

Responsabilidad Social Empresarial: Análisis de la problemática del modelo colombiano y recomendaciones a partir del modelo europeo

Autor

José Enrique García Solano

**Artículo de reflexión para optar por el
título de Maestría en Derecho Corporativo**

Tutora

Carolina Hernández León

Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario

Facultad de Jurisprudencia

Colombia

2026

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL MODELO COLOMBIANO Y RECOMENDACIONES A PARTIR DEL MODELO EUROPEO

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF THE COLOMBIAN MODEL AND RECOMMENDATIONS BASED ON THE EUROPEAN MODEL

RESUMEN: Se presenta un análisis de las principales problemáticas que enfrenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia, entre las cuales se destacan: a) su utilización como imagen publicitaria, b) la falta de integración estructural en las organizaciones, c) la escasa participación de los distintos actores de la estructura, y d) una planificación débil y carente de sentido estratégico. A partir de estos obstáculos se examinan iniciativas recientes de RSE que se han implementado en la Unión Europea (UE), en particular el caso Schneider Electric (SE), que demuestra que el desarrollo de la RSE en el mundo empresarial es una posibilidad real. Según este análisis, se formulan recomendaciones orientadas a generar un mayor impacto positivo de la RSE en Colombia.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Empresarial, estrategias, problemática RSE Colombia, Europa, normas de RSE.

ABSTRACT: This paper presents an analysis of the main challenges facing Corporate Social Responsibility (CSR) in Colombia, including: a) its use as a marketing tool, b) the lack of structural integration within organizations, c) the limited participation of various stakeholders, and d) weak planning lacking strategic focus. Based on these obstacles, recent CSR initiatives implemented in the European Union (EU) are examined, particularly the Schneider Electric (SE) case, which demonstrates that the development of CSR in the business world is a real possibility. Based on this analysis, recommendations are formulated to generate a greater positive impact of CSR in Colombia.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, strategies, CSR issues in Colombia, Europe, CSR standards.

1. Introducción

La RSE es un concepto que ha adquirido relevancia a nivel global en los últimos tiempos, destacándose como estrategia para un desarrollo sostenible y garantizar bienestar en las empresas y la sociedad, fenómeno el cual viene fundamentado principalmente en la Constitución Política (CP) al indicar que la empresa, tiene una función de carácter social, la cual trae consigo obligaciones, en su posición de base del desarrollo. La RSE hace obediencia a las prácticas implementadas por las empresas para promover el bienestar económico, social y ambiental suyo y de sus grupos de interés. En Colombia, esta noción ha evolucionado significativamente, influenciada por la población, los gobiernos, los organismos internacionales y la urgencia de una gestión empresarial ética.

Desde la óptica internacional, las normas y los marcos regulatorios en torno a la RSE han venido tomando forma, estableciendo directrices que buscan armonizar la forma en que las empresas asumen su papel. En Colombia, aunque no existe una legislación específica sobre RSE, diversas iniciativas nacionales e internacionales han sido adoptadas para impulsarla. A nivel nacional, se puede hablar de la Ley 1340 de 2009, mientras que en el plano internacional se encuentran la ONU, la OCDE y la OIT, que promueven principios fundamentales en materia como corrupción, trabajo, medio ambiente y derechos humanos.

A pesar del avance normativo y el interés de las empresas por adoptar prácticas responsables, persisten varias problemáticas en la implementación de la RSE en Colombia. Entre las principales dificultades se destacan la falta de incentivos claros, la insuficiencia de mecanismos de monitoreo y evaluación y la percepción de que se ve más como una herramienta de generar publicidad que como una promesa genuina con el desarrollo sostenible, lo cual limita el impacto de estas iniciativas.

Este trabajo busca analizar estas problemáticas y exponer recomendaciones reales y viables para mejorar la implementación de la RSE en el territorio colombiano. A través de la enumeración de los obstáculos y desafíos principales de la RSE en Colombia y un estudio general de prácticas en la Unión Europea y el estudio de un caso específico, se pretenden identificar buenas prácticas que podrían ser adaptadas, aplicadas o al menos sugeridas en Colombia. Este análisis comparativo proporcionará una base para establecer estrategias y recomendaciones orientadas a fortalecer la RSE en el país, generando un impacto significativo tanto en las organizaciones como en sus grupos de interés.

En este sentido, para el desarrollo del artículo se planteará un contexto con la normativa vigente y aplicable a la RSE, posteriormente se expondrán las problemáticas que acompañan la RSE en Colombia y los desarrollos recientes de la Unión Europea, para culminar con las propuestas de recomendaciones que puedan ayudar a la mejora de la RSE en Colombia.

2. Entre el deber ser y la realidad de la RSE

2.1. El andamiaje normativo de la RSE

Este capítulo busca ofrecer un panorama general y comprensivo sobre la RSE, un concepto que ha cobrado relevancia en el ámbito empresarial, jurídico y social, en el tiempo moderno.

Esta aproximación permitirá identificar el concepto de la RSE y sus principales instrumentos jurídicos y voluntarios que configuran su entorno regulatorio, facilitando así una comprensión clara del papel que desempeñan las organizaciones empresariales en la confección de una sociedad comprometida con el bienestar general con pilares de equidad y sostenibilidad.

2.1.1. Definición de la RSE

Para poder abordar las temáticas de la RSE en el sector empresarial colombiano, es necesario definir que es RSE.

De acuerdo con la profesora Crespo en su publicación sobre las aristas de la RSE indica que consiste en gestionar las actividades empresariales conforme a la voluntad de sus dueños, la cual usualmente consiste en maximizar las utilidades respetando las normas fundamentales de la sociedad, tanto legales como de carácter ético.¹

A partir de este primer concepto, se puede entender que la RSE busca generar una alineación de intereses entre los accionistas, el Estado que estipula las normas a cumplirse y la gente del común que espera que la sociedad actúe correctamente y entregue algún beneficio a partir de su actividad económica.

De acuerdo con lo manifestado por Crespo, adicionalmente, identifica dos hitos en la evolución de la RSE: primero, en los ochenta, cuando surgió la idea de convertir problemas sociales en oportunidades económicas (rentabilidad, productividad y desarrollo de competencias); segundo, en los noventa, con la teoría ética de los negocios centrada en los grupos de interés, que asigna nombre y rostro a los actores para definir con quién ejercer la responsabilidad social.

Analizando lo manifestado por Crespo se puede considerar que, se define la RSE como el equilibrio estratégico entre la rentabilidad y el respeto a la ley y la ética. Su evolución en Colombia destaca el paso de ver las problemáticas sociales como simples oportunidades de negocio (años 80) a la adopción de la teoría de los stakeholders (años 90), modelo que obliga a las sociedades comerciales a armonizar los beneficios de sus accionistas con las necesidades del Estado y la sociedad.

Por otro lado, de acuerdo con Martínez al hablar en su texto del concepto de RSE expone en principio una teoría y concepto ideal bajo la cual la sociedad tiene un único compromiso con sus accionistas y que en la medida de lo posible podrá ofrecer beneficios a la población. Sin embargo, destaca que posteriormente se desarrolló una nueva teoría bajo la cual la RSE abarca las esperanzas en ámbitos éticos, legales y económicos que la población tiene de las organizaciones empresariales en un momento dado del tiempo. Específicamente indica que esta corriente propone una visión más inclusiva de los destinatarios de las actividades desarrolladas por las sociedades comerciales, abarcando no solo a los dueños, sino también

¹ Faride Crespo, “Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial,” *Estudios Gerenciales* 26, n.º 117 (2010): 119–130, [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)

a su fuerza laboral, clientela, la sociedad en general, competidores y proveedores, quienes son identificados como stakeholders o grupos de interés implicados.²

Esta revisión cuenta con un gran análisis, toda vez que muestra una evolución en la concepción de que el deber de las sociedades no es únicamente con sus accionistas o beneficiarios finales, sino que también debe velar por los intereses de un grupo de personas que pueden depender de la actividad económica directa o indirectamente.

Estos stakeholders son el punto neurálgico de la RSE teniendo en cuenta que es lo que traza la línea que vincula los intereses económicos y los intereses sociales en la población.

De acuerdo con los análisis entregados por Crespo y Martínez, la RSE se puede entender como el compromiso que asumen las empresas para actuar de forma ética, cumplir con la ley y generar beneficios económicos sin afectar negativamente a quienes los rodean (grupos de interés). Adicionalmente, implica integrar valores de carácter ético en la gestión de la empresa, promover la transparencia y una rendición cuentas periódica, buscando siempre un equilibrio entre el aumento de su producción, el bienestar de la sociedad y la sostenibilidad en general. Esto, lleva a entender que las empresas deben perseguir su objeto principal el cual es generar utilidades, pero con el compromiso de devolverle algo a las personas que, gracias a ellas, permiten que la sociedad genere dichas utilidades a sus dueños.

A partir de lo anterior, entender el concepto y alcance de la RSE permite establecer sus fortalezas y debilidades y así percibir para donde va la discusión en torno a la RSE. Una RSE bien aplicada e incorporada puede generar un número importante de ventajas en materia de competencia para cualquier organización como el incremento en ventas, ahorro de costos, acceso a capital y una mayor productividad y calidad.

