reconocer que la sinceridad, franqueza, veracidad, cumplimiento de promesas y transparencia contribuyen a la estabilidad empresarial y a la competitividad del mercado nacional e internacional de su negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de investigación se plantea el análisis de cuáles son los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos a la competitividad internacional, para conseguir este propósito el estudio aplicó la teoría de los determinantes del comportamiento ético de la empresa propuesto por Charles Hills en su libro *Introducción a los Negocios Internacionales*, como competir en el mercado global. Además, se apoyó en la investigación documental que le permitió presentar resultados. El desarrollo de esta investigación se estructuró en cuatro partes:

En la primera parte que es la estructura principal de la investigación trata sobre el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos generales, específicos, justificación, marco de referencias, marco teórico y metodología.

La segunda parte involucra el caracterizar los determinantes del comportamiento ético de las empresas, abordando aspectos como cultura social, proceso de toma de decisiones, liderazgo, metas de desempeño poco realistas, cultura organizacional y ética personal.

En tercer lugar, se analiza el caso de Odebrecht en Colombia y cómo esta gran compañía viola cada uno de los determinantes éticos, con sus comportamientos amorales, y deshonestos los cuales le ha costado la pérdida de la competitividad en el mercado nacional e internacional.

Y por último las conclusiones y referencias.

### 1. Planteamiento del problema

El definir conceptos e ideas erróneas sobre lo que es ética ha dirigido a las empresas a dar una mala promoción de la misma, siendo esto un elemento importante para lograr el desarrollo de sus ventajas competitivas, pues actualmente su entorno interno ha sido manipulado por muchos directivos con el fin de simplemente lucrarse, muchos actualmente quienes manejan una ética light, y en ocasiones no son ni éticos y simplemente llevan a cabo sus tareas con el fin de un beneficio propio sin pensar que hoy en día la ética ya no es un lujo añadido sino una necesidad; algo interno consustancial a sus fines y actividades, pues al desarrollar una buena ética empresarial interna la compañía podría generar ventajas competitivas en beneficio de la misma.

Día a día se evidencia como grandes y reconocidas empresas son mencionadas y muchas de ellas sin ser éticamente profesionales, que buscan el éxito económico entendido probablemente como unas reglas estrictas fijadas desde afuera, cumpliendo la función de un cuidadoso análisis costo-beneficio. La anterior situación se refleja en la tabla 1 que muestra las diferentes empresas que se han succionado por parte del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo durante el mes de Abril y Marzo del 2022 por no cumplir con las reglas de la ética empresarial.

Tabla 1.

*Empresas sancionadas por prácticas empresariales prohibidas por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo*

Empresa	País	Desde – Hasta	Práctica Prohibida
Voith Hydro GmbH & Co. KG	República Democrática del Congo, Pakistán	Abril 28, 2022 Julio 11, 2023	Fraude, Colusión
Voith Hydro Shanghai Ltd.	Pakistán	Abril 28, 2022 Febrero 11, 2022	Corrupción, Colusión

Supper Fortuna LLC	Uzbekistán	Abril 28,2022 Septiembre 11, 2024	Fraude
Links Allen SARL	República Democrática del Congo	Abril 28, 2022 Junio 14, 2026	Fraude
SoftTech IT Solutions and Services Ltd.	Nigeria	Abril 13, 2022 Mayo 28, 2026	Corrupción
Dena Rahsaz Construction Co. CJSC	Kazajstán	Abril 13, 2022 Julio 31, 2025	Fraude
Ulife América Central S.A.	Panamá	Marzo 25, 2022 Marzo 24, 2030	Corrupción, Fraude
Logitrans Logística Engenharia e Transportes Ltda.	Brasil	Marzo 25, 2022 marzo 24, 2028	Colusión
Bienes Raíces y Construcciones Nostrot S.A.	Panamá	Marzo 25, 2022 Marzo 24, 2031	Corrupción, Fraude
Pro-Immobles S.L.	Panamá	Marzo 25, 2022 Marzo 24, 2032	Corrupción, Fraude
CP Power East Africa Limited	Kenya, Uganda	Marzo 23, 2022 Noviembre 03, 2025	Fraude

Nota. Elaboración Propia con base a (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

Los dilemas éticos que se presentan en las empresas en el contexto de los negocios internacionales están relacionados con la parte laboral, ambiental, y de corrupción entre otros. Un caso laboral y ambiental relacionado con la ética, lo presentan las empresas Taiwanesa Foxconn y Rana Plaza en Bangladesh.

### **1.1 Empresas Foxconn**

Esta empresa de dispositivos electrónicos situada en China, la que suministra piezas electrónicas a las principales marcas estadounidenses, entre ellas Apple, en 2010, se vio forzada a instalar redes anti suicidios en una de sus fábricas después de que 18 empleados intentarían quitarse la vida. Los empleados trabajaban nada más ni nada menos que 13 horas diarias y tenían turnos que se alternaban periódicamente para evitar que hicieran amigos en la línea de montaje. Ahora los nuevos empleados deben firmar una “cláusula anti suicidio”, mediante la cual establecen que la empresa no tendrá responsabilidad alguna en caso de que intenten quitarse la vida:

Foxconn ha recibido numerosas denuncias por las lamentables condiciones laborales a las que someten a sus trabajadores. El éxito entraña esfuerzo, sacrificio y sobrepasar, en ocasiones, algunos límites. Pero hay grandes multinacionales que exprimen hasta límites indecentes esta fórmula, sometiendo a sus trabajadores a condiciones draconianas que ponen el foco sobre la falta de supervisión laboral en países como China, donde grandes empresas como Apple o hp externalizan allí su producción por el bajo coste de mano de obra (La Información, 2014 p. 2).

Desde hace años la empresa taiwanesa Foxconn, principal fabricante de los productos de Apple, ha sido investigada por varios medios de comunicación, tanto estadounidenses como chinos, para denunciar las condiciones penosas de los trabajadores en varias fábricas del país asiático:

Hace cuatro años una oleada de suicidios abrió el debate sobre las inhumanas condiciones en las que estaban sometidas el millón de personas que tiene empleadas en sus fábricas. Cerca de una veintena de empleados se suicidaron en la planta de Shenzhen (al sur de China), por la presión y extenuación en el trabajo. Además, desde la salida al mercado del iPad, en 2010, se han producido dos explosiones debido a la acumulación de polvo de aluminio, producto altamente inflamable, que se saldaron con cuatro muertos y 77 heridos. (Shanghái Evening News, 2012 p. 1)

De acuerdo a la información de Michán (2012), En el reportaje publicado en The New York Times, en el que se dibuja un panorama desolador, de jornadas laborales de 60 horas semanales, de seis y hasta siete días, por apenas 1.74 dólares la hora y el reportaje de Nightline de ABC News:

Michán, (2012) Evidencia trabajadores durmiendo sobre la cadena de ensamblaje y sobre las cajas, en una muestra de las maratonianas jornadas laborales que sufren los trabajadores de la fábrica taiwanesa. En su visita a las plantas de Chengdu, Chongqing y Shenzhen, SACOM comprobó las alarmantes violaciones de los derechos laborales. El informe destaca que los errores en los cálculos salariales eran muy habituales y que se excede la tasa mensual de horas extras, llegando a calcular hasta 100 horas extraordinarias. Los empleados pasan más de 10 horas de pie, con apenas unos minutos de descanso. Además, hasta hace un año estaba instaurado en las instalaciones el "modo silencioso", que prohibía hablar de otra cosa que no fuesen asuntos relacionados con el trabajo en la planta (p. 2).

Con esta sorprendente disposición del fabricante se ha puesto en entredicho las extremas condiciones laborales que se aplican en las fábricas chinas.

## **1.2 Empresa Rana Plaza**

Gap fue una de las tantas marcas de vestimenta famosas en los Estados Unidos cuyas etiquetas se encontraron entre los escombros del Rana Plaza, una fábrica de indumentaria, en Bangladesh, que se derrumbó en 2013, lo que ocasionó la muerte de más de 1300 empleados. Esta quizás haya sido la única marca de importancia que no firmó el Acuerdo sobre Seguridad de Bangladesh, un convenio entre empresas, sindicatos y organizaciones no gubernamentales para establecer determinadas normas de seguridad. En contrapartida, el propio acuerdo de Gap, la Alianza para la Seguridad de los Trabajadores de Bangladesh (Alliance for Bangladesh Worker Safety), en general, ha sido objeto de burla por contener, en su mayoría, solo métodos voluntarios.

Un derrumbe en un edificio de Bangladesh puede parecer una historia lejana. Pero está mucho más cerca de lo que parece dice Galarraga. “El miércoles miles de trabajadores que confeccionaban prendas para tiendas y marcas occidentales estaban en el edificio Rana Plaza, en Savar, a 24 kilómetros de la capital Dhaka, cuando este se desplomó sepultando a cientos de ellos. La tragedia deja hasta ahora más de 300 muertos y reactivó un debate sobre el papel de las compañías de moda occidentales, los derechos de trabajadores en países pobres y el afán consumista de las sociedades más ricas” (Galarraga, 2013 p.5).

Las imágenes de la tragedia han generado indignación mundial por las fallas de seguridad y de condiciones laborales elementales que parecen estar en el centro del problema en Bangladesh. Dejando en claro que muchas personas desconocen las condiciones precarias en que se fabrican muchas de las prendas de vestir que usan cotidianamente. La BBC pudo comprobar en un recorrido por las calles de Londres, lo despreocupadas que pueden estar las personas sobre la proveniencia de sus vestimentas:

"No, prefiero no saberlo... creo que probablemente en China", dijo uno de los transeúntes al ser consultado. En pleno centro de Londres una mujer explicó: "Intento comprar cosas que no provengan de una fábrica que está a punto de arder". Otro entrevistado explicó: "Probablemente mis ropas se hicieron en el sudeste asiático, Bangladesh, por ejemplo. Mucha gente ni se molesta en pensar en el trabajo infantil o el trabajo barato". Las firmas de ropa, caras o baratas, suelen establecerse en países del sudeste asiático o centroamericanos, atraídas por los bajos costos de producción, que les permiten ofrecer precios más atractivos al consumidor final (BBC News, 2013 p.3).

Según el diario estadounidense The New York Times, en el sitio del derrumbe se han descubierto etiquetas y documentos de grandes marcas europeas y estadounidenses. Primark aseguró que por varios años ha estado trabajando con organizaciones no gubernamentales para revisar los estándares de la industria de ropa de Bangladesh” (TheNewYorkTimes, 2013). La canadiense Loblaw, que distribuye la marca Joe Fresh, anunció que una de las fábricas del edificio producía "un pequeño número" de sus productos e informó que trabajaría con su proveedor para ayudarlos en este momento (BBC News, 2013 p.3).

### **1.3 Empresa Unión Temporal**

Otro caso relacionado con la corrupción se presenta en Colombia con la empresa Unión Temporal Centros que firmó un contrato con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic). Su objetivo era conectar a internet 10.000 sitios, principalmente escuelas rurales, durante por lo menos diez años con una inversión de \$2,1 billones. La mitad del contrato fue asignado a la empresa Claro, que ha venido cumpliendo. Pero \$1,07 billones fueron pactados con Centros Poblados para conectar 7.277 centros durante 11,5 años. Sin embargo, verificando un incumplimiento en los tiempos pactados, el Ministerio descubrió un problema mucho mayor: se encontró con una falsificación.

