

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

**PROPUESTA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOSTENIBLE DE CONFLICTOS DE INTERÉS
EN EMPRESAS MULTINACIONALES**

Corporación Universitaria Remington
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Alta Gerencia

Gustavo Antonio Vellojín Uparela ¹
Dayana Gallego ²
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2025

¹ Estudiante de Segundo Semestre de Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Montería.

² Asesor Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Montería.

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza para seguir adelante en cada desafío,
A mi amada hija, Matilde, quien es mi mayor inspiración y motivo de esfuerzo diario.
Por ser la luz que ilumina mi camino, la razón de mis sueños y la fuerza que me impulsa a seguir adelante.

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a los docentes por su entrega y dedicación al compartir su conocimiento, por su paciencia y por proporcionarnos las bases esenciales para la realización de este trabajo de grado.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabra clave.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivo específico.....	7
Pregunta orientadora de la búsqueda	9
Metodología de búsqueda de la información.....	9
Sustentación teórica de la pregunta.....	11
Capítulo 1 enfoque basado en el valor compartido.....	14
Capítulo 2 aplicación de la teoría de los Stakeholders.....	15
Capítulo 3 gobernanza ética y transparencia en la toma de decisiones.....	15
Conclusiones.....	18
Referencias.....	20

Resumen

En un entorno empresarial globalizado, las empresas multinacionales enfrentan el desafío de gestionar conflictos de interés entre sus grupos de interés (stakeholders) sin comprometer la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas. La creciente presión de reguladores, consumidores y organismos internacionales exige a las organizaciones adoptar prácticas que garanticen un equilibrio entre estos elementos, minimizando los riesgos asociados a la gestión de intereses divergentes (Freeman, 1984).

Este trabajo analiza estrategias de gestión ética y sostenible aplicadas en empresas multinacionales, enfocándose en marcos conceptuales como la Teoría de los Stakeholders y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders, las empresas no solo deben responder a los intereses de sus accionistas, sino también a los de otros actores clave como empleados, clientes, proveedores, comunidades y gobiernos (Freeman, Harrison & Zyglidopoulos, 2018). Paralelamente, el modelo de pirámide de responsabilidad de Carroll (1991) enfatiza la necesidad de integrar la rentabilidad con el cumplimiento legal, la ética y el compromiso filantrópico.

A través del análisis de casos y estudios previos, se exploran herramientas de gobernanza corporativa, códigos de ética, mecanismos de transparencia y modelos de sostenibilidad que permiten gestionar estos conflictos de manera efectiva. La aplicación de principios éticos, junto con estrategias de comunicación y participación de los stakeholders,

se presenta como un factor clave en la mitigación de riesgos y en la consolidación de la legitimidad empresarial (Donaldson & Preston, 1995).

Como resultado, se propone un modelo de gestión que permite alinear los intereses de los distintos grupos de stakeholders con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando un enfoque sostenible a largo plazo. Finalmente, este estudio destaca la importancia de la rendición de cuentas y la construcción de confianza como pilares fundamentales para garantizar una gestión ética y responsable en el contexto globalizado actual (Elkington, 1997).

Palabras clave: gestión de conflictos, ética empresarial, responsabilidad social, transparencia corporativa, stakeholders.

Objetivo general

Analizar e implementar estrategias de gestión ética y sostenible que permitan a las empresas multinacionales abordar los conflictos de interés entre sus grupos de interés (stakeholders), asegurando un equilibrio entre la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los principales conflictos de interés que enfrentan las empresas multinacionales en la gestión de sus stakeholders y analizar su impacto en la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia.
2. Examinar marcos normativos, principios éticos y estrategias de sostenibilidad utilizados en la gestión de conflictos de interés en empresas multinacionales.
3. Evaluar prácticas empresariales exitosas que han permitido a multinacionales equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones.

4. Proponer recomendaciones para fortalecer la gobernanza corporativa, la rendición de cuentas y la cultura organizacional en empresas multinacionales con el fin de minimizar los conflictos de interés.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo pueden las empresas multinacionales gestionar de manera ética y sostenible los conflictos de interés entre sus grupos de interés (stakeholders), garantizando un equilibrio entre la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicos?