2.1.2. Marco regulatorio de la RSE

Tras definir el alcance conceptual y la evolución de la RSE, resulta fundamental analizar el marco normativo que rige su implementación en el sector empresarial.

Hablar de la normativa que regula la RSE es fundamental para comprender el marco legal y ético que guía a las organizaciones en su compromiso con el desarrollo sostenible, el respeto a los DD.HH. y una gestión transparente. Estas normas no solo orientan las prácticas empresariales hacia una mayor responsabilidad con las personas que los rodean y el ambiente, sino que también fortalecen la confianza de los stakeholders o grupos de interés, promueven la competitividad y aseguran el cumplimiento de estándares globales.

2.1.2.1. Marco nacional

Como primera medida, debe resaltarse que no existe norma expresa, en Colombia, que regule la RSE, sus requisitos, las sanciones por su inobservancia y su proceso de implementación. Sin embargo, su primer acercamiento es la Constitución Política donde encuentra una base sólida en el artículo 333.

² Horacio Martínez Herrera, *Empresas con responsabilidad social empresarial* (Bogotá: Ecoe Ediciones, 2023), <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-19560941-3af09ec431.pdf>

Este artículo mencionado indica que las organizaciones empresariales tienen una función de matiz social, la cual conlleva obligaciones, al ser considerada la base del desarrollo en el país.³ Esta definición trae consigo la razón de ser de la RSE en Colombia, la cual se resume en la asociación empresarial tiene un ámbito de función social. Sobre esta concepción la Corte Constitucional (CC) ha indicado que la empresa debe entenderse tanto como una libertad como una función social. En consecuencia, la legitimidad de sus decisiones no puede analizarse exclusivamente desde la autonomía empresarial, sino que debe incluir sus impactos en los ámbitos de carácter social y ambiental, en armonía con los principios constitucionales superiores.⁴

De acuerdo con la Corte, la actividad que llevan a cabo estas organizaciones no puede tener como único fin el lucro, el beneficio y el interés para sus accionistas, sino que deben medirse otros efectos que provienen de dicha actividad y que debe velarse porque la empresa retribuya a su entorno por permitirle llevar a cabo esa actividad y lucrarse de ella.

Adicionalmente, la CC, en Sentencia C – 263 del 2011, también indicó que a la luz del artículo 333 las libertades económicas están sujetas a límites, no son absolutas. La empresa, al desempeñar función social, implica deberes; al igual que la libre competencia acarrea ciertas responsabilidades y que será el legislador el que delimite su ejercicio en nombre del patrimonio cultural de la Nación, el ambiente y el interés social.⁵

A partir de estos pronunciamientos, la RSE hace un llamado claro a que las organizaciones empresariales no solo se enfoquen en generar riqueza, sino también en actuar con ética, sostenibilidad y responsabilidad. Esto implica tomar en consideración el impacto que el desarrollo de sus actividades tiene en la sociedad, sus grupos de interés y el ambiente que los rodea. En otras palabras, la RSE invita a las empresas a comprometerse seriamente con el cuidado del planeta, el desarrollo económico propio y ajeno y el bienestar social, integrando estos valores en su estrategia, operaciones y organizaciones. Es un llamado a ser parte de la solución a los grandes retos reconocidos en la actualidad como es la desigualdad, el cambio de clima, la pobreza extrema y la corrupción política.

Dentro del mismo plano nacional, se encuentra la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social ICONTEC, que muestra a la RSE como un compromiso no coercitivo de las empresas de atender las expectativas definidas en conjunto con sus stakeholders en relación con el desarrollo humano integral, el cual, partiendo del acatamiento de la ley, permite alcanzar una sostenibilidad ambiental, un progreso social y crecimiento en el ámbito económico⁶.

³ República de Colombia, *Constitución política de Colombia*, Art. 333, (1991)

⁴ Corte Constitucional de Colombia, *Sentencia T-375/97*, 23 de abril de 1997, <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/t-375-97.htm>

⁵ Corte Constitucional de Colombia, *Sentencia C-263/11*, 6 de abril de 2011, <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-263-11.htm>

⁶ Superintendencia de Sociedades, *Concepto Jurídico 220-014835*, 8 de febrero de 2013.

2.1.2.2. Marco internacional

En el ojo del plano internacional, en primera medida, encontramos la ISO 26000 documento que ofrece orientación sobre la aplicación de la RSE, donde la centra especialmente como la responsabilidad de las organizaciones empresariales frente a las consecuencias de sus decisiones en materia social y ambiental, manejada a través de conductas éticas y transparentes orientada al bienestar de la sociedad, la atención a los deseos de los stakeholders, el cumplimiento de normas, el desarrollo sostenible y la aplicación de estándares internacionales, buscando que todo se integre con la organización empresarial y todas sus relaciones con terceros.⁷

Por otra parte, la Comisión Europea, como entidad que hace parte de la Unión Europea, entiende la RSE como el concepto mediante el cual las compañías integran sus diferentes preocupaciones en materia social y ambiental en su interacción con los stakeholders y en sus operaciones de negocio.⁸

Asimismo, debe considerarse el Pacto Verde Europeo, que promueve la integración no obligatoria de criterios ambientales y sociales en la actividad de los empresarios, así como una actuación que vaya más allá del simple cumplimiento normativo mediante inversión en capital humano, entorno y relaciones con los stakeholders o grupos de interés. En países sin regulación suficiente, este enfoque exige avanzar hacia marcos normativos compatibles que permitan desarrollar prácticas sociales y empresariales responsables.⁹

Por otro lado, la RSE no es la excepción a la aplicación de principios que brindan bases y lineamientos para desarrollar esta disciplina en diferentes empresas. Como primera medida podemos encontrar los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas del 2000¹⁰, que establecen principios universales de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción que las empresas deben seguir. Este marco global vinculó más estrechamente la RSE con los objetivos de desarrollo sostenible, reforzando la idea de que las empresas tienen un papel de exagerada relevancia en la promoción de la sostenibilidad en la sociedad.

Por otro lado, se pueden ver los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas del año 2015¹¹, con la que la RSE ha asumido un papel aún más activo como un vehículo para alcanzar las metas globales de desarrollo sostenible. Hoy, las empresas responsables integran los ODS en sus estrategias de negocio, midiendo su impacto

⁷ International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010—Guidance on Social Responsibility* (Geneva: ISO, 2010), <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

⁸ Comisión Europea, “A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility,” comunicación al Parlamento Europeo, COM (2011) 681 final (2011), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

⁹ Comisión Europea, “El Pacto Verde Europeo,” COM (2019) 640 final, 11 de diciembre de 2019, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

¹⁰ Naciones Unidas, *Pacto Mundial* (Nueva York: Naciones Unidas, 2000), <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

¹¹ Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, Resolución de la Asamblea General A/RES/70/1, 25 de septiembre de 2015 (Nueva York: Naciones Unidas), https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S

en aspectos clave como la protección del clima, la justicia social y el crecimiento económico inclusivo.

Otro ejemplo, es la Declaración de Río del año 1992¹² ya que fue un hito en la formalización de los compromisos internacionales en torno al desarrollo sostenible. En este contexto, la RSE se convirtió en una herramienta esencial para que las empresas contribuyeran al cumplimiento de los acuerdos establecidos.

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos representan el consenso internacional más sólido para gestionar el impacto social del sector privado. Su relevancia radica en que establecen una hoja de ruta dividida en tres columnas principales: la urgencia de reparar, el deber de respetar a nivel empresarial y la obligación del Estado de proteger. Al introducir la debida diligencia como una obligación práctica, este marco transforma la ética corporativa de una declaración de intenciones a una gestión proactiva de riesgos, garantizando que la actividad empresarial sea compatible con la dignidad humana en toda su cadena de valor.

En conclusión, la RSE se ha establecido como una herramienta relevante para alinear la actividad empresarial con principios éticos, sociales y ambientales, tanto en el plano nacional como internacional. Aunque en Colombia no existe una regulación específica para la RSE, el marco constitucional y los pronunciamientos de altas Cortes brindan una base sólida que reconoce la función social de la empresa y su responsabilidad frente a su entorno y la sociedad. A su vez, guías como la ICONTEC, la ISO 26000, el Pacto Mundial, los ODS, los Principios Rectores y el Pacto Verde, refuerzan la urgencia de que las organizaciones integren prácticas sostenibles y responsables en su gestión. Esto no solo responde a una exigencia ética, sino que también se traduce en una ventaja en temas de competencia, en la creación de confianza y en un mayor aporte al desarrollo global.