El Banco Itaú dijo que la garantía bancaria presentada por Centros Poblados era fraudulenta: “Las garantías en mención son falsas y en ningún caso han sido emitidas por el banco. Itaú ha

puesto en conocimiento de las autoridades la falsificación de los documentos ``. Por esta razón, el Mintic pidió la caducidad del contrato. El plan de inversión para mejorar el acceso a internet queda en pausa, afectando varios municipios del país y dejando a los niños, niñas y adolescentes en zonas rurales sin un apoyo clave (Pérez, 2021).

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario fomentar un modelo ético empresarial que permita analizar los determinantes de la ética empresarial, con el propósito de aportar a la competitividad de las empresas a nivel nacional e internacional.

#### **1.4 Formulación del problema**

¿Cuáles son los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos a la competitividad internacional de las empresas?

¿El caso de la empresa Odebrecht puede ser ejemplo de no cumplimiento de los determinantes éticos de la empresa?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar cuáles son los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos a la competitividad internacional de las empresas: caso Odebrecht.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Categorizar los determinantes del comportamiento ético de las empresas.

Presentar el caso de la empresa Odebrecht resaltando el comportamiento ético y cómo éste afectó la competitividad internacional de la empresa.

### **3. Justificación**

El tema sobre los determinantes del comportamiento ético de las empresas en los negocios internacionales abarca la atención a nivel mundial, debido que la ética empresarial conlleva a un conocimiento teórico y práctico, lo cual le permite a las empresas reconocer que la sinceridad, franqueza, veracidad, cumplimiento de promesas y transparencia contribuyen no sólo a su propia credibilidad y estabilidad, sino también a la fiabilidad y eficiencia de las transacciones de negocios, particularmente a nivel internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se plantea el objetivo de estudiar los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos a la competitividad internacional, con el propósito de aportar el cómo implementar la ética interna en las empresas para mejorar políticas internas y diferentes aspectos importantes que acogen toda la organización para su buen funcionamiento en el entorno interno y externo.

## 4. Marco de referencias

El marco de referencias de esta investigación lo integran los antecedentes investigativos y el marco teórico.

### 4.1 Los antecedentes investigativos

Se está viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sean al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, y estas se basen en los determinantes del comportamiento ético en una organización, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitan generar valor (Moncayo, 2016, P.12).

Por lo tanto, Palomino (2010) con su investigación denominada *Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura*. Que tiene como objetivo desarrollar un modelo explicativo que permita la mejor comprensión de los principales factores que influyen sobre el comportamiento ético del empleado. El artículo concluye, que es considerado que las interacciones entre el contexto organizacional y las características individuales tienen especial relevancia para mejorar el entendimiento sobre cuáles son las causas del comportamiento ético/no ético en la empresa, por lo que la inclusión en el modelo de las relaciones que se desprenden de considerar un enfoque contingente hubiera resultado de necesario interés para el mejor cumplimiento del objetivo de este trabajo (p.8).

Por otra parte, Ayala (2014) en su tesis “La ética y las organizaciones actuales”. Con el propósito de plantear la importancia de la ética en las organizaciones ya que para ser más competitiva y adaptarse a los entornos actuales, estas deben asumir con criterios éticos las responsabilidades de sus actos, decisiones y negocios y así ser vistos por los clientes como organizaciones confiables, serias y sobre todo éticas. En consecuencia, llegó a la conclusión de que las prácticas éticas son rentables a diferencia de la corrupción. Acceder a un mercado donde todos sean reconocidos como iguales y tengan la posibilidad de recibir las mismas oportunidades y de disfrutar los mismos beneficios es el ideal, pero en el mundo real, sobresale las oportunidades de unos sobre desventajas de los demás (p.4).

Siguiendo la misma línea de la investigación anterior Pedraza (2019) en su artículo denominado “La importancia de la ética empresarial como aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa”, pretende mostrar que la ética empresarial se transforma en un requerimiento básico para mantener buenos resultados con el paso del tiempo. Los resultados

de esta investigación muestran que la ética empresarial es un tema transversal al interior de una compañía y la investigación ha permitido que se entienda que influye directamente en sus resultados, de esta forma es posible afirmar que la conducta de un empresario define claramente el futuro de su empresa, e incluso puede llegar a limitar sus oportunidades en el mercado. El tema de la ética no es exclusivo para grandes corporaciones, sino que para que una empresa pequeña que apenas inicia en el competitivo mundo del comercio. Finalmente, la ética empresarial es un tema que deja de ser opcional y se vuelve necesario para el crecimiento y sostenimiento de las compañías en el mercado alrededor del mundo y es un trabajo para las grandes empresas, para cada uno de los pequeños negocios familiares, para cada microempresa que espera enfrentarse a un ambiente tan competitivo y quiera lograr tener éxito sostenido a lo largo del tiempo (p.10).

De igual manera según Scavone y Marchesano (2021) en su artículo “la ética empresarial como fuente de ventaja competitiva. indicadores de su efecto sobre las organizaciones” cuyo objetivo es analizar si las empresas que obtienen ventajas competitivas, brindan, a través de revelaciones acerca de su desempeño ético y sustentable, respuestas concretas que permitan a los grupos de interés obtener información clara, oportuna y comparable para un adecuado proceso decisorio. El estudio determina que, la información brindada, contribuye a la toma de decisiones de los lectores interesados en el análisis de un desempeño ético y responsable (p.3).

#### **4. 2 Marco Teórico**

El tema de la Ética en los Negocios internacionales ha ido adquiriendo en los últimos años una difusión y aparente aceptación en el mundo corporativo que, por lo menos, llama la atención si se tiene en cuenta que estos últimos años han sido pródigos en escándalos empresariales cuya causa principal, no cabe duda, puede ser identificada con la falta de ética de sus principales responsables y con la irresponsabilidad de su comportamiento hacia las comunidades en las cuales operan tales empresas. Por esa razón sería válido afirmar que una empresa socialmente responsable es una empresa que tiene un comportamiento ético.

De acuerdo con algunos autores con relación a la ética en los negocios internacionales y sus comportamientos en el ámbito internacional. Entre ellos Hills (1993) afirma en su libro *Introducción a los Negocios Internacionales*, como competir en el mercado global, que

Algunos filósofos morales mencionan que el poder implica la responsabilidad social, para las multinacionales, de dar algo en reciprocidad a las sociedades en las que prosperan y crecen. El concepto de responsabilidad social y ética empresarial se refiere a la idea de que los empresarios deben contemplar las consecuencias sociales de los actos económicos cuando toman decisiones de negocios, y que se deben preferir las decisiones que tienen resultados económicos y sociales positivos (p. 126).

En su forma más pura, la responsabilidad social de mano con la ética empresarial se sustenta sola, porque es la forma correcta en que debe conducirse una empresa; Sin embargo, algunas multinacionales abusan de su poder para sacar ventajas indebidas.

Dado que las empresas tienen la obligación de actuar apegadas a valores morales y a tener una clara posición de responsabilidad ética-empresarial hacia la sociedad. La ética no es solo un tema para especialistas, sino es parte viva de la realidad empresarial y una necesidad para todos sus miembros, visto de modo que, los grandes pensadores de la Edad Media, teólogos comprometidos con su iglesia, también condenaron la avaricia y la codicia de los hombres de negocios. Por causa de eso a esa época se remonta la idea de que los negocios son amorales, puesto que es una forma de pensar muy enraizada en nuestra cultura (Peters y Waterman, 1982, p.17).

Del mismo modo el escritor Robert Bryce explica que la cultura organizacional del ahora, está fundada en valores que privilegiaban la codicia y el engaño. De acuerdo con Bryce, ponían el ejemplo de los administradores, que realizaban transacciones personales para enriquecerse ellos y sus familiares. Se puede decir, incluso, que la historia de la filosofía moral es una continua diatriba contra el afán de lucro (Hills, 1993, p.129).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se enfoca en estudiar la comprensión de los principales factores que influyen sobre el comportamiento ético y como estos son un factor clave en las empresas para mejorar su competitividad en aspectos internos y externos. Para conseguir este propósito se toma como marco teórico los determinantes del comportamiento ético de la empresa propuesto por (Hills, 1993, p.128).



**Figura 1.** Determinantes del comportamiento ético (Hill, 2011)

Hills (1993), comenta los determinantes de la siguiente forma:

La **Ética personal**: consiste en los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto, conforme a los cuales los individuos articulan su conducta. Como individuos, nos enseñan que es malo mentir y engañar (inmoral), y que es bueno conducirse con integridad y honor, y defender lo que consideramos correcto y verdadero. En general, así ocurre en todas las sociedades. El código de ética personal que guía nuestro proceder proviene de varias fuentes, como la familia, escuela, religión y medios de comunicación. Nuestro código personal ejerce una influencia profunda en nuestro comportamiento como empresarios. Es menos probable que un individuo con un sentido firme de la ética personal se muestre inmoral en un contexto de negocios (Hills, 1993, p.128).

**Los procesos de toma de decisiones**: En muchos estudios del comportamiento antiético en las empresas se concluye que los empresarios no siempre están conscientes de que su conducta no es ética, en particular porque no cuestionan la moralidad de una decisión o un acto. En cambio, aplican sin más un cálculo comercial a la que les parece una decisión empresarial, pero olvidan que ésta también puede tener una vertiente ética importante. La falla radica en procesos que no incorporan consideraciones éticas a la toma de decisiones comerciales.

**Cultura organizacional**: que hace referencia a los valores y normas que comparten los empleados de una organización.

En efecto Hills (1993), afirma que:

Los valores son ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable, mientras que las normas son las reglas y guías sociales que dictan la conducta propia de cada situación. Así como las sociedades tienen culturas, las tienen también las organizaciones comerciales. En conjunto, valores y normas moldean la cultura de una organización comercial, cultura que ejerce una gran influencia en la ética de la toma de decisiones empresariales. (1993, p.129).

Las metas de desempeño poco realista: la presión de la matriz para que las filiales alcancen metas de desempeño, sólo son posibles si se toman atajos y se actúa de manera inmoral, una cultura organizacional puede legitimar una conducta que la sociedad considera inmoral, en particular cuando se combina con metas de desempeño irreales, como maximizar el rendimiento económico de corto plazo a cualquier costo. En estas circunstancias, es más que probable que los administradores pasen por alto su ética personal y se conduzcan en forma no ética.

Liderazgo: el cual se basa en que los líderes contribuyen a fijar la cultura de la organización y ponen el ejemplo para los demás. Con frecuencia, los empleados de la empresa se guían por lo que hacen sus jefes, y si éstos no se comportan de manera ética, ellos tampoco lo harán. (Hills, 1993, p.130)

Cultura social: el medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos y las prácticas que define las conductas convencionales en una sociedad puede influir en la propensión de la gente y de las organizaciones a comportarse de manera no ética.

Los seis determinantes del modelo mencionado anteriormente que tiene una gran influencia en el comportamiento ético en las empresas, se analizan con una visión sistémica, es decir que se encuentra interrelacionado entre ellos.

## 5. Metodología de investigación documental

Este trabajo se desarrolla bajo la metodología de tipo o de investigación documental, que consiste como un servicio de información retrospectivo, en oposición a un servicio de información corriente, de una Unidad de Información. Así, una investigación documental se evoca siempre a la revisión de un archivo, compuesto por material de diversa naturaleza: libros, periódicos, grabaciones, revistas, filmaciones, fotografías, etc. A todo esto, se lo conoce como fuentes documentales (Uriarte, 2020).

Las investigaciones documentales emprenden una metodología consistente en los siguientes pasos según Uriarte, (2020), en su artículo "Investigación Documental":

Arqueo de fuentes. Selección gruesa del material que podría ser útil para la investigación y composición del archivo, a partir del tema central del que se ocupa.