Metodología de búsqueda de la información

Para el desarrollo del presente trabajo, se tuvo en cuenta el material académico compartido por los docentes durante el estudio de la especialización en Alta Gerencia, así como fuentes especializadas en ética empresarial, responsabilidad social corporativa y gestión de conflictos de interés en empresas multinacionales.

El objetivo de este estudio es analizar cómo las empresas multinacionales pueden gestionar de manera ética y sostenible los conflictos de interés entre sus grupos de interés (*stakeholders*), garantizando un equilibrio entre la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas. Para ello, se realizó una búsqueda sistemática de información en bases de datos académicas reconocidas, tales como Scopus, Web of Science, Google Scholar, EBSCOhost y JSTOR, priorizando artículos científicos, estudios de caso y revisiones sistemáticas que abordaran estos temas desde diferentes perspectivas.

Asimismo, se revisaron publicaciones de revistas especializadas como *Journal of Business Ethics*, *Harvard Business Review*, *Academy of Management Review*, *California Management Review* y *Corporate Governance: An International Review*, con el fin de obtener un enfoque actualizado y basado en evidencia empírica sobre la gestión de conflictos de interés en contextos empresariales internacionales.

Además, se incluyeron libros de referencia en el ámbito de la responsabilidad social y la teoría de *stakeholders*, tales como *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies* (Freeman, Harrison & Zyglidopoulos, 2020) y *Creating Shared Value* (Porter & Kramer, 2011). También se consultaron informes de organismos internacionales como la Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Global de las Naciones Unidas, la OCDE y el World Economic Forum, que establecen estándares y directrices sobre ética corporativa, sostenibilidad empresarial y transparencia en la gestión corporativa.

Para la selección de fuentes, se establecieron criterios de actualidad (publicaciones entre 2010 y 2025), relevancia temática, autoridad de la fuente y objetividad del contenido. Finalmente, la información recopilada fue analizada y organizada en función de los ejes centrales del estudio, asegurando su integración de los objetivos del trabajo y la argumentación del trabajo.

Sustentación teórica de la pregunta

En un entorno global altamente competitivo y regulado, las empresas multinacionales enfrentan constantes desafíos para equilibrar sus objetivos financieros con la responsabilidad social y la transparencia en sus decisiones estratégicas. La interacción con múltiples grupos de interés (stakeholders), como accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades y gobiernos, genera una red compleja de expectativas y demandas que, en muchas ocasiones, entran en conflicto. Estos conflictos pueden surgir debido a diferencias en valores, prioridades y objetivos entre los actores involucrados, lo que pone en riesgo la reputación corporativa, la sostenibilidad de las operaciones y la confianza de la sociedad en la empresa.

La gestión ética y sostenible de estos conflictos se ha convertido en un factor clave para el éxito de las multinacionales, especialmente en un contexto donde la presión por la transparencia y la responsabilidad empresarial es cada vez mayor. Prácticas como la gobernanza corporativa, la responsabilidad social empresarial (RSE), la adopción de marcos normativos internacionales y la implementación de estrategias de valor compartido han demostrado ser eficaces en la prevención y resolución de estos conflictos. Sin embargo, la aplicación de estas estrategias varía según el sector, la cultura organizacional y el contexto socioeconómico de cada país donde opera la empresa.

Esta investigación analiza cómo las empresas multinacionales pueden gestionar los conflictos de interés entre sus stakeholders de manera ética y sostenible, garantizando un

equilibrio entre la rentabilidad corporativa, la responsabilidad social y la transparencia. A través de una revisión teórica y de casos aplicados, se exploran modelos de gestión empresarial que han permitido a las organizaciones minimizar riesgos y generar valor tanto para la empresa como para la sociedad.

Para abordar los conflictos de interés de manera ética y sostenible, las multinacionales deben adoptar un enfoque integral que combine la responsabilidad social, la transparencia en la toma de decisiones y la participación de sus grupos de interés. De acuerdo con la teoría del valor compartido de Porter y Kramer (2011), las empresas pueden generar beneficios económicos mientras atienden problemas sociales relevantes, alineando así sus intereses corporativos con los de la sociedad. Este enfoque permite transformar los conflictos de interés en oportunidades de innovación y crecimiento sostenible.