2.1.3. Adaptación de la RSE al contexto empresarial colombiano

La RSE surge de iniciativas voluntarias, debe ser vista como una herramienta para respetar los derechos fundamentales, mejorar a la sociedad y proteger el ambiente. En este sentido, es necesario respetar los límites establecidos por un Estado Social de Derecho, como es el caso colombiano. Aunque la RSE se entiende generalmente como un tema de decisiones voluntarias que carece de multas o sanciones por parte del Estado, esto no implica que el cumplimiento de normas internacionales ratificadas, la constitución o las leyes locales esté en conflicto con la naturaleza voluntaria de la RSE.¹³

A lo largo de los años, Colombia ha presenciado la expedición de normas que se pueden considerar dentro de la esfera de la RSE como es la creación del Ministerio de Ambiente en

¹² Naciones Unidas, *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Nueva York: Naciones Unidas, 1992), https://www.lacult.unesco.org/docc/1992_Declaracion_Rio_principios.pdf

¹³ William Fernando Garzón-Ruiz, Javier Alejandro Acevedo-Guerrero y Ruth Zárate-Rueda, “Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Colombia,” *Dikaion* (1 de diciembre de 2013), <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8e7463ac-2d2a-3654-bb9b-8dec185d8054>.

1993, la aprobación del Convenio de la ONU sobre cambio climático en 1994 y la aprobación del Convenio de la ONU sobre corrupción en 2005, sin embargo, se destacan una serie de normas mucho más recientes que están en proceso de implementación y aportan profundamente a la RSE, como bien son:

- El Proyecto de Ley 153 de 2025: Obligaciones para las empresas constituidas en Colombia en materia de DD.HH.
- La Ley 2173 del 2021: mejor conocido como Ley de Siembra de Árboles.
- La Circular Externa No. 100-000010 de la Superintendencia de Sociedades del 2023: Presentación de informes de sostenibilidad.

A continuación, se presenta una explicación general de las normas enunciadas previamente y su relación con la RSE:

- El Proyecto de Ley 153 de 2025¹⁴, representa un cambio en Colombia, al transitar la RSE voluntaria hacia un marco legal obligatorio y vinculante. Esta normativa exige a todas las empresas, la implementación de procesos de debida diligencia continua y transparencia en sus operaciones. Lo más representativo es que entrega fuerza al sistema a través del fortalecimiento de la supervisión del Estado y el levantamiento del velo corporativo, garantizando que las empresas asuman responsabilidad solidaria por sus impactos.
- La Ley 2173 del 2021¹⁵ mediante la cual se promueve la restauración ecológica a través de la siembra de árboles. Esta norma estipula que aquellas empresas que se entiendan como medianas o grandes, por requisitos de ingreso o activos anuales, deben llevar a cabo de la mano con el Ministerio de Ambiente unas jornadas de siembra de árboles. A pesar de ser una iniciativa acertada para promover el cuidado del medio ambiente esta no ha tenido un cumplimiento por parte de la Entidad Estatal, ya que, recién el 17 de octubre del 2025, cuatro años después de la expedición de la ley, recién fue expedida su reglamentación inicial, la cual, viendo en detalle el texto, deja lagunas o irregularidades sobre su cumplimiento.
- El Reporte de Sostenibilidad del año 2023, que busca que las entidades empresariales muestren a los grupos de interés sus prácticas de carácter sostenible en pro de cuidar el medio ambiente en el desarrollo de su actividad productiva. Sin embargo, en la expedición de parámetros para su presentación se indicó su carácter de voluntaria, lo cual sin duda genera un aire de relajación de las grandes empresas que deberían tomarlo como una práctica obligatoria.¹⁶

¹⁴ Congreso de la República de Colombia, *Proyecto de Ley 153 de 2025 (Cámara)*, Gaceta del Congreso n.º 1295, 1.º de agosto de 2025.

¹⁵ Congreso de la República de Colombia, *Ley 2173 de 2021*, Diario Oficial n.º 51.903, 2021, <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30043798>

¹⁶ Superintendencia de Sociedades, *Circular Externa 100-000010*, 21 de noviembre de 2023.

En todo caso, una adecuada adopción voluntaria de la RSE permite a las empresas implementar prácticas más responsables y transparentes, comprender mejor el desarrollo sostenible y fortalecer tanto su credibilidad ante los consumidores como su rentabilidad.

2.2. Barreras estructurales y desafíos de la RSE en Colombia

La RSE ha emergido como una de las iniciativas más relevantes para vincular el crecimiento económico con el desarrollo ambiental y social. En Colombia, su evolución ha sido notoria, impulsada por una creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el rol activo que deben asumir las empresas frente a sus grupos de interés. Grandes organizaciones han incorporado modelos más inclusivos, donde se han alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan corregir la pobreza, protección al planeta y garantizar la paz y prosperidad para la población mundial, y han comenzado a publicar informes de sostenibilidad como parte de su estrategia reputacional generando mayor transparencia.

Sin embargo, a pesar de estos avances, la RSE continúa enfrentando obstáculos que limitan su potencial para transformar el sector corporativo. Su aplicación sigue siendo mayormente voluntaria, poco regulada, e incluso, malentendida. La falta de una estructura normativa sólida y mecanismos de evaluación rigurosos ha permitido que la RSE sea abordada de forma superficial por las organizaciones que la ponen en práctica, convirtiéndose en una herramienta de marketing, más que en una práctica ética y seria. En contextos empresariales donde prima la rentabilidad sobre el compromiso con la sociedad, esta desconexión entre el discurso y la práctica genera un vacío, el cual aleja al país de llegar a un punto de implementación deseado.

Adicionalmente, existen factores diversos, como culturales o sociopolíticos que agudizan estos obstáculos: la desconfianza institucional, la limitada articulación entre sectores y la instrumentalización de la RSE como escudo reputacional ante conflictos o sanciones. Todo esto evidencia que, aunque Colombia ha adoptado, en alguna medida, el lenguaje de la responsabilidad social, aún le falta un marco de acción coherente que garantice su cumplimiento, seguimiento y revolución.

A continuación, se explorarán algunas críticas o problemáticas que pueden ser identificadas en la aplicación de la RSE en Colombia:

2.2.1. La RSE reducida a una estrategia de marketing

La RSE, concebida como una herramienta para integrar principios éticos y sociales a la gestión organizacional, ha sido adoptada en Colombia bajo lógica de beneficio propio. En lugar de operar como una estrategia integradora de bienestar laboral, cultura organizacional y desarrollo humano, ha sido remodelada como un instrumento de posicionamiento competitivo y reputacional.

Según Saldarriaga, es reconocida por las empresas como una vía para vincularse con el entorno externo y fortalecer su imagen. Así mismo, indica que la RSE es una de las

alternativas menos implementadas por las organizaciones empresariales en materia de gestión humana, pero de las más usadas para promover su competitividad y good will.¹⁷

Este planteamiento evidencia una tendencia clara, que consiste en que la RSE se implementa desde áreas estratégicas enfocadas en gestión reputacional y visibilidad, mientras las unidades encargadas del talento humano permanecen ajenas a su planeación e integración, para los fines que debería abarcar. Esta desconexión genera un doble discurso empresarial, por fuera, compromiso social; y por dentro, ausencia de prácticas transformadoras en el clima laboral y en la cultura organizacional.

La fragmentación interna se vuelve aún más evidente cuando el mismo autor apunta que en las organizaciones estudiadas en su texto, la RSE y la gestión del conocimiento no forman parte de la gestión humana, sino que se enmarcan en la gestión administrativa. En consecuencia, su desarrollo es dirigido por la alta gerencia, generando una desconexión entre el diseño estratégico, la forma como se ejecuta y los resultados que entrega.¹⁸

Esto sugiere que, aunque la RSE puede generar beneficios como mayor motivación, sentido de pertenencia o mejora del ambiente laboral, dichos impactos son beneficios colaterales no establecidos de forma consciente ni respaldados por una política organizacional. En otras palabras, los efectos positivos de la RSE sobre el interior de la empresa surgen como subproductos obtenidos de forma accidental, lo cual limita su potencial transformador.

Además, Saldarriaga revela que las expectativas empresariales frente a la RSE se centran en objetivos mayormente externos como el incremento de productividad, ser competitivos y crear reputación, por encima de indicadores cualitativos como bienestar del empleado y la cultura.

Este enfoque reputacional ha sido reforzado por autores como Alvarado y Schlesinger (2008), quienes afirman que los esfuerzos en torno a la RSE son percibidos por las empresas como oportunidades para fortalecer vínculos con el consumidor y blindarse frente a crisis reputacionales.¹⁹

De esta forma, se configura un escenario en el que la RSE deja de ser una estrategia ética y se convierte en una herramienta desvinculada de gestión humana. Este desequilibrio limita su capacidad para contribuir a procesos de cambio organizacional y refuerza la visión de la empresa como actor únicamente económico más que como agente de transformación para la sociedad.

¹⁷ Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, “Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana,” *Estudios Gerenciales* (1 de enero de 2013). <https://research-ebSCO-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8b94be65-c4ac-33a6-ae88-7420f277c67c>

¹⁸ Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, “Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana,” *Estudios Gerenciales* (1 de enero de 2013). <https://research-ebSCO-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8b94be65-c4ac-33a6-ae88-7420f277c67c>

¹⁹ Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, “Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana,” *Estudios Gerenciales* (1 de enero de 2013). <https://research-ebSCO-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8b94be65-c4ac-33a6-ae88-7420f277c67c>

Frente a este panorama, resulta urgente repensar el papel de la RSE como componente del sistema organizacional, no solo como herramienta externa para mejorar la imagen corporativa, sino como estrategia interna para promover la equidad, dignidad laboral y sentido de comunidad. Ello implica superar la lógica del marketing social y transitar hacia un modelo de RSE basado en los valores de inclusión, coherencia ética y bienestar.