Revisión. Descarte del material poco útil o poco referente a los objetivos específicos de la investigación.

Cotejo. Comparación y organización del material disponible para obtener las citas textuales y las referencias para sustentar las interpretaciones o teorías del investigador.

Interpretación. Análisis del material cotejado y elaboración de una propuesta de lectura crítica, opinión, interpretación o deducción del investigador.

Conclusiones. Cierre general en torno al tema, que recoge los puntos demostrados mediante los pasos anteriores y su marco de posibles causas y consecuencias o significados.

A continuación, se describe la fuente de información para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 2.

### *Fuentes de información para la investigación de este trabajo*

Temas de Investigación	Fuentes de Información
Capítulo 1 Caracterizar los determinantes del comportamiento ético de las empresas	Hills, García, Funds Society, Madrid, Moreno, Acosta, Coca-Cola Femsa, Bonilla, Descomunal, Garduño, Grupo Atico 34, Wharton, Euncet Business School, Mejía, Osorio, Terreros.
Capítulo 2 Determinantes del comportamiento ético de las empresas que	Castaño, Odebrecht, Dinero, Revista cambio, Boris, Chancusig, Cuestión Pública, Mora, Zarate, KPMG S. A

---

afectan la competitividad internacional de  
las empresas.

---

*Nota.* Elaboración Propia

## **6. Capítulo 1: Caracterizar los determinantes del comportamiento ético de las empresas**

La ética de negocios son los principios aceptados de lo que es correcto o equivocado que gobiernan la conducta de la gente del medio de los negocios, y una estrategia ética es un curso de acción, que no viola dichos principios, muchos de los dilemas éticos de las empresas internacionales se originan en las diferencias significativas de los sistemas políticos, las leyes, el desarrollo económico y la cultura entre diversas naciones. Lo que se considera un uso normal en un país es inmoral en otros, dando paso a algunas estrategias importantes que deben tomar las empresas en el ámbito del comportamiento ético que están determinados según Hills (1993). por la cultura social, ética personal, cultura organizacional, proceso de toma de decisiones, liderazgo y metas de desempeño poco realista.

### **6.1 Cultura social**

El ser humano es un ser eminentemente social, vive y se desarrolla en una sociedad específica, donde crea una cultura. La cultura social es definida como " el medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos, y las prácticas que definen la conducta convencional en una sociedad", Esta se compone por códigos, normas, las tradiciones y las distintas expresiones artísticas, representan para el ser humano un hecho vital (García, 2013).

En este caso es necesario entender y estudiar los lugares a los que se llega en la empresa o los cuales quieres ingresar debido que es necesario conocer y saber el tipo de cultura que maneja el mercado que estamos ingresando, para así tener en cuenta en no influenciarnos en sus diferencias culturales o irrespetar sus creencias, como menciona David Viscott en una ocasión que "el mundo es un rompecabezas cuyas piezas cada uno de nosotros arma de diferentes maneras".

La cultura social se ha consolidado como una estrategia que determina la competitividad de las empresas a nivel internacional, lo que ha motivado que algunas organizaciones implementen índices que reflejen la aplicabilidad de la cultura social en las empresas.

Esto se refleja en el índice de Thomson Reuters que lanza una nueva edición de su Índice de Diversidad e Inclusión (D & I) que recoge las 100 organizaciones más diversas e inclusivas del mundo. Las calificaciones del índice están basadas en los datos ambientales, sociales y de gobierno (ESG) de Thomson Reuters, diseñados para medir de forma transparente y objetiva el

rendimiento relativo de más de 7.000 empresas y proporcionar a los clientes una visión diferenciada.

A cada compañía se le asigna una puntuación en torno a cuatro pilares: diversidad, inclusión, desarrollo de personas y controversia de las noticias. Solo a las empresas que logran puntuación en estos cuatro aspectos se les otorga una puntuación general resultado del promedio de las puntuaciones parciales en esos aspectos. Las mejores 100 empresas clasificadas con las mejores puntuaciones generales se seleccionan para el Índice. (FundsSociety, Madrid, 2018).

*La figura 2 identifica las 10 principales empresas que sobresalen por su cultura social a través del índice D & I, que ayuda a los inversores y analistas a identificar las empresas que están haciendo el trabajo bien, ayudándoles a tomar decisiones de inversión que se alinean con sus valores y el resultado final que esperan (Funds Society, Madrid, 2018).*

Rango de empresa	Nombre de empresa	Segmento	País	Puntaje general D + I
1	BlackRock , inc.	Banca de inversión y servicios de inversión	Estados Unidos	81
2	Natura & Co Holding SA	Productos y servicios personales y del hogar	Brasil	80.25
3	Accenture Plc	Software y servicios de TI	Irlanda	80
4	Royal Bank of Canada	Servicios bancarios	Canada	79
5	Industria de Diseño textil SA	Minoristas especializados	España	78.5
6	L'Oreal SA	Productos y servicios personales y del hogar	Francia	78
7	Allianz SE	Seguro	Alemania	77.75
8	Telecom Italia SpA	Servicio de Telecomunicaciones	Italia	77.75
9	Novartis AG	Productos farmacéuticos	Suiza	77.5
10	Bank of Nova Scotia	Servicios bancarios	Canada	77.25

**Figura 2.** Thomson Reuters Índice de Diversidad e Inclusión (D&I)

## 6.2 Ética Personal

El código de ética personal que guía nuestro proceder proviene de varias fuentes, como la familia, escuela, religión y medios de comunicación. Nuestro código personal ejerce una influencia profunda en nuestro comportamiento como empresarios. Es menos probable que un individuo con un sentido firme de la ética personal se muestre inmoral en un contexto de negocios. De aquí se deduce que el primer paso para inculcar un sentimiento profundo de ética

empresarial es que la sociedad insista en una ética personal sólida. (Hills, 1993, p.128).

El marco de referencia de la moral y los valores es la ética, la cual busca de manera fundamental que las personas actúen guiadas, más que por coacción externa, internamente por principios organizacionales que han hecho suyos. Desde luego y para lograrlo, los sujetos deben llevar a cabo esfuerzos prácticos encaminados a la realización de valores.

La forma en el actuar de un individuo se evidencia en el obrar “bien” o “mal”. En términos muy generales, “lo bueno” es aquello que involucra la presencia de valores morales, mientras que “lo malo” es lo que es objeto de un juicio moral negativo.

Dentro de este desarrollo, por sus mismas características y al concretar qué es lo bueno se puede influir en el comportamiento de las personas, orientándose hacia el bien; no de forma particular, ni por intereses personales, sino como una búsqueda de normas y principios con validez universal.

La ética no está formada únicamente para el individuo y la sociedad también está influenciada por el ambiente de trabajo en las empresas. En las organizaciones la ética se refiere a los procesos a través de los cuáles se evalúan y se toman las decisiones con base en lo bueno y lo malo. Debido a que las personas tienen códigos de ética personal y diferente, las organizaciones tienen que ser muy cuidadosas con las normas, misión, visión y expectativas éticas corporativas. Los directivos con visión deben evitar cometer acciones poco éticas y pensar cuidadosamente en las consecuencias e implicaciones de sus acciones. Habrá que definir los intereses con claridad, identificando los valores de relevancia; sopesar los valores en conflicto y seleccionar la opción que los equilibre, implementar decisiones éticas que requieran la justificación de las acciones de la organización, puesto que las consecuencias de corto o largo plazo van a ser evaluadas como satisfactorias o no satisfactorias conforme a los intereses de los involucrados en la empresa (Moreno, 2008).

Un ejemplo de la ética personal en las organizaciones es el caso Kellogg Company (Estados Unidos), Empresa promotora de valores, Kellogg ‘s busca incentivar entre sus colaboradores la integración de prácticas éticas en cada una de sus actividades, premiándolos a través del programa W. K. Kellogg Values Award, donde los trabajadores pueden nominar a quienes consideran que actúan con integridad y respeto, que son corresponsables, tienen pasión por el negocio, las marcas y los productos, humildad y hambre por aprender y se esfuerzan por simplificar y pasión por el éxito, viviendo de este modo los «K Values».

Además, la compañía trabaja con proveedores sustentables que establecen la ética como parte fundamental para el desarrollo de sus actividades mostrando cómo implementar el buen comportamiento ético (Acosta,2014).

Como segundo caso tenemos a Coca – Cola, para cumplir con la misión de satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas, se debe poner en práctica los valores que se han cultivado. Actuar con respeto, honestidad e integridad, y regirse por las leyes y ordenamientos de los países en los que se opera, es parte esencial de la cultura corporativa. Este código permite reforzar la confianza de los consejeros, colaboradores, inversionistas, clientes, proveedores, autoridades y comunidades. El Código de Ética Coca-Cola FEMSA formaliza los principios éticos, unifica criterios y establece un marco de referencia común que da rumbo para actuar siempre de manera integral, (Coca-Cola Femsa, 2019).

### **6.3 Cultura Organizacional**

Es un patrón de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización que influye en su forma de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación interna y externa que enfrenta la organización. Dichos supuestos se aprendieron con el tiempo, a medida que se fueron resolviendo asuntos críticos de una manera válida y se han enseñado a los nuevos miembros como una manera correcta de incorporarse a su trabajo, mostrando cuatro elementos asociados al concepto de cultura organizacional como lo afirma Córdoba (2014):

1. Estabilidad estructural: la cultura permanece en el tiempo y es difícil de cambiar.
2. Profundidad: la cultura corresponde a aspectos que están bajo la superficie, que son muy fuertes en su impacto, pero que no se pueden ver a simple vista porque en su mayoría son inconscientes.
3. Amplitud: la cultura cobija todo el funcionamiento de un grupo en lo referente a los supuestos básicos. Es decir, la cultura no opera para unos miembros de un grupo y para otros no, aunque pueden existir subculturas en una organización.
4. Integración: la cultura reúne varios componentes en un modelo o patrón de comportamiento que comparten los miembros de una organización.

Aquí se aclara que no todo comportamiento está sujeto a la cultura, pues hay otros factores que también influyen como las situaciones medioambientales, el carácter y personalidad de los individuos, así como la sociedad a la que pertenecen. Por ello, el comportamiento no es central en la cultura, lo central es la forma en que se percibe, piensa y siente alrededor de determinadas situaciones (p.114).

La cultura organizacional se traduce en un aspecto importante para la competitividad de la empresa a nivel internacional como lo refleja la empresa Google que es básicamente tecnocrática, pues los individuos progresan según la calidad de sus ideas y por su saber tecnológico. Google también trata de brindar mucha estimulación intelectual, la que, para una empresa que se funda en la tecnología puede ser la oportunidad para aprender de los mejores.

Google es una empresa que constantemente crea nuevos productos para los consumidores, y/o mejora los ya existentes. La innovación tecnológica es una característica de la institución. En este punto, los recursos humanos cobran mayor importancia, porque son ellos los que van a diferenciar a la empresa de las demás. Google comprende que la creatividad debe ser incentivada, el factor más importante de la institución es el recurso humano.

Google busca calidad de servicio e innovación, por medio de la creatividad y la interacción de su equipo de trabajadores. No hay dudas de que Google cuenta con un equipo altamente calificado, sin embargo, se preocupa por formar un grupo humano heterogéneo, sociable, democrático y mantener en su seno la importancia del aspecto lúdico, ineludible del ser humano. Mostrando los valores declarados de la empresa que se sujetan al comportamiento de la cultura organizacional: Como lo es mantener el espíritu de pequeña empresa, Interactuar, socializar, innovar, escuchar las opiniones de todos, jugar y promover un equipo heterogéneo (Bonilla, 2020. p. 2).