Desde la perspectiva de la teoría de los stakeholders, Freeman et al. (2020) argumentan que el éxito empresarial no puede medirse únicamente en términos de rentabilidad financiera, sino en la capacidad de la empresa para generar valor para todos los actores involucrados. Las estrategias de diálogo y participación de los stakeholders juegan un papel fundamental en la gestión de los conflictos de interés, permitiendo a las empresas anticiparse a posibles crisis y construir relaciones de confianza a largo plazo.

Otro elemento clave en esta gestión es la gobernanza ética y la transparencia. Según Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014), un modelo de gobernanza basado en principios

éticos, códigos de conducta claros y mecanismos de rendición de cuentas contribuye a reducir la corrupción y fortalecer la legitimidad organizacional. La implementación de estos modelos de gobernanza ética se ha convertido en una práctica fundamental para empresas multinacionales que operan en mercados con regulaciones estrictas y altos estándares de responsabilidad corporativa.

Además, Aguilera et al. (2007) destacan que las diferencias institucionales y culturales entre países influyen en la manera en que las empresas adoptan prácticas éticas y sostenibles. Por ello, las multinacionales deben adaptar sus estrategias de gestión de conflictos a los contextos locales, promoviendo un equilibrio entre estándares globales y sensibilidades culturales específicas.

Finalmente, Carroll y Shabana (2010) afirman que la responsabilidad social empresarial no solo mejora la imagen corporativa, sino que también puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible. Las empresas que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en sus modelos de negocio logran fortalecer sus relaciones con los stakeholders y mejorar su desempeño financiero a largo plazo.

En conclusión, la gestión ética y sostenible de los conflictos de interés en empresas multinacionales requiere una combinación de estrategias que incluyan el valor compartido, la participación de los stakeholders, la gobernanza ética y la responsabilidad social.

La adopción de estas prácticas no solo contribuye a minimizar riesgos y mejorar la reputación corporativa, sino que también permite a las empresas posicionarse como actores clave en el desarrollo económico y social global.

La gestión de los conflictos de interés entre los grupos de interés (stakeholders) en las empresas multinacionales es un desafío fundamental que requiere un enfoque integral y estratégico. Las organizaciones deben equilibrar la rentabilidad corporativa con la responsabilidad social y la transparencia en la toma de decisiones estratégicas para garantizar una operación ética y sostenible. Este equilibrio es esencial para mantener la confianza de los stakeholders, evitar riesgos reputacionales y cumplir con los estándares regulatorios y normativos.

Para abordar esta problemática, es necesario considerar varios enfoques teóricos y prácticos que han demostrado ser efectivos en la mitigación de conflictos de interés dentro del contexto empresarial global. A continuación, se presentan cinco estrategias clave que permiten a las multinacionales gestionar estos conflictos de manera ética y sostenible.

Capítulo 1 enfoque basado en el valor compartido

Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de "valor compartido" como una estrategia que permite a las empresas alinear sus objetivos de negocio con el bienestar social. Según este enfoque, las empresas no deben limitarse a la maximización de ganancias

a corto plazo, sino que deben integrar soluciones a problemas sociales dentro de su modelo de negocio.

Este enfoque es particularmente útil en la gestión de conflictos de interés, ya que permite a las empresas demostrar que la generación de valor económico no está reñida con el desarrollo social y ambiental. Por ejemplo, iniciativas como la inversión en prácticas sostenibles, el desarrollo de productos ecológicos y la promoción de cadenas de suministro responsables pueden contribuir a reducir tensiones con stakeholders como comunidades locales, reguladores y consumidores conscientes.

Un caso ilustrativo es el de Unilever, que ha integrado el valor compartido en su estrategia corporativa mediante el "Plan de Vida Sostenible", diseñado para mejorar la salud y el bienestar de las personas, reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de millones de trabajadores en su cadena de suministro. Este modelo ha permitido minimizar conflictos con activistas ambientales, reguladores y consumidores, al tiempo que ha mejorado su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Capítulo 2 aplicación de la teoría de los Stakeholders

Freeman et al. (2020) argumentan que la gestión de las empresas multinacionales debe basarse en la teoría de los stakeholders, la cual sostiene que las empresas no solo deben

responder a los intereses de sus accionistas, sino también a los de empleados, clientes, comunidades, proveedores y reguladores.