2.2.2. Implementación superficial de la RSE

La RSE ha evolucionado como un enfoque desde el ámbito estratégico que busca equilibrar los intereses de las sociedades comerciales con el bienestar social y ambiental. Sin embargo, su implementación enfrenta obstáculos estructurales que impiden su consolidación como modelo de gestión integral. A continuación, se analizarán las causas y consecuencias de dicha falta de integración.

Como primera medida, la Comisión Europea define la RSE como la incorporación voluntaria de criterios sociales y ambientales en la actividad empresarial y en sus relaciones con los stakeholders.²⁰

Aunque esta definición promueve la autonomía empresarial, en Colombia la voluntariedad ha derivado a que las empresas únicamente ejecuten prácticas aisladas que carecen de estrategia, que en el plazo inmediato entrega un buen concepto de la iniciativa de la compañía, pero a largo plazo no termina generando un cambio significativo, toda vez que una acción única no implica la integración de las preocupaciones sociales con la actividad comercial de la empresa.

Por otro lado, la norma ISO 26000 establece que la responsabilidad social debe integrarse en toda la organización, ser reflejada en sus decisiones y actividades, y estar sujeta a mejora continua.²¹

No obstante, en el contexto colombiano, la implementación de estándares como la ISO 26000, GRI, AA1000 o ISO 14001 enfrenta desafíos debido a su naturaleza de Soft Law. En el ámbito del derecho internacional, estas normas se definen como normas sin fuerza vinculante pero que pueden llegar a tener efectos jurídicos²² que, al carecer de fuerza coercitiva inmediata, son percibidos por el sector empresarial meramente como recomendaciones o pautas de carácter voluntario. Esta ausencia de obligatoriedad jurídica desemboca en una aplicación táctica y fragmentada. Al no ser consideradas normas de Hard Law, entendido como un derecho preciso, obligatorio y exigible²³, las empresas suelen omitir

²⁰ Comisión Europea, "A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility," comunicación al Parlamento Europeo, COM (2011) 681 final (2011), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

²¹ International Organization for Standardization, *ISO 26000:2010—Guidance on Social Responsibility* (Geneva: ISO, 2010), <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

²² Sandra Gómora-Juárez, "Del Soft Law al Hard Law: los caminos de la normatividad," *Isonomía*, núm. 63 (2025): 75-101, <https://doi.org/10.5347/isonomia.v0i63.574>

²³ Juan Carlos Velázquez Elizarrarás, "Evolución e interdisciplina en el debate actual de las nuevas fuentes del derecho internacional: Derecho suave y derecho duro ¿contraposición o complemento?", en *Derecho Internacional de los Derechos Humanos*, ed. Loretta Ortiz Ahlf (México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2018), 181-225.

procesos para la evaluación y mejora constante, limitando la RSE a una respuesta reactiva en lugar de integrarla como una obligación debidamente estructurada en las empresas.

Así mismo, según Porter y Kramer advierten que las empresas deben pasar de la filantropía a la creación de valor compartido, integrando la RSE en su estrategia competitiva²⁴. Sin embargo, en Colombia, el principal obstáculo para esto es la cultura, toda vez que gran número de organizaciones adoptan medidas de RSE con el único fin de priorizar la reputación, por encima de un impacto social real. Esto genera una desconexión o paralelismo entre los valores corporativos y las acciones sociales, debilitando la legitimidad de la empresa y su intención de hacer práctica que generen impacto.

Por otro lado, haciendo referencia a los Principios Rectores sobre la Empresa y los Derechos Humanos, particularmente el número 18, indica que, en el marco de la gestión de riesgos, las empresas deben examinar los impactos negativos en derechos humanos, ya sean reales o potenciales, que puedan surgir de sus operaciones o de sus vínculos con terceros.²⁵

Para el éxito de este principio, la ONU da dos pautas principales para tener en cuenta, donde la segunda busca desarrollar procesos de interacción significativa con los grupos que puedan resultar impactados y otros interesados, considerando la magnitud de la empresa y las condiciones específicas de la operación.

Lo anterior, permite reflexionar sobre la necesidad de incluir a los grupos de interés de la empresa, para poder cumplir con los objetivos de la RSE, no obstante, en el contexto colombiano, el diálogo con estos grupos suele ser limitado. Las empresas carecen de mecanismos formales para consultar, involucrar y crear soluciones con comunidades, empleados y proveedores, lo que reduce la efectividad de sus iniciativas sociales.

Por último, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define la RSE como una visión corporativa que integra en la gestión organizacional el respeto por las personas, el medio ambiente, los valores éticos, y la comunidad con independencia de los productos o servicios que ofrezca, así como de su sector, tamaño o nacionalidad.²⁶

Bajo esta definición, la RSE no debe entenderse como un añadido externo, sino como un componente propio de la estrategia corporativa. A pesar de ello, se observa una brecha entre esta integración ideal y la realidad de diversas empresas colombianas, cuyas misiones y visiones suelen estar desactualizadas o carecen de alineación con sus prácticas operativas. Esta desconexión impide que los valores y el respeto por el entorno se traduzcan en una identidad corporativa acorde; como consecuencia, se obstaculiza la consolidación de una

²⁴ Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review* (enero-febrero de 2011). <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>

²⁵ Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2011), https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

²⁶ Juan Felipe Cajiga Calderón, *El concepto de responsabilidad social empresarial* (Ciudad de México: Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), s.f.). <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>

cultura organizacional responsable y se genera confusión en la percepción de los grupos de interés.

Como conclusión, la falta de integración estructural en las empresas colombianas, en relación con la RSE, se refleja en prácticas voluntarias que no se institucionalizan ni se vinculan de forma coherente con la estrategia corporativa. Esta desconexión genera iniciativas apartadas, no planificadas, sin sistemas de evaluación, y con un enfoque especialmente reputacional. Además, la relación con los grupos de interés suele ser débil, nula o reactiva, y los principios expresados en la misión y visión empresarial muchas veces no se corresponden con las acciones que realmente se desarrollan.

2.2.3. Impactos ambientales sin rendición de cuentas

Con el propósito de contrastar los fundamentos teóricos expuestos previamente con la realidad corporativa, resulta pertinente realizar una aproximación práctica que permita visibilizar las dimensiones de la problemática en el entorno empresarial.

Los derrames de petróleo en Colombia son el ejemplo que pone en evidencia un grave desfase entre los compromisos voluntarios de sostenibilidad y las prácticas operativas reales. En marzo del 2018, un escape en el pozo Lizama 158 de Ecopetrol vertió 550 barriles de crudo en afluentes del río Sogamoso, que a su vez contaminó el Magdalena. En pocos días murieron más de 2400 animales y cientos de familias perdieron su sustento²⁷.

Aun así, en su Informe de Sostenibilidad 2018, Ecopetrol reportó cinco incidentes con derrames mayores a un barril, totalizando 161,5 barriles, una cifra que solo mejora ligeramente los indicadores promedio de incidentes en operaciones onshore a nivel global²⁸.

Esta aparente discrepancia entre la reputación ambiental que la empresa comunica y su historial de accidentes encaja con el concepto de “greenwashing” que consiste en que las empresas enfatizan sus credenciales verdes sin reforzar internamente los sistemas de gestión que previenen y responden eficazmente a emergencias ambientales²⁹.

El greenwashing es una táctica de marketing engañosa que consiste en proyectar una imagen de sostenibilidad que no coincide con la realidad operativa. Jurídicamente, esta práctica claramente representa un vicio en la transparencia, donde se utiliza un lenguaje ambiental ambiguo para atraer al consumidor sin contar con respaldos técnicos o certificaciones reales. Este permite a las organizaciones evadir una verdadera debida diligencia, demostrando por qué es necesario que la responsabilidad social pase de ser un discurso publicitario a una obligación legal verificable y sancionable.

²⁷ E. E. Zachos, “Colombia: Derrame de petróleo mata a más de 2 400 animales,” *National Geographic*, 4 de abril de 2018, <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2018/04/colombia-derrame-de-petroleo-mata-a-mas-de-2400-animales>

²⁸ Ecopetrol, *Informe de Sostenibilidad 2018* (Bogotá: Ecopetrol, 2019), <https://www.ecopetrol.com.co>.

²⁹ Thomas P. Lyon y John W. Maxwell, “Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit,” *Journal of Economics & Management Strategy* 20, n. ° 1 (2011): 3–41. <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=2b29108b-bfd5-33ee-82aa-72b5b5b8f895>

Para que la RSE deje de ser un ejercicio simbólico y se convierta en un vector de desarrollo sostenible, debe integrarse en el corazón de la gestión operativa. Nuevamente se reitera que, la norma ISO 26000 exige que la RSE sea parte de cada proceso organizacional y que haya ciclos de mejora continua. Sin embargo, la frecuencia de incidentes y la escala de sus impactos muestran que Ecopetrol, así como seguramente muchas otras empresas colombianas, carecen de protocolos predictivos, auditorías externas y una cultura proactiva para cumplir con seguridad ambiental.