Como otra fuerza representativa de la cultura organizacional tenemos el caso particular de, Twitter este aplicó en esta ocasión una cultura de apropiación con su empresa y su personal ya que además de ser una red social muy popular, Twitter es conocido mundialmente por ser una compañía en donde las personas disfrutan de muchos beneficios como eventos en las instalaciones, clases de yoga y almuerzos gratis. Por muy atractivas que son estas ventajas, la cultura de esta empresa no se basa únicamente en ello.

Además de tener espacios divertidos, en donde los colaboradores no se sienten abrumados en la jornada laboral, Twitter ha logrado crear un ambiente en donde cada uno de sus trabajadores está motivado por alcanzar las metas de la empresa. Twitter ha implementado una iniciativa denominada “Hack Week”, que consiste en eventos internos para promover la innovación, en estos se fomenta que los colaboradores exploren alguna idea, la puedan desarrollar y trabajar en equipo con el fin de proponer algún proyecto innovador. De por sí, un evento como este es un gran cambio respecto a la monotonía de un día laboral cualquiera, además de aprender a trabajar en equipo, las personas se sienten inspiradas por sus colegas a

trabajar mejor y ese es el resultado de una cultura interna en donde los colaboradores han aprendido a trabajar de manera armoniosa (Descomunal, 2020).

La importancia de la cultura organizacional como determinante de competitividad de las empresas a nivel internacional ha conllevado a que la organización Great Place to Work evaluará las multinacionales que tuvieran un mínimo de 5,000 empleados en diferentes partes del mundo o el 40% fuera de la sede con el fin de medir los esfuerzos de las compañías para crear puestos de trabajo en varias naciones a partir de su estructura organizacional. La metodología de Great Place to Work consistió en analizar los programas laborales de los lugares o compañías y encuestó a más de un millón de empleados en múltiples países sobre factores específicos (Garduño, 2021).

Los resultados de esa encuesta para empresas de América Latina son ilustrados en la figura 3 que registra el ranking de las 10 mejores empresas para trabajar en esa región. Empresas que han implementado cultura organizacional ejemplificando innovación, motivación, integración y una estructura basada en las metodologías para analizar los problemas de manera válida.

Ranking de las 10 mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina
DHL
3M
AT&T DIRECTV
Mercado Libre
Teleperformance
Scotiabank
SAP SE
Santander
Roche
Citibank

**Figura 3** Ranking de las 10 mejores empresas multinacionales para trabajar en América Latina

#### 6.4 Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones en una empresa, es el proceso por el que se escoge una opción entre varias posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevará a cabo determinadas acciones que afecten a la empresa, tanto en su conjunto como en áreas más pequeñas de la misma. Es decir, a través de la toma de decisiones la empresa determina una situación o problema, se analizan las posibles alternativas para solucionarlo y se aplicará la más adecuada, para después analizar si el objetivo deseado se ha conseguido o no, Afirma (Grupo Atico 34, 2019).

Este proceso de la toma de decisiones determina el punto clave para desarrollar el futuro de una empresa, donde generalmente se ven muchas personas involucradas las cuales escuchan alternativas y propuestas que pueden ayudar con la elección final de decisiones de la empresa, este tipo de jerarquías involucradas generan los resultados a futuro de la empresa y así mismo el planteamiento de sus mismos límites y objetivos postulados, como lo son sus metas y cómo alcanzarlas, debido que el motivo de una decisión siempre es con relación a la existencia de un problema, por ende es necesario el proceso correcto y la inclusión de las doctrinas y el conocimiento con el fin de crear e innovar nuevas ideas que nos generen de mejor modo el cumplimiento de las metas a futuro de las compañías, y teniendo en cuenta su inclinación personal, religiosa y política.

Un claro ejemplo de proceso de toma de decisiones es el mencionado por Hills (1993), en el caso de McDonald's quien aplicó un tipo de adaptación a su mercado y cultura en la India:

La corporación McDonald's ha escrito el libro de la expansión mundial. Todos los días, en el mundo se inauguran, en promedio, cuatro nuevos restaurantes de esta empresa, clientes todos los días. Uno de los últimos países que se agregaron a la lista de los que albergan los famosos arcos dorados de McDonald's es la India, donde la empresa comenzó a establecer restaurantes a finales de la década de 1990. La India es un país pobre; sin embargo, McDonald's se sintió atraído por una clase media grande y relativamente próspera que se calcula en unos 200 millones de personas. Pero la India planteó a McDonald's problemas peculiares. Durante siglos, la cultura hindú ha reverenciado a las vacas. En los textos sagrados hindúes se explica que estos animales son un regalo de los dioses a la raza humana. Las vacas representan a la Madre Divina que da sustento a todos los seres humanos.

¿De qué manera una compañía cuya fortuna se basa en la carne vacuna puede entrar en un país donde comerla es un pecado grave? ¿Se consume carne de cerdo como sustituto? Por supuesto, pero en la India hay 140 millones de musulmanes, y ellos no comen carne de cerdo. Quedan entonces pollos y corderos. McDonald's respondió a este dilema alimentario cultural con la

versión india de la Big Mac: la Maharajá Mac, de cordero. Para tener éxito en la India McDonald's se vio obligado a adaptar su oferta a los gustos y preferencias de una cultura que venera a las vacas, no come su carne y tiene una extensa población vegetariana (P.84).

Otro claro ejemplo es el de Starbucks quien se replantea al querer ingresar a dos países con culturas sociales distintas, los cuales se inclinan a diario por bebidas calientes como el té, esta inquietud fue debatida por Wharton University, en un reciente congreso realizado en Nueva York cuyo tema fue “El papel de las marcas en China y en India: realidad y futuro”. Patrocinado conjuntamente por los Centros de Educación e Investigación Corporativa Internacional de la Universidad de Columbia, por la Universidad de Pensilvania y por la Universidad de California, en Los Ángeles, el evento contó con la presencia de ponentes procedentes de compañías internacionales de renombre que compartieron estrategias para exportar con éxito la marca de sus empresas.

“Las multinacionales están adaptándose a la cultura local todo el tiempo”, dice Mauro Guillén, profesor de Gestión de Wharton y moderador de un grupo de discusión sobre las tendencias de branding y cuestiones específicas relativas a China.

¿Qué puede ofrecer el minorista de café más famoso del mundo a un país donde el té verde es la bebida nacional? “Nuestra principal estrategia consiste en ganar presencia en China por medio de la ubicación de nuestras tiendas”, dijo Mark Aoki-Fordham, director y abogado corporativo de Starbucks Coffee Company. Como las casas en China suelen ser pequeñas, Starbucks instaló sus tiendas en lugares atractivos en las cuales las personas pueden pasar el tiempo de ocio entre el que se pasa en casa y en el trabajo, convirtiéndose así en un “local crítico y punto de vínculo social”, dijo. Además, la empresa se preocupa mucho por el servicio prestado al consumidor chino, ofreciendo una variedad de bebidas basadas en el té verde, además de alimentos y otros productos. Hasta los edificios de las tiendas buscan adecuarse a su entorno: “Desde el punto de vista de la arquitectura, hay un esfuerzo para que nuestras tiendas se integren en el paisaje local”, dijo Aoki-Fordham.

Pero hacer que el consumidor sienta ganas de tomar un capuchino no ha sido fácil. “Aún estamos intentando educar a los consumidores chinos. Queremos mostrarles por qué el café es una bebida buena para beberse en cualquier momento del día, y también hemos podido constatar que no son el tipo más fiel de cliente”, dijo Aoki-Fordham (Wharton, 2010).

Lo anterior confirma la importancia de la comunicación en las empresas con todo su personal y la participación de los mismos con el fin de utilizar sus opiniones, o decisiones, como herramientas para la acción o plan de acción.

## 6.5 Liderazgo

Según Euncet Business School (2018), el tema de la ética no es referente solo a las grandes empresas si no habla de una corporación en general, estas pequeñas empresas que apenas inician en el mercado deben contar con aspectos claves en su mercado los cuales serán decisivos en el desarrollo y éxito de estas compañías, como por ejemplo en este caso nuestro determinante clave es el liderazgo ético: El cual es un aspecto principal y la cabeza de la empresa, pues especialmente su fundador o fundadores, deben centrar toda su energía en dirigir, en guiar y encaminar al equipo de trabajo de forma correcta. Sembrar aspectos como deshonestidad, explotación, condiciones laborales precarias e indiferencia en una etapa tan temprana del desarrollo de una empresa no derivan en éxito a largo plazo ni un ambiente de trabajo sostenible.

Del mismo modo que el liderazgo personal mejora el rendimiento conjunto de una empresa, debido a que ofrece la visión global de un líder mejorando su coordinación, eficiencia y consiguiendo un alto grado de motivación y satisfacción en su equipo humano. En el siguiente se da un ejemplo de Marcela Mejía gerente general de sidoc, y la única mujer que lidera una siderúrgica, Correa (2020):

Sidoc, es otra de las pocas empresas que es presidida por una mujer en Colombia. Marcela Mejía es la actual gerente general de una compañía que el año pasado aumentó en 11,33% sus ingresos (\$536.499 millones) y cuya operación se da en un sector exclusivo de hombres. “Hasta donde sé, soy la única mujer liderando una siderúrgica en Latinoamérica”, dijo. Pero eso no la ha frenado, al contrario, también es la presidente del Comité Siderúrgico. “Empecé mi carrera en este sector, rodeada de hombres, pero mi gestión me ha permitido demostrar que la seriedad y los resultados no es un tema de género. Me he ganado el respeto y he logrado abrirles las puertas a otras mujeres”. Mejía dijo que parte de la solución de esta realidad es eliminar los estereotipos de género en la educación de los hijos (p.4)

La importancia de un líder ético y un buen liderazgo radica en que este pueda desarrollar sus actividades y guiar a su equipo de trabajo a los triunfos económicos, sociales y laborales en su compañía, generando grandes rasgos distintivos en la compañía, en su crecimiento y en su camino al éxito.

Los buenos líderes son capaces de motivar a sus empleados, también estos buscan ayudar a ver, entender y creer en su visión, de tal forma que lideran la innovación y pavimentan el camino

hacia el éxito de una empresa. Como menciona Osorio (2011) en su reportaje de “Ranking de empresas que más promueven el liderazgo”:

General Electric empresa la cual cuenta con programas de desarrollo para que los trabajadores cumplan sus metas o estrategias, y que tengan la oportunidad de desarrollar habilidades o competencias necesarias para dirigir a otros, y contar con un número suficiente de candidatos internos preparados para asumir posiciones de liderazgo”, dice Patricia Gautier, gerente de consultoría de Hay Group en América Latina.

A nivel global el clima económico es demasiado importante, por esta razón día a día son muchos los desafíos que tienen que superar los futuros líderes, lo cual llevó a hay Group a desarrollar el ranking de las compañías con más Ranking de liderazgo, desarrollado de manera en que se analiza cómo todas estas empresas cuentan con programas de desarrollo y de qué modo los implementaron en su compañía, con el fin de que sus trabajadores cumplan sus metas o estrategias y sean entrenados y preparados para atender obstáculos frente a dificultades en el camino y de este modo poder atender a una posición de liderazgo (Osorio, 2011).

En las tablas 3 y 4 muestran las 10 principales empresas a nivel mundial y de América Latina que implementan procesos de liderazgo, estas empresas se pueden tomar como ejemplo para que algunas organizaciones desarrollen habilidades de formación de líderes empresariales.

Tabla 3.