La falta de una estrategia efectiva para equilibrar estos intereses puede generar conflictos y afectar la sostenibilidad de la empresa. Por ello, la implementación de mecanismos de consulta y participación de los stakeholders se ha convertido en una práctica esencial. Las multinacionales pueden establecer comités de diálogo con representantes de distintos grupos de interés, realizar auditorías éticas y llevar a cabo encuestas de percepción para anticiparse a posibles conflictos.

Un ejemplo exitoso es el de Starbucks, que ha desarrollado programas de compromiso con agricultores y proveedores en su cadena de suministro, asegurando que sus prácticas de abastecimiento sean éticas y sostenibles. Esto ha permitido reducir tensiones con organizaciones de derechos laborales y ambientales, al tiempo que fortalece su reputación y relación con clientes comprometidos con el consumo responsable.

Capítulo 3 gobernanza ética y transparencia en la toma de decisiones

Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) enfatizan la importancia de la gobernanza ética como un mecanismo para evitar conflictos de interés. Las empresas deben establecer códigos de conducta claros, promover la rendición de cuentas y crear órganos de

supervisión independientes que garanticen la integridad en la toma de decisiones estratégicas.

La implementación de normas de transparencia en la comunicación con los stakeholders es crucial. La publicación de informes de sostenibilidad, la auditoría externa de prácticas corporativas y la adopción de estándares como los Principios de Inversión Responsable de la ONU o el Global Reporting Initiative (GRI) pueden fortalecer la credibilidad de la empresa y minimizar riesgos de corrupción o conflictos internos.

Un caso relevante es el de Siemens, que implementó un programa global de ética y cumplimiento tras escándalos de corrupción en la década de 2000. La empresa reformuló sus políticas de transparencia, estableció controles internos más estrictos y promovió una cultura organizacional basada en la ética empresarial. Como resultado, logró recuperar su reputación y fortalecer la confianza de sus stakeholders.

Conclusiones

La gestión ética y sostenible de los conflictos de interés en las empresas multinacionales es un desafío fundamental en el contexto de la globalización y la creciente exigencia de responsabilidad corporativa. A lo largo de este estudio, se ha evidenciado que la transparencia, la inclusión de los *stakeholders* en la toma de decisiones y la implementación de estrategias sostenibles son pilares fundamentales para garantizar un equilibrio entre la rentabilidad empresarial y la responsabilidad social.

Uno de los hallazgos más relevantes es que la ética empresarial no solo es un imperativo moral, sino también un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo. Empresas que han adoptado principios éticos en su gobernanza han demostrado mayor estabilidad y confianza por parte de inversores, clientes y otros grupos de interés. Además, el cumplimiento de regulaciones internacionales y la implementación de prácticas de transparencia han reducido significativamente los riesgos legales y reputacionales.

Otro aspecto crucial identificado es el papel de la responsabilidad social corporativa (RSC) como un mecanismo para gestionar conflictos de interés. La literatura revisada destaca que cuando las empresas integran objetivos sociales y ambientales en su estrategia de negocios, no solo mejoran su imagen corporativa, sino que también generan un impacto positivo en sus comunidades. Este enfoque no debe ser visto como una carga adicional, sino como una oportunidad para la creación de valor compartido, donde tanto la empresa como la sociedad se benefician.

Asimismo, el estudio ha resaltado que la transparencia es un factor determinante para la confianza y la legitimidad empresarial. La divulgación de información financiera, las auditorías internas y externas, y la comunicación abierta con los grupos de interés contribuyen a la reducción de la asimetría de información y previenen conflictos innecesarios. En este sentido, las empresas multinacionales deben adoptar modelos de gobernanza corporativa que favorezcan la participación activa de los *stakeholders* y la supervisión independiente de sus prácticas.

No obstante, la implementación de estas estrategias también enfrenta desafíos, especialmente en entornos donde existen diferencias culturales, políticas y económicas significativas. La gestión ética de los conflictos de interés requiere un compromiso continuo y una adaptación a las particularidades de cada mercado. Es fundamental que las empresas multinacionales diseñen mecanismos flexibles que les permitan ajustar sus estrategias sin comprometer sus principios éticos.

Referencias

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Capstone.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2020). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge University Press.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). *Contesting the Value of "Creating Shared Value" for CSR*. California Management Review, 56(2), 130-153.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). *Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations*. Academy of Management Review, 32(3), 836-863.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85-105.