En la práctica, la RSE se mantiene desconectada de la operatividad diaria. La adopción de esquemas voluntarios sin la debida rigurosidad ejecutiva refuerza el argumento sobre la responsabilidad social como mera estrategia de propaganda y reputación³⁰.

Mientras no se implemente un enfoque sistémico, que combine evaluaciones de riesgo robustas, formación técnica continua y rendición de cuentas independiente, las grandes empresas seguirán generando impactos ambientales significativos sin asumir responsabilidad efectiva, mientras que de forma paralela muestran sus resultados, incluso sus incidentes, como una mejora en su producción.

2.2.4. La exclusión de las MIPYMES del modelo de responsabilidad

Pese a que las MIPYMES representan aproximadamente el 95% de la organización empresarial en Colombia, su integración en estrategias de RSE sigue siendo periférica. Esta disparidad evidencia un desafío estructural, donde la magnitud de su presencia en el mercado no se traduce proporcionalmente en una adopción formal de prácticas en pro de la RSE.

Uno de los factores centrales que explica esta baja adopción es la limitada capacidad organizativa y financiera de las MIPYMES. Al operar con métodos empíricos y carentes de sistemas formales de gestión carecen de los procesos y métricas que facilitan la planificación y evaluación de proyectos de RSE. Según Jenkins señala que las PYMES, por su tamaño y recursos restringidos, enfrentan barreras internas críticas, como la falta de personal especializado y la ausencia de estructuras de gobernanza que integren la RSE en la estrategia (Jenkins, 2006)³¹.

La alta dependencia de la tercerización laboral en estas organizaciones acentúa su desvinculación respecto de la RSE. La doctrina señala que los análisis sobre subcontratación coinciden en que este fenómeno ha reforzado las dinámicas de precarización del empleo y a eludir responsabilidades directas sobre salud, seguridad y formación de los trabajadores³². Al tercerizar funciones, las MIPYMES transfieren obligaciones sociales al contratista, reduciendo así sus incentivos para desarrollar programas de sostenibilidad.

³⁰ Magali A. Delmas y Vanessa Cuere-Burbano, "The Drivers of Greenwashing," *California Management Review* 54, n.º 1 (noviembre de 2011): 64–87, <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

³¹ Heledd Jenkins, "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics* 67, n.º 3 (2006): 241–256, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

³² Mariana Fernández Massi, "Subcontratación y precarización del empleo: los accidentes laborales en la industria petroquímica," *Estudios Sociológicos XL*, núm. 119 (2022): 423-454, <https://doi.org/10.24201/es.2022v40n119.2128>.

Finalmente, la escasa inversión en formación y desarrollo de competencias contribuye a perpetuar prácticas informales. Esta carencia limita su habilidad para asimilar marcos normativos de RSE, impidiendo la generación de liderazgo interno comprometido y mantiene los proyectos de RSE como actividades sin continuidad ni evaluación de resultados.

El resultado es una RSE de baja intensidad y alto riesgo de “lavado social”, es decir, iniciativas puntuales de donaciones sin alinearse con la estrategia real del negocio, que no generan aprendizajes ni sirven de palanca para fortalecer la reputación y la resiliencia empresarial.

Para revertir este escenario, es fundamental diseñar políticas que ofrezcan incentivos fiscales a las MIPYMES que adopten estándares de RSE, así como facilidades para formación y consultoría en sostenibilidad. Al mismo tiempo, las Cámaras de Comercio pueden agrupar empresas para compartir recursos y establecer plataformas de aprendizaje. Finalmente, es clave impulsar herramientas digitales de bajo costo como portales de reporte de indicadores sociales y ambientales que sirvan de puente entre los esfuerzos informales y la rendición de cuentas estructurada.

2.2.5. La ausencia de planificación sistemática en RSE

A pesar de que la RSE ha dejado de ser un simple ejercicio filantrópico para incorporarse a la cúspide de la gestión empresarial, en Colombia todavía predomina un enfoque reactivo e informal.

Según Aguinis y Glavas la mayor parte de las organizaciones implementan actividades sociales sin someterlas a la rigurosidad propia de un plan estratégico, lo que limita su impacto y sostenibilidad. De igual forma, los autores indican:

*“Las organizaciones que participan en la RSE debido a fuerzas institucionales, pero sin el compromiso de la gerencia, realizan “actividades de RSE disociadas”, es decir, desconectadas de las actividades normales y continuas que se consideran parte del negocio principal de la empresa.”*³³. (Cita traducida al español)

Este apartado contrasta idealmente con el caso de muchas empresas de carácter nacional, que asocian la RSE con proyectos aislados, como patrocinios de eventos o donaciones individuales, sin integrarlos en su misión, visión ni en sus indicadores de desempeño.

Este vacío estratégico se agrava por factores culturales y de gobernanza. Freeman, Harrison y Wicks advierten que, sin una formalización clara de roles y procesos, la RSE queda subordinada a iniciativas de “*quién tenga más influencias*” dentro de la alta gerencia, o a presiones externas inconsistentes.³⁴

³³ Herman Aguinis y Ante Glavas, “What We Know and Don’t Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda,” *Journal of Management* 38, n. ° 4 (2012): 932–968, <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

³⁴ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison y Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success* (New Haven y Londres: Yale University Press, 2007). <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=93bad5f7-5516-34af-abe1-1ac0fe1a1eb0>

A partir de lo expuesto, se puede considerar que, cuando falta esta articulación, las empresas:

- No definen objetivos estratégicos de RSE alineados con los negocios.
- Carecen de mecanismos formales de seguimiento y rendición de cuentas.
- No asignan presupuestos ni responsables estables para las iniciativas.

Para cerrar esta brecha, es imprescindible que las organizaciones colombianas:

1. Elaboren un plan estratégico de RSE formal, con diagnósticos, objetivos y estableciendo sus grupos de interés.
2. Integren indicadores de sostenibilidad y lo vinculen a la evaluación de desempeño.
3. Asignen responsables dedicados y presupuestos estables a medio y largo plazo.
4. Realicen auditorías periódicas usando estándares preestablecidos.
5. Desarrollen programas de formación continua para internalizar la RSE.

Solo así la RSE dejará de ser un anexo final y podrá ser una herramienta estratégica que fortalezca la sostenibilidad de las empresas en Colombia, en todos los aspectos.

2.2.6. El vacío regulatorio

La implementación de la RSE en Colombia también tiende a obstaculizarse por la debilidad de las políticas públicas y la falta de una regulación estatal coherente y sostenida.

Aunque existen iniciativas normativas y programas definidos por sectores, el país carece de una estrategia articulada y unificada en RSE, con objetivos de largo plazo, mecanismos de seguimiento y esquemas de incentivos que promuevan su adopción voluntaria.

Colombia ha incorporado elementos de RSE en leyes como la Ley 99 de 1993 (medio ambiente), Ley 1474 de 2011 (anticorrupción), y en instrumentos como la Guía Técnica Colombiana GTC 180. Sin embargo, estas disposiciones son dispersas y no conforman un marco regulatorio unificado. Así mismo, la jurisprudencia constitucional reconoce la RSE como voluntaria, pero también contiene elementos de obligatoriedad, lo que genera ambigüedad para su aplicación.³⁵

Ahora bien, es importante resaltar que existen beneficios tributarios para empresas que desarrollan proyectos sostenibles, como deducciones del 50% en inversiones ambientales y descuentos del 25% en el impuesto de renta según la Ley 1715 de 2014 y el Estatuto

³⁵ Lina Lorenzoni Escobar, “Responsabilidad social empresarial en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana: dimensiones de obligatoriedad en la voluntariedad,” *Estudios Socio-Jurídicos* (1 de enero de 2021). <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=4c3dc096-6fce-3161-97d5-a5ea2c1b6838>

Tributario, sin embargo, debe ser destacado que solo un 25% de las empresas colombianas acceden a ellos.³⁶

Las razones para esto se ven reflejadas en trámites complejos y costosos, requisitos técnicos que no están al alcance de todas las empresas y falta de divulgación y acompañamiento institucional. Esto evidencia que los incentivos existentes no están diseñados para fomentar una adopción masiva ni equitativa de la RSE, y que el Estado no ha logrado convertirlos en herramientas efectivas de transformación empresarial.

En línea con lo anterior, aunque Colombia ha formulado estrategias como la *E2050* (Estrategia Climática de Largo Plazo) y la *ECDBC* (Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono), estas se enfocan principalmente en cambio climático y no integran de forma transversal la RSE como eje de desarrollo empresarial. La Guía de Contratación Pública Sostenible y Socialmente Responsable propone criterios sociales y ambientales en compras estatales, pero no constituye una política nacional de RSE ni establece obligaciones claras para el sector privado.

La falta de una política pública homogénea, robusta y de incentivos no solo limita el impacto de la RSE en el territorio colombiano, sino que perpetúa, como se ha reiterado en varias ocasiones, su uso como herramienta de reputación más que como motor de transformación. Superar estos vacíos es clave para que la RSE deje de ser una opción voluntaria y se convierta en un compromiso estructural del Estado y del sector empresarial.