*Ranking empresas con más liderazgo mundial*

<b>Ranking Empresas con más liderazgo Mundial</b>	
1. General Electric	11. ABB Ltd.
2. Procter & gamble	12. Microsoft
3. Intel Corporation	13. PepsiCo
4. Siemens	14. Goldman Sachs
5. Banco Santander	15. Hewlett-Packard
6. Coca-Cola Company	16. Unilever
7. McDonald's Corporation	17. Cisco Systems
8. Accenture	18. FedEx
9. Walmart	19. Pfizer Inc
10. Southwest Airlines	20. BASF

Nota. Elaboración propia con base en (Osorio, 2011).

Tabla 4.

*Ranking empresas con más liderazgo en América Latina*

<b>Top 10 Ranking América Latina</b>
1. Unilever
2. LAN
3. 3M Company
4. General Electric
5. Cemex
6. IBM
7. Telefónica
8. Empresas Polar
9. Votorantim
10. Banco Santander

Nota. Elaboración propia con base en (Osorio, 2011).

### **6.6 Metas de desempeño poco realistas**

Es normal tener una extensa lista de metas por cumplir y trabajar incansablemente para conseguirlas, pero debemos pensar de manera óptima donde nuestras metas sean claras y conscientes según nuestras metas de desempeño y visión, es importantísimo tener unas metas claras y bien definidas, ya que el éxito depende principalmente del establecimiento de esos objetivos.

Al momento de querer obtener algo siempre se está generando expectativas de cómo se quiere y cuando, cuanta más distancia haya entre lo que se desea conseguir, lo que realmente se tiene y la capacidad de alcanzarlo, provoca inquietud e incluso tristeza. Es por esto que se debe ajustar las expectativas a las situaciones reales que se están viviendo y no plantear obtener una meta la cual sea inalcanzable en el momento para la empresa.

Bryce expone en el libro “Introducción a los Negocios Internacionales, como competir en el mercado global” de Hills (1993) el mecanismo de Enron. El director ejecutivo que sucedió a Kenneth Lay, Jeff Skilling, fijó un sistema de evaluación de desempeño que cada seis meses recorta a 15% de quienes quedaban por debajo de la marca. Así se generó una cultura de “olla de presión” con un enfoque miope en el desempeño de corto plazo. Algunos ejecutivos e intermediarios de energía respondieron a la presión falsificando su desempeño (por ejemplo,

inflando el valor de sus transacciones) para que pareciera que habían rendido más. La lección de la debacle de Enron es que una cultura organizacional puede legitimar una conducta que la sociedad considera inmoral, en particular cuando se combina con metas de desempeño irreales, como maximizar el rendimiento económico de corto plazo a cualquier costo. En estas circunstancias, es más que probable que los administradores pasen por alto su ética personal y se conduzcan en forma no ética. En el mismo sentido, la cultura de una organización puede hacer lo contrario y reforzar la necesidad de mostrar un comportamiento ético (p.130).

La figura 4 ilustra las mejores empresas a nivel de misión y visión mostrando el comportamiento a nivel internacional de cómo realizar metas realistas y claras a la hora de generar objetivos claros y reales.

Top 10 Ranking Empresas realistas
Google
Coca-Cola
Apple
Nike
McDonald's
Adidas
American Express
InvisionApp
Honest Tea
IKEA

**Figura 4.** Ranking empresas realistas

Tras el análisis de los determinantes de la ética empresarial se deduce y evidencia la importancia que tiene cada uno de estos en el proceso de desarrollo y crecimiento en las empresas si se aplica con visión sistémica y como una empresa al ser éticamente competitiva genera ventajas distintivas en el mercado a nivel nacional e internacional, y a su vez genera un ambiente más armónico entre su núcleo laboral que se considera fundamental ya que esta se convierte en un apoyo y herramienta al momento de realizar toma de decisiones dentro de una organización, apoyadas principalmente en los principios y criterios éticos que dejará como resultado decisiones transparentes.

## **7. Capítulo 2 Presentar el caso de la empresa Odebrecht resaltando el comportamiento ético y cómo éste afectó la competitividad internacional de la empresa.**

De acuerdo con el capítulo anterior, los determinantes del comportamiento ético de las empresas, son fundamentales para la competitividad de las empresas a nivel nacional e internacional. A continuación, en el desarrollo de este capítulo se presenta el caso de la empresa Odebrecht que incumple todos los determinantes éticos por tanto dejó de ser competitiva en el mercado internacional.

### **7.1 Caso Odebrecht**

Una de las empresas con problemas de corrupción de mayor impacto de los últimos tiempos fue el caso de Odebrecht, una de las constructoras más grandes de Latinoamérica, la cual se vio involucrada en una red de sobornos, pagando aproximadamente USD 788 millones para la obtención de contratos en doce países, involucrando a funcionarios y a partidos políticos. (Castaño, 2018).

### **7.2 Organización Odebrecht**

El origen de la organización Odebrecht se remonta a 1923 cuando Emilio Odebrecht, de origen germánico, creó la empresa Emilio Odebrecht & Cía., la cual desarrolló varios proyectos en el noreste brasileño. Tras la crisis causada en el sector por el inicio de la segunda guerra mundial, Emilio se retiró del negocio y fue reemplazado por su hijo Norberto, quien en 1944 creó la empresa con la que inició la organización Odebrecht.

Odebrecht S.A. es el holding del Grupo Odebrecht fundado en 1944 por el ingeniero Norberto Odebrecht en Salvador de Bahía. Actualmente tiene presencia en 25 países, incluido Brasil y exporta sus productos y servicios a 98 países. Como holding tiene diversas actividades económicas, entre las cuales se encuentran: ingeniería, construcción, infraestructura, energía, productos químicos, servicios públicos e inmobiliario (Castaño, 2018).

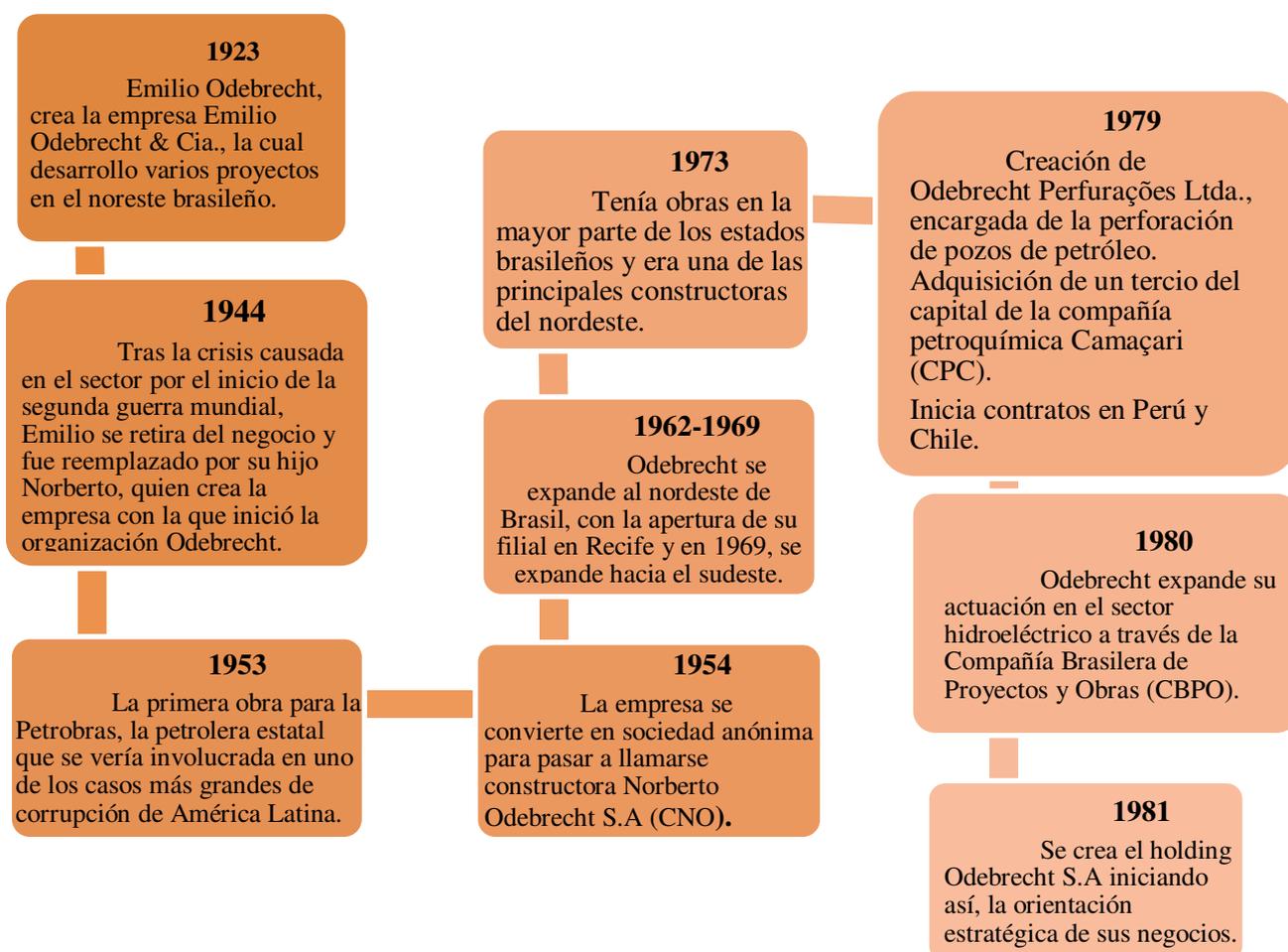
### **7.3 Historia Odebrecht**

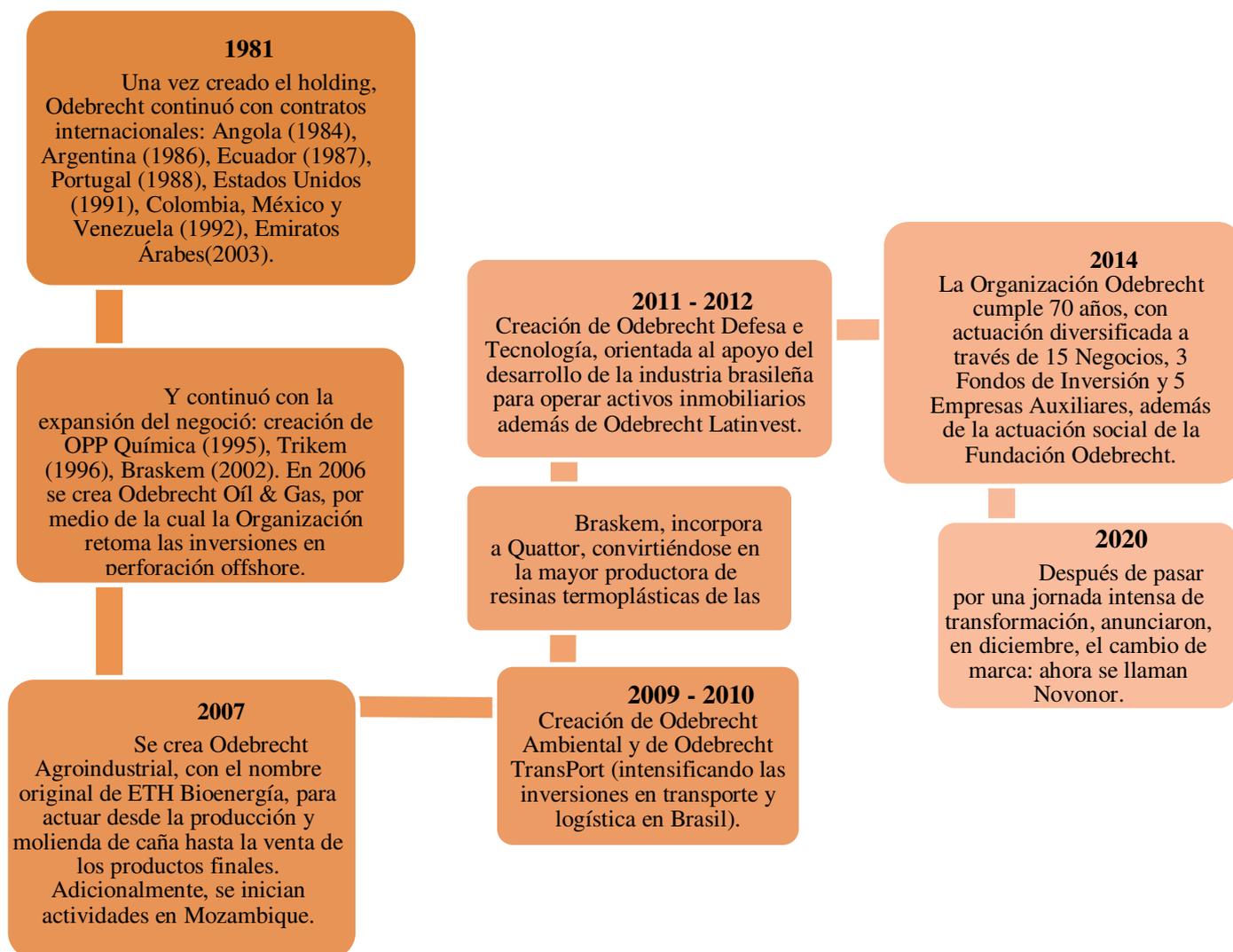
La figura 5 muestra la ruta de la historia de la empresa Odebrecht y su expansión por diferentes países hasta el 2020 donde cambian su razón social para denominarse Novonor.

### **7.4 Corrupción en Odebrecht**

La corrupción es uno de los medios para atentar en contra de la ética que directamente afecta el gobierno corporativo de los países y de las empresas. De acuerdo con Castaño (2018),

Odebrecht pagó aproximadamente USD 788 millones en sobornos para la obtención de contratos asociados a más de 100 proyectos en doce países, incluyendo Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela; obteniendo beneficios aproximados de USD 3.336 mil millones.





**Figura 5.** Elaboración propia historia Odebrecht (Odebrecht, 2018)

Este caso se ha encargado de violar conductas y políticas internas en varios países y culturas al afectar e involucrar patrones corruptos compartidos por esta organización, el medio social al que se enfrenta esta organización ha determinado su competitividad al llegar a contratos calumniosos pactados fraudulentamente y con prácticas ilegales, de este modo Odebrecht ha demostrado cómo afecta los principios de más de una docena de países, impactando en su cultura social al saltar los tipos de conductas correctas que vayan de la mano al beneficio del país y su sociedad.

La tabla 5 muestra la información presentada por el Departamento de Justicia de Estados Unidos que refleja un esquema de cómo se repartió ‘la torta’ en el mayor de los casos de corrupción de América Latina, así como los beneficios económicos que obtuvo la multinacional por los sobornos realizados.

Tabla 5.

*Caso de corrupción de América Latina*

<b>País</b>	<b>Soborno (usd)</b>	<b>Como ocurrió</b>	<b>Beneficio</b>
Brasil	349	Entre 2003 y 2016, Odebrecht pagó sobornos a partidos políticos, funcionarios extranjeros y funcionarios públicos, con el fin de obtener una ventaja en la adjudicación de proyectos.	1,9 billones
República Dominicana	92	Entre 2001 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios gubernamentales e intermediarios que trabajaban en su nombre en la República Dominicana. A través de este acuerdo, Odebrecht pudo influir en el presupuesto gubernamental y en las aprobaciones de financiamiento para llevar a cabo proyectos en el país.	163 millones
Argentina	35	Entre 2007 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a intermediarios, en el entendimiento de que estos pagos serían pasados, en parte, a funcionarios gubernamentales en Argentina.	278 millones
Colombia	11	Entre 2009 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos en Colombia para asegurar contratos de obras públicas	50 millones
México	10,5	Entre 2010 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios del gobierno en México, con el fin de cerrar contratos de obras públicas. En octubre de 2013, Odebrecht acordó el pago de USD 6 millones a un funcionario de alto nivel de una empresa estatal a cambio de la obtención del proyecto	39 millones
Panamá	59	Entre 2010 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios gubernamentales e intermediarios para asegurar, entre otras cosas, contratos de obras públicas. Entre 2009 y	175 millones

---

2012, Odebrecht pagó USD 6 millones a dos familiares de un funcionario gubernamental de alto nivel, a través de fondos no registrados a empresas offshore.

---

Nota. Elaboración propia con base a, (Dinero, 2017)

Es así como con los sobornos descritos, evidencia cómo se ensombreció la reputación de políticos y empresarios en cada uno de los países involucrados y se dejó en entredicho la ética, imagen y el gobierno corporativo de una de las constructoras más importantes de América Latina.

Las personas involucradas y condenada por hacer parte de esta red de corrupción de América Latina son:

#### **7.4.1 Brasil.**

A enero de 2021, la Fiscalía de ese país señaló que 174 personas habían sido condenadas con penas que sumaban más de 2.000 años de cárcel, y que se habían emitido 723 pedidos de cooperación internacional. Muchos de los condenados eran políticos de alto nivel –como el exgobernador de Río de Janeiro, Sergio Cabral–, empresarios y funcionarios Marcelo Odebrecht, expresidente de la constructora, fue condenado a 19 años de cárcel en 2016. El expresidente Luis Ignacio Lula da Silva fue condenado a 12 años de cárcel por lavado de dinero, por haber recibido un apartamento a manera de soborno de la constructora local, entre otras acusaciones. Estuvo casi dos años en la cárcel y la Corte Suprema de Brasil anuló todas las sentencias contra el expresidente Lula. (Revista cambio 2022)

#### **7.4.2 Perú.**

De acuerdo con la Revista Cambio (2022) Es uno de los países con mayores implicaciones políticas. Cuatro expresidentes fueron asociados a la trama de corrupción: Alejandro Toledo, el fallecido Alan García, Pedro Pablo Kuczynski y Ollanta Humala.

El único que ha sido sometido a juicio ha sido Humala, a quien se le incrimina por haber recibido aportes ilegales para su campaña presidencial. La Fiscalía peruana lo acusa, junto a su esposa, Nadine Heredia, de ocultar compras de bienes inmuebles con dinero de Odebrecht.

Alejandro Toledo se encuentra bajo arresto domiciliario en Estados Unidos y a la espera de su extradición, solicitada por Perú. La Fiscalía lo acusa de recibir 20 millones de dólares de coimas de Odebrecht a cambio de contratos durante su mandato.

Ante su inminente destitución por parte del Congreso, Kuczynski renunció a la Presidencia en 2018, en medio de acusaciones de haber recibido dinero de Odebrecht. Se encuentra bajo arresto domiciliario desde hace tres años.

Alan García se suicidó en 2019, antes de que lo detuvieran. Estaba acusado de aportes ilegales a su campaña y sobornos de Odebrecht. También está implicada Keiko Fujimori, a quien la Fiscalía acusa de haber recibido cerca de un millón de dólares de Odebrecht durante la campaña de 2011. Su juicio podría comenzar este año, pero se encuentra en libertad.

La primera condena que se produjo en Perú fue contra el exgobernador de la región andina de Áncash, César Álvarez, sentenciado a pasar ocho años de cárcel en 2019. También fueron condenados seis funcionarios de su gobierno.

### **7.4.3 México.**

Emilio Lozoya, exdirector de Pemex, fue detenido en España en febrero de 2020 y, unos meses después, fue extraditado a México bajo los cargos de asociación delictuosa, cohecho y operaciones con recursos de procedencia ilícita. Según la fiscalía general de la República, Lozoya recibió coimas cuando hacía parte de la campaña de Enrique Peña Nieto y también como director de Pemex. Actualmente está siendo procesado y se encuentra en prisión preventiva.

Lozoya declaró que él solo había sido un instrumento para gestionar los sobornos e incriminó al expresidente Peña Nieto de ser parte de la red de corrupción, así como a los exmandatarios Felipe Calderón y Carlos Salinas de Gortari, además del exsecretario de Hacienda, Luis Videgaray y varios excongresistas. También señaló a los excandidatos presidenciales José Antonio Meade y Ricardo Anaya, rivales del actual presidente López Obrador.

Luego de las acusaciones de Lozoya, el exsenador Jorge Luis Lavallo fue vinculado al proceso por cohecho, lavado de dinero y asociación delictuosa (Revista cambio 2022).

### **7.4.4 República Dominicana.**

En octubre de 2021, el exministro de Obras Públicas Víctor Díaz Rúa fue condenado a pagar cinco años de cárcel por su participación en el esquema de corrupción de Odebrecht. También fue condenado Ángel Rondón, exrepresentante de Odebrecht en ese país, a ocho años de cárcel.

En principio, 14 personas fueron involucradas a la investigación. Exministros, excongresistas y altos ejecutivos de empresas públicas fueron arrestados en mayo de 2017. Sin embargo, solo Díaz Rúa y Rondón han sido condenados (Revista cambio 2022).

#### **7.4.5 Guatemala.**

El protagonista del escándalo de Odebrecht en este país fue Alejandro Sinibaldi, exministro de Comunicaciones de Otto Pérez Molina. Sinibaldi estuvo prófugo durante cinco años hasta que se entregó en septiembre de 2020. El de la constructora brasileña es solo uno de los casos de corrupción en los que está involucrado. Según testimonios judiciales citados por Efe, el exministro manejó más de 25 millones de dólares en sobornos. Tres personas ligadas a Sinibaldi fueron condenadas a seis años de cárcel.

Otro de los involucrados fue Manuel Baldizón, excandidato presidencial y favorito para ganar las elecciones de 2015. Aunque era requerido por el caso Odebrecht en Guatemala, fue capturado en Estados Unidos por lavado de dinero. Desde 2019 cumple una condena de cárcel en ese país por haber recibido dinero del narcotráfico para su campaña.

Actualmente está en curso el juicio contra el empresario Carlos Arturo Bartres Gil por su coordinación en la entrega de 4,9 millones de dólares en sobornos de Odebrecht para un proyecto que no se ejecutó (Revista cambio 2022).

#### **7.4.6 Panamá.**

En este país hay 50 personas naturales y una jurídica imputadas por el caso Odebrecht. Según dijo la Fiscalía panameña en mayo de 2021, hay elementos suficientes para lograr la condena de estos acusados. Entre ellos se encuentran los expresidentes Ricardo Martinelli y Juan Carlos Varela, así como tres exfuncionarios imputados por corrupción de servidores públicos.

Los hijos del expresidente Martinelli, Ricardo Alberto y Luis Enrique, se declararon culpables ante un tribunal federal de Nueva York por lavado de dinero y por el pago de 28 millones de dólares en sobornos a un funcionario panameño en nombre de Odebrecht. Fueron pedidos en extradición desde Guatemala y en mayo de este año se conocerá su sentencia. La Fiscalía de Estados Unidos pide entre nueve y 11 años de cárcel (Revista cambio 2022).