2.2.7. Obstáculos y retos pendientes de la RSE en Colombia

A lo largo del análisis de las problemáticas presentadas, queda la sensación de un enorme potencial desaprovechado: las empresas han incorporado el lenguaje de la sostenibilidad y los ODS, pero con frecuencias dispares entre el discurso y las prácticas.

La voluntariedad de la RSE, pasó ser una oportunidad, a ser una barrera. Sin un marco regulatorio claro ni indicadores mandatorios, muchas organizaciones la tratan como un adorno reputacional antes que como un compromiso. Esto deriva en esfuerzos aislados que, si bien tienen algún efecto positivo a corto plazo, no arraigan en la cultura organizacional ni generan procesos de mejora en el tiempo. El resultado es un “lavado social” que termina erosionando la confianza de empleados, comunidades y clientes.

Los casos de impactos ambientales graves demuestran la desconexión entre las políticas de sostenibilidad y la operatividad diaria. Esta situación lleva a preguntar ¿cuántos protocolos predictivos y auditorías externas habrían evitado ese desastre o, al menos, reducido su magnitud? Se hace evidente que, mientras las empresas no incorporen correctamente la RSE en sus sistemas de gestión se seguirá anteponiendo el discurso al riesgo real.

Adicionalmente, la baja participación de las MIPYMES revela una oportunidad perdida de desarrollo inclusivo, que aún representen el 95% de las empresas colombianas, carecen de

³⁶ Cristian Moreno Garzón, “Estos son los beneficios tributarios de una empresa que utiliza prácticas sostenibles,” *La República*, 9 de enero de 2025, <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/estos-son-los-beneficios-tributarios-de-una-empresa-que-utiliza-practicas-sostenibles-4032639>

recursos para estructurar proyectos y quedan relegadas al margen. Las Cámaras de Comercio y las entidades estatales deben impulsar esquemas que permitan compartir buenas prácticas y abaratar el acceso a estándares de RSE.

Finalmente, el eje central de la transformación está en la estrategia. La RSE solo será genuina cuando deje de ser una actividad complementaria y se convierta en un componente clave del negocio. La aspiración es que la RSE se integre en las matrices de riesgo, contratos y planes de formación de los empleados, de modo que pase a ser una palanca de sostenibilidad duradera y real.

2.3. El modelo europeo de la RSE

La Unión Europea (UE) ha sido un motor decisivo en la consolidación y expansión de la RSE a nivel mundial, porque combina normas e incentivos para convertir la sostenibilidad y los derechos humanos en condiciones del mercado. De igual manera impulsa marcos de diligencia debida, transparencia y reporte que transformaron prácticas corporativas.

En esa misma línea, promueve estándares comunes entre sus miembros y condiciona acuerdos comerciales y financiación al cumplimiento de criterios ambientales y sociales.

En razón a esto, es más que justo traerlos como un modelo de ejemplo exportable para otras legislaciones que busque elevar la RSE de iniciativas voluntarias a un componente estructural del crecimiento económico responsable.

2.3.1. La evolución normativa de la RSE en la UE

La UE ha promovido un paquete regulatorio y de políticas que ha elevado la RSE de iniciativas voluntarias a exigencias estructurales para empresas y mercados, que combinan normas de transparencia, clasificación de actividades sostenibles, obligaciones de diligencia debida y sanciones contra el greenwashing.

A continuación, se procede a explicar de forma general las medidas mencionadas:

2.3.1.1. Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)³⁷

La CSRD amplía y endurece el deber de las empresas de informar sobre aspectos de gobernanza, sociales y ambientales. Con esto: (I) aumenta el universo de entidades obligadas (casi 50.000 empresas en la UE); (II) exige estándares europeos comunes de reporte basados en normas técnicas; (III) obliga a la inclusión de la información en el informe anual; y (IV) requiere aseguramiento de la información publicada, mejorando comparabilidad, verificabilidad y utilidad para sus grupos de interés.

³⁷ KPMG España, “CSRD: Nuevos requisitos de reporting ESG,” KPMG, consultado el 4 de noviembre de 2025, <https://kpmg.com/es/es/servicios/esg-transformacion-sostenible/reporting-csrd-requisitos-informacion-esg.html>

2.3.1.2. Taxonomía de la UE sobre Actividades Sostenibles³⁸

La Taxonomía de la UE constituye una estructura técnica de clasificación que enuncia criterios objetivos para determinar cuándo una actividad económica contribuye de manera sustancial a los objetivos ambientales de la UE, sin generar perjuicios significativos frente a otros fines ambientales. En este sentido, funciona como una referencia técnica para la creación de etiquetas, la adopción de decisiones de inversión y la estructuración de políticas de carácter público, al orientar el capital hacia acciones compatibles con la transición climática y la neutralidad de emisiones.

2.3.1.3. Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR)³⁹

El SFDR impone obligaciones de transparencia a gestores de activos, aseguradoras y asesores financieros sobre cómo integran riesgos de sostenibilidad y factores ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) en sus procesos de inversión.

En relación con esto, distingue categorías de productos que tienen objetivo sostenible y exige divulgaciones periódicas que permiten a los inversores comparar productos y detectar inconsistencias entre la estrategia de inversión y las comunicaciones comerciales.

2.3.1.4. Directiva sobre Diligencia Debida Corporativa en Materia de Sostenibilidad (CSDDD)⁴⁰

La CSDDD introduce obligaciones legales para grandes empresas de identificar, prevenir, mitigar y, cuando proceda, reparar impactos contrarios sobre DD.HH. y el ambiente a lo largo de sus cadenas de valor.

Adicionalmente, establece requisitos de gobernanza corporativa, mecanismos de monitorización y acceso a vías de reparación, elevando la debida diligencia de práctica voluntaria a obligación normativa con consecuencias de cumplimiento relevantes.

2.3.1.5. Acciones contra el Greenwashing y garantías de veracidad en comunicaciones⁴¹

Para combatir el greenwashing, la UE ha articulado un marco normativo integral que comienza por calificar las alegaciones verdes infundadas como prácticas comerciales desleales.

³⁸ European Commission, “EU Taxonomy for Sustainable Activities,” European Commission (Finance), consultado el 4 de noviembre de 2025, https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

³⁹ Parlamento Europeo y Consejo, “Reglamento (UE) 2019/2088 sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros,” EUR-Lex, consultado el 4 de noviembre de 2025, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>

⁴⁰ European Commission, “Corporate Sustainability Due Diligence,” European Commission, consultado el 4 de noviembre de 2025, https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

⁴¹ Pacto Mundial Colombia, “Directiva contra el greenwashing o de lucha contra el ecoblanqueo,” Pacto Mundial, consultado el 4 de noviembre de 2025, <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ecoblanqueo-greenwashing/>

Este marco para clasificación se complementa con la exigencia de transparencia sobre los criterios de duración y reparación de los productos, permitiendo que las autoridades competentes verifiquen la veracidad de las alegaciones que se presentan. En consecuencia, al imponer sanciones y obligaciones de respaldo técnico, la UE busca proteger tanto a consumidores como a inversores, garantizando que todo mensaje de sostenibilidad esté fundamentado en evidencia verificable.

2.3.1.6. Caso de estudio: Schneider Electric (SE) y su modelo RSE

Para ilustrar la aplicación práctica del marco regulatorio de la Unión Europea, se analiza el caso de Schneider Electric SE. Esta multinacional, con sede central en Francia, es un líder global en la transformación en temas de automatización de industria y la gestión de la energía. Su actividad económica se centra en el desarrollo de tecnologías conectadas y software que permiten a industrias, infraestructuras y hogares optimizar su consumo energético, integrando eficiencia y sostenibilidad.

La relevancia de SE como caso de estudio radica en su modelo de negocio de "impacto positivo". Económicamente, la empresa no solo genera valor a través de venta de sus equipos, sino que actúa como un habilitador de la descarbonización para terceros. En 2023, la compañía reportó ingresos de 36.000 millones de euros, demostrando que la rentabilidad y la sostenibilidad es una realidad y que pueden trabajar de forma conjunta sin ser excluyente una de la otra⁴².