#### **7.4.7 Ecuador.**

En septiembre de 2020, la Suprema Corte Nacional confirmó la condena a ocho años de cárcel contra el expresidente Rafael Correa, prófugo en Bélgica, por el caso ‘Sobornos 2012-2016’. Se trata de un esquema de financiación ilegal de algunas empresas al partido Alianza País a cambio de contratos con el Estado, entre las que se encuentra Odebrecht.

Jorge Glas, vicepresidente de Correa, ya había sido condenado en 2017 a seis años de prisión por el caso Odebrecht, y también fue declarado culpable en el caso de los sobornos, por el que pagaría ocho años más de cárcel.

También fueron procesados por el caso Odebrecht Alecksey Mosquera, exministro de Electricidad, condenado a cinco años de cárcel, y el contralor Carlos Pólit, condenado en ausencia a seis años. (Revista cambio 2022)

### **7.5 Odebrecht en Colombia.**

Colombia fue uno de los países involucrados en los actos de corrupción tras investigaciones por parte del departamento de justicia en Estados Unidos (Tabla 7). Según la Cuestión Pública (2021):

En Colombia, los ejecutivos de Odebrecht dijeron en Estados Unidos haber pagado 11 millones de dólares (22 mil millones de pesos en la época) que les permitieron quedarse en 2009 con la mayor licitación de vías en el país: la adjudicación de la Ruta del Sol Sector II. De los sobornos, 6.5 millones fueron para comprar el favorecimiento del viceministro de Transporte del gobierno Uribe, Gabriel García Morales. Según los ejecutivos de la constructora brasileña, está ‘mordidita’ fue pagada en conjunto con la empresa Corficolombiana, del banquero Luis Carlos Sarmiento, el mismo mecanismo para corromper a funcionarios les garantizó la adjudicación de la adición de la Ruta del sol, para el trayecto Ocaña-Gamarra en 2014, por el que al menos pagaron sobornos por 4.5 millones de dólares. La penetración nociva de Odebrecht no se limitó a comprar licitaciones. Para cerrar alianzas y acercarse a quienes les tendrían que adjudicar las obras, la constructora financió las campañas presidenciales de Juan Manuel Santos en 2010, en 2014 y la de Óscar Iván Zuluaga ese mismo año. Incluso, Zuluaga visitó a Odebrecht en Brasil en compañía del hoy presidente Iván Duque (Cuestión Pública, 2020).

Jorge Enrique Pizano fue quien realizó las denuncias más importantes en las regularidades de los contratos presentados por la empresa Odebrecht y los sobornos dentro de unos de los proyectos más importantes en Colombia como lo fue la ruta del sol II , en el que participaron consorcios colombianos desde el 2010 hasta el año 2014 .Jorge Pizano era uno de los auditores de aquel proyecto y desde 2015 hizo públicos los, que, según él, graves descubrimientos en uno de los escándalos de corrupción más sonados en los últimos años en Colombia, al infringir y violar los acuerdos pautados al momento de la contratación y cambiarlos al lograr la firma de sus contratos (Boris, 2018).

Los expertos en derecho penal y administrativo conceptúan que de los principios organizacionales de esta empresa van encaminados e influenciados a un ambiente laboral

incorrecto, deshonrando su código como empresa al realizar diversos delitos y los más mencionados son (Chancusig, 2019).

- “Concusión: La concusión es un término legal que se refiere a un delito llamado exacción ilegal, es decir, cuando un funcionario público en uso de su cargo, exige o hace pagar a una persona una contribución, o también al cobrar más de lo que le corresponde por las funciones que realiza”.

- “Asociación ilícita: Se denomina asociación ilícita, en Derecho, a un grupo de individuos constituido con el objetivo de cometer un acto contrario a la ley, ya sea un ilícito civil o un delito sancionado por la ley penal”.

- “Cohecho: El cohecho o también conocido como soborno, en el ámbito del derecho, es un delito que consiste en sobornar a una autoridad o funcionario público mediante el ofrecimiento de una dádiva a cambio de realizar u omitir un acto inherente a su cargo” (Oliver C., 2014).

- Lavado de activos: El lavado de activos (LA) busca ocultar o disimular la naturaleza, origen, ubicación, propiedad o control de dinero y/o bienes obtenidos ilegalmente. Implica introducir en la economía activos de procedencia ilícita, dándoles apariencia de legalidad al valerse de actividades lícitas, lo que permite a delincuentes y organizaciones criminales disfrazar el origen ilegal de su producto, sin poner en peligro su fuente (Chancusig, 2019).

Los resultados hasta el momento con relación en condena para la persona que hicieron parte de este entramado en Colombia lo relatan la Revista Cambio (2022) así:

El primer capturado en Colombia por el caso Odebrecht fue el ex viceministro de Transporte y exgerente del INCO Gabriel García Morales, condenado a cinco años de cárcel en 2017 por cohecho e interés indebido en la celebración de contratos. El funcionario recibió un soborno de 6,5 millones de dólares y fue el encargado de favorecer al consorcio ganador de la licitación de la Ruta del Sol II. García Morales salpicó a los hermanos Enrique y Eduardo Ghisays Manzur, quienes ayudaron a crear las empresas *offshore* para blanquear el dinero producto de los sobornos. Enrique fue condenado a diez años y nueve meses de cárcel; y Eduardo, a tres años de detención domiciliaria.

El encargado de aprobar el soborno a García Morales fue José Elías Melo, expresidente de Corficolombiana, condenado a 11 años y siete meses de prisión por cohecho e interés indebido en la celebración de contratos.

También fue condenado el exgerente de la campaña presidencial de Juan Manuel Santos, Roberto Prieto, por falsedad en documento privado en calidad de determinador, interés indebido

en la celebración de contratos y tráfico de influencias. Cuando ya llevaba tres años de cárcel, fue imputado por lavado de activos en 2021.

Ese mismo año fueron condenados los ex congresistas Otto Bula y Bernardo Miguel ‘el Ñoño’ Elías. El primero fue sentenciado a cinco años de cárcel, por ser el intermediario de Odebrecht para entregar sobornos a cambio de contratos; el segundo, a ocho años por concierto para delinquir y lavado de activos.

Este año también ha habido decisiones relacionadas con los acusados del caso. En marzo fue condenado a 13 años de cárcel el exsenador Antonio Guerra de la Espriella por intermediar para favorecer a la constructora brasileña.

Es así como el caso de Odebrecht en Colombia ha sido tendencia mundial en muchos países latinoamericanos, donde podemos analizar cómo los determinantes de la ética son rotundamente violados y forzados, como en el caso de la Cultura social y organizacional en la empresa donde los miembros que conforman la organización no influyen en su forma de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación interna y externa que enfrenta la organización como lo informa a continuación, Rojas(2018):

Odebrecht dejó clara su ambición por el dinero y la obtención de contratos ilícitamente lo cual llevó a tan grande compañía ser hoy en día reconocida por su corrupción y deshonor con quienes la conforman, quienes influyeron a sus integrantes y personal a actuar en modo de calumnia.

Con este atroz proceso realizado por Odebrecht dejó más que claro su capacidad de corrupción y falta de ética personal como su código ético y su comportamiento empresarial, el cual no inculca, ni evidencia un sentimiento de ética empresarial, Durante los últimos años la compañía Odebrecht ha demostrado su amoralidad y su falta de coherencia al momento de afrontar la toma de decisiones como desarrollo de posibles alternativas en la empresa, infringiendo y quebrantando los principios de la toma de decisiones en una empresa y el desarrollo correcto de las mismas sin la oportunidad de analizar posibles alternativas para solucionar y aplicar un adecuado funcionamiento que lo llevará a un reconocimiento como gran empresa ejemplar y no como la compañía más fraudulenta.

La compañía Odebrecht ha demostrado durante sus procesos laborales su falta de liderazgo y ausencia de moral, donde la cabeza de su empresa a encaminado su compañía y personal de forma incorrecta e ilegal las cuales no derivan éxito a largo plazo ni un ambiente de trabajo sostenible, como lo es en el caso colombiano mencionado por Zárate (2017), quien afirma que:

El descubrimiento de la red de sobornos de la constructora Odebrecht, más allá de las multas y sanciones impuestas a los involucrados, evidencia un esquema de corrupción elaborado y sin ningún tipo de perjuicio, generando el temor de que este tipo de actos quede integrado en el “ADN” de las organizaciones, mostrando el bajo nivel de integridad empresarial, la falta de cultura organizacional, liderazgo, ética empresarial y personal y sobre todo un buen proceso de toma de decisiones, esta situación deja ver que esta empresa involucra en todos los aspectos la corrupción y los impactos económicos y sociales que se generaron a raíz de estas malas prácticas.

Hills (1993) destaca que la corrupción ha sido un problema de casi todas las sociedades de la historia, y todavía lo es. Siempre ha habido y siempre habrá funcionarios corruptos. Las empresas internacionales pueden y han ganado ventajas económicas por entregar pagos a tales funcionarios, en muchos países, los pagos a los funcionarios del gobierno en forma de aceleradores son parte de la vida cotidiana. Puede decirse que no invertir porque los funcionarios exigen estas sumas omite que tales inversiones conllevan grandes beneficios a la población local por medio de ingresos y puestos de trabajo. Desde el punto de vista práctico, sobornar, aunque sea un mal menor, puede ser el precio necesario por hacer un bien mayor (si se supone que la inversión generará empleos que antes no existían, y que la práctica no sea ilegal). Varios economistas defienden este razonamiento y aseguran que, en el contexto de muchas normas engorrosas en los países en desarrollo, la corrupción puede mejorar la eficiencia y estimular el crecimiento. Como parte de su enfoque, sostienen la hipótesis de que en un país donde las estructuras políticas distorsionan o limitan el funcionamiento de los mecanismos de mercado, la corrupción, en forma de mercado negro, contrabando y pagos subrepticios a los burócratas para que “aceleren” la aprobación de inversiones puede aumentar el bienestar.

En cambio, otros economistas afirman que la corrupción reduce el rendimiento sobre las inversiones de las empresas y deteriora el crecimiento económico, en un país donde la corrupción es común, burócratas improductivos que exigen pagos subrepticios por conceder una licencia a una empresa pueden apropiarse de las ganancias que arrojen las actividades empresariales. Esta práctica reduce el incentivo de las empresas para invertir, así como el ritmo de crecimiento económico de un país (p. 126).

Teniendo en cuenta lo anterior mencionado por Hills, se contacta cómo algunas empresas entran en el círculo de la corrupción mostrando en este caso que este tipo de acciones ilegales llevan a las empresas a la autodestrucción y la falta de ética de sí mismas, han sido muchos los casos de lavado de activos, corrupción y otros delitos que las empresas colombianas han tenido que asumir por su mala toma de decisiones, además el riesgo reputacional al que se exponen estas organizaciones que se involucran en caso de corrupción, al final esto señala que

siempre hay que afrontar costos significativos como consecuencia de dichos actos . (Kpmgs. A, 2019).

A manera de conclusión de este capítulo se puede afirmar que Latinoamérica ha mostrado conmoción con los casos atroces que la compañía Odebrecht ha realizado, poniendo en evidencia su corrosión ética y moral, con el ingreso de dinero de diferentes personas y organizaciones con el fin de favorecer procesos de contratación en diversos gobiernos.

## 8. Conclusión

El tema sobre los determinantes del comportamiento ético de las empresas en los negocios internacionales abarca la atención a nivel mundial, debido a cómo la ética nos remite a un saber, tanto en conocimiento teórico como práctico, que le permite a las empresas reconocer que la sinceridad, franqueza, veracidad, cumplimiento de promesas y transparencia contribuyen no sólo a su propia credibilidad y estabilidad, sino también a la fiabilidad y eficiencia de las transacciones de negocios, particularmente a nivel internacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se planteó el objetivo de estudiar los determinantes del comportamiento ético de las empresas y cómo afectan estos a la competitividad a nivel nacional e internacional, concluyendo:

Que las empresas que aplican los determinantes del comportamiento ético, Cultura social , Ética personal , Cultura organizacional, Proceso de toma de decisiones, Liderazgo y Metas de desempeño poco realistas con visión sistémica son éticamente competitivas y generan ventajas distintivas en el mercado a nivel nacional e internacional como lo muestran la empresa que sobresale en cultura social Natura & Holding S.A , la compañía Mc donald's, quien se destaca con el correcto uso de toma de decisiones. Kellogg 's Company quien se destaca en su Ética personal al incentivar a sus colaboradores a la integración de prácticas éticas durante sus procesos laborales y de toma de decisiones, Google con su cultura organizacional quien busca calidad de servicio e innovación, por medio de la creatividad y la interacción de su equipo de trabajadores. Starbucks con su política de respeto cultural y aplicación de los determinantes éticos en sus procesos aplicando un tipo de adaptación a su mercado y a la cultura del país que ingresaba, aportando a un liderazgo ético el cual es esencial como lo aplica Sidoc la empresa colombiana que sobresale por el impulso de la ética de liderazgo que le permite desarrollar sus actividades y guiar a su equipo de trabajo a los triunfos económicos, sociales y laborales en su compañía etc. Es importante analizar cada uno de los determinantes éticos con visión sistémica y de este modo generar una toma de decisiones más constructiva de modo que beneficie el ambiente interno y externo en la empresa.

Con relación a las empresas que no tienen en cuenta estos determinantes éticos como el caso de Odebrecht en América latina que ha sido tendencia mundial en muchos países latinoamericanos, al generar una red de sobornos que le permitió obtener contratos a sus condiciones. Esta situación evidencia un esquema de corrupción elaborado y sin ningún tipo de perjuicio donde no se tiene en cuenta los determinantes éticos de la empresa, generando el temor de que este tipo de actos quede integrado en las organizaciones, además, si medir los resultados

que se pueden traducir en la desaparición de la empresa del mercado a nivel nacional e internacional.

## 9. Referencias

- Acosta. (26 de marzo de 2014). Expok. Obtenido de Expok: <https://www.expoknews.com/las-5-empresas-de-alimentos-mas-eticas-del-mundo/>
- Ayala, F. (05 de octubre de 2019). La Ética y las Organizaciones actuales. Recuperado el septiembre de 2021, de La Ética y las Organizaciones actuales (Tesis especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15095/4/2017\\_responsabilidad\\_social\\_empresarial.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15095/4/2017_responsabilidad_social_empresarial.pdf)
- Ayala, F. (2014). La ética y las organizaciones actuales. Bogotá. Obtenido de La ética y las organizaciones actuales: <https://core.ac.uk/download/pdf/143445768.pdf>
- BBC News. (23 de noviembre de 2013). Foxconn stops interns' illegal overtime at iPhone X factory. Obtenido de BBC News: <https://www.bbc.com/news/business-42090777>
- Bonilla, P. (01 de diciembre de 2020). Cultura organizacional de Google. Obtenido de Cultura organizacional de Google: <https://blog.acsendo.com/claves-de-cultura-organizacional-de-google/>
- Boris, M. (14 de noviembre de 2018). BBC News. Obtenido de BBC NEWS: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46204035>
- Castaño, N. (2018). ueafit. Obtenido de Ueafit: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12940>
- Chancusig, W. (noviembre de 2019). “La ética relacionada al caso Odebrecht”. Obtenido de Revista Caribeña: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/etica-odebrecht-ecuador.pdf>
- Córdoba, M. (2014). culturas organizacionales éticas. “La Teoría de los Sentimientos Morales y el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional”, 115. Obtenido de [http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes17\(1\)\\_6.pdf](http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes17(1)_6.pdf)
- Correa, L. m. (8 de agosto de 2020). *Sucesos Metropolitanos*. Obtenido de Sucesos Metropolitanos: <https://www.sucesosmetropolitanos.com/siete-ejemplos-de-liderazgo-femenino/>

Coca-Cola Femsa. (2019). *Coca-Cola Femsa*. Obtenido de Coca-Cola FEMSA: <https://coca-colafemsa.com/inversionistas/gobierno-corporativo/codigo-de-etica/>

Cuestión Pública. (2020). Obtenido de Cuestión Pública: <https://cuestionpublica.com/el-escarbabajo-odebrecht-mordiditas-colombia/>

Descomunal. (17 de 08 de 2020). Obtenido de Descomunal: <https://blog.comunal.co/5-ejemplos-de-cultura-organizacional-que-debes-conocer>

Funds Society, Madrid. (17 de octubre de 2018). Funds Society. Obtenido de Funds Society: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/thomson-reuters-presenta-una-nueva-edicion-de-su-indice-de-diversidad-e-inclusion>

*Euncet Business School*. (2018). Obtenido de Euncet Business School: <http://www.euncet.es/es>

*nos*. Obtenido de Sucesos Metropolitanos: <https://www.sucesosmetropolitanos.com/siete-ejemplos-de-liderazgo-femenino/>

Galarraga, N. (15 de junio de 2013). Reportaje laboral. El País. Obtenido de El País: [https://elpais.com/internacional/2013/06/14/actualidad/1371225314\\_748245.html](https://elpais.com/internacional/2013/06/14/actualidad/1371225314_748245.html)

Grupo Ático 34. (12 de agosto de 2020). Grupo Ático 34. Obtenido de Grupo Ático 34: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/#:~:text=La%20toma%20de%20decisiones%20en%20una%20empresa%20es%20el%20proceso,m%C3%A1s%20peque%C3%B1as%20de%20la%20misma.>

Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales Competencia En El Mercado Global*. México: mcgraw-hill/interamericana editores.

La Información. (23 de junio de 2014). Reportaje sobre las condiciones laborales de los empleados de Foxconn. Obtenido de La Información: [https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan\\_oidt8ctkyblc0hdahty115/](https://www.lainformacion.com/mundo/foxconn-la-fabrica-de-apple-en-la-que-los-trabajadores-se-suicidan_oidt8ctkyblc0hdahty115/)

La Información. (17 de octubre de 20177). Obtenido de La Información: [https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/kodak-toma-aire-el-juez-de-eeuu-aprueba-su-plan-para-salir-de-la-bancarrota\\_duagdbiywwoasz0k6jcp2/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/kodak-toma-aire-el-juez-de-eeuu-aprueba-su-plan-para-salir-de-la-bancarrota_duagdbiywwoasz0k6jcp2/)

- Michán, M. (26 de enero de 2012). TheNewYorkTimes incorporación instalaciones Apple. Obtenido de TheNewYorkTimes: <https://www.nytimes.com/topic/company/foxconn-technology>
- López, E. (28 de noviembre de 2012). Portafolio. Obtenido de Portafolio: <https://blogs.portafolio.co/a-tomar-mejores-decisiones-gerenciales/empresas-que-toman-decisiones-estrategicas-correctamente/>
- Moncayo, C. (28 de abril de 2016). Ética empresarial. Institución colombiana de contadores públicos. Obtenido de incp: <https://incp.org.co/la-etica-empresarial-como-fuente-de-ventajas-competitivas/>
- Scavone, G. y Marchesano, M. (2021). la ética empresarial como fuente de ventaja competitiva. indicadores de su efecto sobre las organizaciones. Qualitas, p 059 - 072. Obtenido de <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/107/83>
- Uriarte, J. (09 de marzo de 2020). La investigación documental. Características.co. Recuperado el octubre de 2021, de Características.co: <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>.
- Shanghái Evening News (24 de septiembre de 2012). Reportaje sobre suicidios en Foxconn abren debate, Shanghái Evening News, págs. 3-5.
- TheNewYorkTimes. (1 de marzo de 2013). Reportaje condiciones de empleados de Apple. Obtenido de TheNewYorkTimes: <https://www.nytimes.com/2020/03/01/world/asia/rana-plaza-bangladesh-garment-industry.html>
- Palomino, P. (septiembre de 2010). Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. (Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa) Recuperado el octubre de 2021, de Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120128002>
- Pedraza, P. (2019). La importancia de la ética empresarial como aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa. Recuperado el septiembre de 2021, de La importancia de la ética empresarial como aspecto determinante del éxito o fracaso de una empresa

- (Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás). Colombia. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18281/2019paolapedraza.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Pérez, G. (27 de agosto de 2021). Semana. Artículo falsedad de garantías banco Itaú. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/nacion/articulo/banco-itaú-dice-que-hay-falsedad-en-garantías-presentadas-por-centros-poblados-en-contrato-con-mintic/202152/>
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). La ética empresarial: una aproximación al fenómeno. Panamá. Empresa y humanismo. Obtenido de: [https://www.academia.edu/16813685/la\\_%c3%89tica\\_empresarial\\_una\\_aproximaci%C3%93n\\_al\\_fen%C3%93meno](https://www.academia.edu/16813685/la_%c3%89tica_empresarial_una_aproximaci%C3%93n_al_fen%C3%93meno).
- Odebrecht. (2018). Obtenido de Odebrecht: [www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia](http://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia)
- Oliver C. (2014). Aproximación al delito de cohecho. Revista de Estudios de La Justicia, 0(5), 83–115. <https://doi.org/10.5354/0718-4735.2004.15047>
- Osorio, M. (14 de 06 de 2011). MEjecutiva. Obtenido de MEjecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas-promueven-el-liderazgo-en-la-region>
- Universidad Autónoma. (2008). Obtenido de Universidad Autónoma: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e1.html>
- Wharton University. (27 de enero de 2010). Obtenido de WhartonUniversity: <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/las-marcas-globales-se-adaptan-para-conquistar-china-e-india/>
- Moreno, R. (2008). La ética en las empresas: reflejo estratégico de éxito. Obtenido de La ética en las empresas: reflejo estratégico de éxito: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e1.html>
- Dinero . (2017). *Especiales Dinero* . Obtenido de Especiales Dinero : <http://especiales.dinero.com/odebrecht/>
- Kpmg s. A. (2019). *Una mirada al tema de corrupción y fraudes en las empresas de américa latina*. Obtenido de Una mirada al tema de corrupción y fraudes en las empresas de

América latina:  
[https://www.incae.edu/sites/default/files/una\\_mirada\\_al\\_tema\\_de\\_corrupcion\\_y\\_fraudes\\_en\\_las\\_empresas\\_de\\_america\\_latina.pdf](https://www.incae.edu/sites/default/files/una_mirada_al_tema_de_corrupcion_y_fraudes_en_las_empresas_de_america_latina.pdf)

Terreros, D. (09 de agosto de 2021). *hubspot*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

Garduño, M. (04 de agosto de 2021). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/negocios-estas-25-mejores-empresas-multinacionales-trabajar-great-place-to-work/>

Revista Cambio. (10 de Abril de 2022). *Revista Cambio*. Obtenido de Revista Cambio: <https://cambiocolombia.com/articulo/poder/pais-pais-todos-los-condenados-del-caso-odebrecht>

Rojas, C. (11 de Noviembre de 2018). *France24*. Obtenido de France24: <https://www.france24.com/es/20181115-caso-odebrecht-colombia-pizano-veneno>

Zarate, A. (8 de Febrero de 2017). *The new york time*. Obtenido de The new york time: <https://www.nytimes.com/es/2017/02/08/espanol/america-latina/el-caso-odebrecht-alcanza-a-lideres-de-peru-y-colombia.html>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/es/integridad/cs>