SE ha evolucionado sus informes anuales hacia un "Documento de Registro Universal" integrado. La empresa no trata la información financiera y la no financiera por separado; por el contrario, reporta, de forma conjunta, su progreso trimestral de 11 objetivos globales y cientos de objetivos locales. Cumpliendo con los estándares de aseguramiento que promueve la directiva, los indicadores de sostenibilidad de Schneider (como la reducción de emisiones o la equidad de género) son auditados por terceros independientes con un nivel de "aseguramiento limitado" y, en algunos casos, "razonable", garantizando a los inversores la fiabilidad de los datos publicados.⁴³

En su ejercicio fiscal 2023, la empresa desglosó sus indicadores financieros clave bajo los criterios técnicos de elegibilidad y alineación de la Comisión Europea. La empresa reportó que el 74% de sus ingresos provienen de lo que denominan "*impact revenues*", y dentro del marco estricto de la Taxonomía Europea, una porción significativa de su facturación, con los criterios de contribución sustancial a la mitigación del cambio climático. Esto demuestra cómo la empresa redirige flujos de capital hacia tecnologías limpias, cumpliendo el objetivo macroeconómico de la regulación.⁴⁴

⁴² Schneider Electric SE, 2023 *Universal Registration Document* (Rueil-Malmaison, Francia: Schneider Electric SE, 2024), 12, <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/regulatory-information/annual-reports.jsp>

⁴³ Schneider Electric SE, 2023 *Universal Registration Document*, 74. https://flipbook.se.com/ww/en/998-22385455/2024/#page/1?p_Doc_Ref=flipbook

⁴⁴ Schneider Electric SE, 2023 *Universal Registration Document*, 256. https://flipbook.se.com/ww/en/998-22385455/2024/#page/1?p_Doc_Ref=flipbook

SE ejecuta el *"Zero Carbon Project"*, que busca ayudar a reducir a la mitad las emisiones de sus principales proveedores como principal objetivo para 2025. Al cierre del 2023, la compañía reportó una reducción del 27% en las emisiones operativas de dichos proveedores, demostrando una capacidad de influencia y vigilancia en su cadena de suministro. Así mismo, en el ámbito de los derechos humanos, la empresa implementó el programa de *"Trabajo Decente"*, asegurando que, para finales de 2023, el 63% de sus proveedores estratégicos cumplieran con estrictos estándares de salario digno y seguridad laboral, alineándose con los requisitos de prevención y mitigación de la directiva.⁴⁵

El análisis de SE valida empíricamente que el marco regulatorio de la UE ha dejado de ser un mero compendio de obligaciones burocráticas para convertirse en innovación estratégica. La compañía demuestra que la adopción temprana y rigurosa de normativas como la CSRD, la Taxonomía y la CSDDD no penaliza la rentabilidad, sino que la garantiza a largo plazo.

Al integrar la debida diligencia en su cadena de suministro y respaldar sus finanzas en criterios verificables, SE ejemplifica el nuevo paradigma empresarial europeo, que dicta que la RSE ya no es una iniciativa periférica, sino un componente estructural del modelo de negocio. Este caso confirma que, bajo la legislación de la UE, la transparencia y la gestión de riesgos se han convertido en condiciones imperativas para acceder y operar en el mercado global.

3. Propuestas para superar el modelo declarativo colombiano

A fin de condensar el desarrollo hecho en el presente documento y poder entregar las visiones de mejora a la RSE colombiana a partir del modelo de la UE y SE, es importante recapitular las problemáticas nacionales en la materia:

- La RSE suele concebirse como una herramienta de relacionamiento social, competitividad y fortalecimiento de la imagen corporativa.
- Se aprovecha poco como herramienta para mejorar el clima laboral, fortalecer la cultura organizacional y aumentar el sentido de pertenencia y la motivación.
- No se tienen definidas políticas claras para los fines que busca la RSE.
- Se implementa a través de iniciativas informales, sin consolidarse como un sistema integral de gestión.
- Se presentan obstáculos que impiden el adecuado cumplimiento de los compromisos frente a las partes interesadas.
- La falta de control y seguimiento por parte de los entes reguladores lleva al incumplimiento de las reglas establecidas.

⁴⁵ Schneider Electric SE, *Sustainability Report 2023: Accelerating the transition* (Rueil-Malmaison, Francia: Schneider Electric SE, 2024), 45.

<https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/466155/2023-sustainability-report.pdf>

- Respecto de las PYMES el desarrollo es informal, se ve como un sobrecosto y una inversión poco rentable. Tiene fama nula y hay falta de deseo de los propietarios para emprender programas integrados de RSE.

A partir del listado entregado y del modelo europeo de RSE, se consideran las siguientes alternativas para poder fortalecer el ejercicio de la RSE en Colombia:

- Crear normativas y entes de asesoría y consultoría, encargados de impulsar y fomentar políticas de RSE, que incluyan miembros de todos los grupos de interés. A partir de estas organizaciones adscritas al gobierno nacional, será más fácil que el aparato estatal pueda hacer seguimiento y velar porque las compañías se solidaricen y creen una conciencia sobre la RSE en Colombia.
- A partir de los órganos que se logren crear y empiecen a generar pautas homogéneas en materia de RSE será más fácil para el sector empresarial implementar un plan estratégico completo e integro en materia de RSE para maximizar el beneficio, toda vez que si se cuenta con una excelente implementación tendrá un efecto en todas las áreas funcionales de la empresa, y dejarán de verse los actos individuales o esporádicos.
- Establecer instrumentos para la RSE, donde se exija a las empresas la declaración de una misión, visión y valores, códigos de conducta empresarial, políticas, sistemas de gestión, e informes periódicos, pero de carácter obligatorio.
- Teniendo en cuenta lo que representan las PYMES, también poder hacerles exigencias de RSE que sean proporcionales a sus capacidades operativas y con estándares menos exigentes a las de las grandes empresas, pero con la condición de obligatoriedad de cumplimiento.
- Implementación de estándares por parte del gobierno respecto a la rendición de cuentas de las entidades en sus informes de gestión anuales en materia social, ambiental y buen gobierno.
- Realizar la elección de sus aliados comerciales a partir de criterios donde se tenga en cuenta su compromiso con la RSE como criterios ambientales, sociales y de gobernanza.
- Lograr convencer a más organizaciones empresariales que reconozcan el Pacto Mundial de la ONU, donde actualmente solo 479 organizaciones hacen parte (de las cuales solo 140 son pequeñas y mediana empresas).
- Volver a los medios de comunicación parte fundamental de la difusión de prácticas de RSE para que se vuelvan de conocimiento público.
- Creación de medios certeros de certificación de prácticas de RSE, para que las empresas sepan cómo deben implementarse y como evalúan su cumplimiento.

- Desarrollo de mecanismos eficientes que permitan que empresas puedan generar diálogos con sus stakeholders que resulten provechosos para la creación de soluciones que los beneficien mutuamente, en pro de la RSE.

A partir de estas opciones de mejora, además de cumplir con una RSE integra y correcta, pondrán a Colombia en el mapa de mercados mundiales especializados, que exigen productos y servicios con estos estándares éticos.

4. Conclusiones

A partir del análisis desarrollado a lo largo del presente artículo, puede sostenerse que el modelo de RSE en Colombia presenta un potencial normativo relevante y avances apreciables en la recepción de estándares nacionales, referentes internacionales e iniciativas de adhesión voluntaria. No obstante, dicho potencial continúa limitado por una concepción eminentemente discrecional de la actuación empresarial, en la que la satisfacción del interés particular suele prevalecer sobre la tutela efectiva del interés general y sobre la debida consideración de los stakeholders afectados por la actividad empresarial.

Una de las principales causas de esa debilidad estructural radica en la insuficiente positivización de deberes jurídicos vinculantes en materia de RSE dentro del ordenamiento colombiano; esto es, en la ausencia de un marco normativo suficientemente imperativo, coercible y sancionatorio que transforme tales postulados en obligaciones exigibles. En ese contexto, el Estado ha delegado, de manera expresa o fáctica, amplios márgenes de seguimiento al ámbito de la autorregulación empresarial, lo que ha favorecido esquemas de cumplimiento marcadamente discrecionales. Como consecuencia, la RSE corre el riesgo de desnaturalizarse y operar, en no pocos casos, como un instrumento de posicionamiento reputacional antes que como una verdadera manifestación de responsabilidad jurídica, social y económica sujeta a control, verificación y rendición de cuentas.

En contraste, el modelo europeo examinado, así como el caso de estudio considerado, evidencian una arquitectura regulatoria más sólida, sistemática y eficaz, apoyada en una lógica de gobernanza multinivel. A diferencia de lo que ocurre en el contexto colombiano, en dicho modelo los grupos de interés no son concebidos como meros destinatarios pasivos de la actuación empresarial, sino como sujetos con legitimidad material para incidir en los procesos de elaboración, validación y seguimiento de estándares y directrices técnicas. Esta configuración fortalece la eficacia material de la regulación, favorece mayores niveles de uniformidad en la implementación y dota a la sostenibilidad empresarial de una dimensión jurídica más definida, susceptible de evaluación objetiva y de control institucional.

El contraste entre ambas experiencias permite advertir que la principal insuficiencia del modelo colombiano no reside en la inexistencia absoluta de avances regulatorios, sino en la falta de articulación normativa, institucional y operativa que permita dotarlos de eficacia real. En tal sentido, el análisis comparado trasciende el plano meramente descriptivo y adquiere utilidad dogmática y práctica, en la medida en que ofrece criterios para identificar déficits de exigibilidad, vacíos de supervisión y falencias en los mecanismos de cumplimiento. La experiencia europea demuestra, en consecuencia, que una RSE efectiva no puede depender

exclusivamente de la autonomía de la voluntad empresarial, sino que requiere reglas claras, autoridades competentes y mecanismos de control idóneos que aseguren su observancia material.

Desde esa perspectiva, las propuestas de mejora adquieren una relevancia central. Entre ellas cabe destacar: (I) el fortalecimiento de la intervención coordinada del Estado, las empresas y los canales de difusión pública, con el propósito de consolidar deberes más definidos y de promover su apropiación social; (II) la creación o consolidación de instancias especializadas de orientación, implementación, inspección y vigilancia en materia de RSE, con competencias técnicas suficientes para contribuir a una regulación más precisa y a un control más efectivo de su cumplimiento; (III) la adopción de estándares homogéneos de reporte y divulgación empresarial, orientados a garantizar integridad informativa, comparabilidad y transparencia; y (IV) el establecimiento de criterios objetivos de certificación y evaluación que permitan verificar, con parámetros consistentes, el grado real de compromiso corporativo con la sostenibilidad. Aunque estas medidas nacen de la identificación de los obstáculos del modelo colombiano, existe un precedente proveniente de España que resalta la puesta en marcha del Observatorio de RSE, la creación de la CERSE como órgano asesor y consultivo que analiza el desarrollo de la RSE en España y en la UE y el fomento de la publicación de informes anuales integrales que incorporen la información de aspectos sociales, de buen gobierno y ambientales.⁴⁶

Por supuesto, la adopción de estas medidas debe atender criterios de gradualidad, proporcionalidad y capacidad institucional, así como las diferencias estructurales existentes entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Sin embargo, tales consideraciones no pueden invocarse de manera indefinida para justificar la persistencia de vacíos regulatorios ni para diferir reformas que, a la luz del contexto económico y jurídico contemporáneo, resultan cada vez más necesarias.

En definitiva, el estudio permite concluir que el fortalecimiento de la RSE en Colombia no constituye una alternativa meramente programática, sino una necesidad de orden jurídico, institucional y económico. En un escenario internacional en el que la sostenibilidad incide de manera creciente en la competitividad, en la atracción de inversión y en el acceso a mercados, el ordenamiento colombiano no debería conformarse con fórmulas declarativas ni con esquemas de cumplimiento puramente voluntarios. Lo que se requiere es una transición efectiva desde la autorregulación insuficiente hacia modelos de mayor exigibilidad, supervisión y responsabilidad verificable. Solo en esa medida será posible consolidar un marco de actuación empresarial compatible con los principios del desarrollo sostenible, con las exigencias contemporáneas de transparencia y con una protección más efectiva de los intereses colectivos involucrados.

⁴⁶ España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020 (Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015).

5. Bibliografía

Crespo, Faride. 2010. *Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial*. Estudios Gerenciales 26, n.º 117: 119–130. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)

Martínez Herrera, Horacio. 2023. *Empresas con responsabilidad social empresarial*. Colección El arte de vivir. Bogotá: Ecoe Ediciones. <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-19560941-3af09ec431.pdf>

República de Colombia. 1991. *Constitución política de Colombia*, Art. 333

Corte Constitucional de Colombia. 1997. *Sentencia T-375/97*, 23 de abril. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1997/t-375-97.htm>

Corte Constitucional de Colombia. 2011. *Sentencia C-263/11*, 6 de abril. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-263-11.htm>

Superintendencia de Sociedades. 2013. *Concepto Jurídico 220-014835*, 8 de febrero.

International Organization for Standardization. 2010. *ISO 26000:2010—Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Comisión Europea. 2011. “A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility.” Comunicación al Parlamento Europeo, COM (2011) 681 final. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Comisión Europea. 2019. “El Pacto Verde Europeo.” Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, COM (2019) 640 final, 11 de diciembre. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

Naciones Unidas. 2000. *Pacto Mundial*. Nueva York: Naciones Unidas. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Naciones Unidas. 2015. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución de la Asamblea General A/RES/70/1, 25 de septiembre. Nueva York: Naciones Unidas. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S

Naciones Unidas. 1992. *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas. https://www.lacult.unesco.org/docc/1992_Declaracion_Rio_principios.pdf

Naciones Unidas, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos. 2011. *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusiness_hr_sp.pdf

Garzón-Ruiz, William Fernando, Javier Alejandro Acevedo-Guerrero, y Ruth Zárate-Rueda. “Estatus Jurídico de La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) En Colombia”. *Dikaion* (1 de diciembre de 2013). <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8e7463ac-2d2a-3654-bb9b-8dec185d8054>

Congreso de la República de Colombia. 2025. *Proyecto de Ley 153 de 2025 (Cámara)*. Gaceta del Congreso n.º 1295, 1.º de agosto.

Congreso de la República de Colombia. 2021. *Ley 2173 de 2021*. Diario Oficial n.º 51.903. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30043798>

Superintendencia de Sociedades. 2023. *Circular Externa 100-000010*, 21 de noviembre.

Saldarriaga Ríos, Juan Guillermo. “Responsabilidad Social y Gestión Del Conocimiento Como Estrategias de Gestión Humana”. *Estudios Gerenciales* (1 de enero de 2013). <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=8b94be65-c4ac-33a6-ae88-7420f277c67c>

Gómora-Juárez, Sandra. "Del Soft Law al Hard Law: los caminos de la normatividad." *Isonomía*, núm. 63 (2025): 75-101. <https://doi.org/10.5347/isonomia.v0i63.574>.

Velázquez Elizarrarás, Juan Carlos. "Evolución e interdisciplina en el debate actual de las nuevas fuentes del derecho internacional: Derecho suave y derecho duro ¿contraposición o complemento?" En *Derecho Internacional de los Derechos Humanos*, editado por Loretta Ortiz Ahlf, 181-225. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, 2018.

Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. 2011. “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth.” *Harvard Business Review* (enero–febrero). <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>

Cajiga Calderón, Juan Felipe. s.f. *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Ciudad de México: Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>

Zachos, E. 2018. “Colombia: Derrame de petróleo mata a más de 2 400 animales.” *National Geographic*, 4 de abril. <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2018/04/colombia-derrame-de-petroleo-mata-a-mas-de-2400-animales>

Ecopetrol. 2019. *Informe de Sostenibilidad 2018*. Bogotá: Ecopetrol. <https://www.ecopetrol.com.co>

Lyon, Thomas P. y John W. Maxwell. 2011. “Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit.” *Journal of Economics & Management Strategy* 20, n.º 1: 3–41. <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=2b29108b-bfd5-33ee-82aa-72b5b5b8f895>

Delmas, Magali A. y Vanessa Cuerel-Burbano. 2011. "The Drivers of Greenwashing." *California Management Review* 54, n. ° 1 (noviembre): 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Jenkins, Heledd. 2006. "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* 67, n. ° 3: 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

Fernández Massi, Mariana. "Subcontratación y precarización del empleo: los accidentes laborales en la industria petroquímica." *Estudios Sociológicos XL*, núm. 119 (2022): 423–454. <https://doi.org/10.24201/es.2022v40n119.2128>.

Aguinis, Herman y Ante Glavas. 2012. "What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda." *Journal of Management* 38, n. ° 4: 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, y Andrew C. Wicks. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven; Londres: Yale University Press, 2007. <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=93bad5f7-5516-34af-abe1-1ac0fe1a1eb0>

Lorenzoni Escobar, Lina. 2021. "Responsabilidad social empresarial en la jurisprudencia de la Corte Constitucional colombiana: dimensiones de obligatoriedad en la voluntariedad." *Estudios Socio-Jurídicos* (1 de enero). <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/linkprocessor/plink?id=4c3dc096-6fce-3161-97d5-a5ea2c1b6838>

Moreno Garzón, Cristian. 2025. "Estos son los beneficios tributarios de una empresa que utiliza prácticas sostenibles." *La República*, 9 de enero. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/estos-son-los-beneficios-tributarios-de-una-empresa-que-utiliza-practicas-sostenibles-4032639>

KPMG España. 2025. "CSRD: Nuevos requisitos de reporting ESG." KPMG. Consultado el 4 de noviembre de 2025. <https://kpmg.com/es/es/servicios/esg-transformacion-sostenible/reporting-csrd-requisitos-informacion-esg.html>

European Commission. 2025. "EU Taxonomy for Sustainable Activities." European Commission (Finance). Consultado el 4 de noviembre de 2025. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

Parlamento Europeo y Consejo. 2019. "Reglamento (UE) 2019/2088 sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros." EUR-Lex. Consultado el 4 de noviembre de 2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/?uri=CELEX:32019R2088>

European Commission. 2025. "Corporate Sustainability Due Diligence." European Commission. Consultado el 4 de noviembre de 2025. <https://commission.europa.eu/business->

[economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en](#)

Pacto Mundial Colombia. 2025. “Directiva contra el greenwashing o de lucha contra el ecoblanqueo.” Pacto Mundial. Consultado el 4 de noviembre de 2025. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ecoblanqueo-greenwashing/>

Schneider Electric SE. 2024. *2023 Universal Registration Document*. Rueil-Malmaison, Francia: Schneider Electric SE. <https://www.se.com/ww/en/about-us/investor-relations/regulatory-information/annual-reports.jsp>

Schneider Electric SE. 2024. *Sustainability Report 2023: Accelerating the Transition*. Rueil-Malmaison, Francia: Schneider Electric SE. <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/466155/2023-sustainability-report.pdf>

España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015.