

Chapter 10 / Capítulo 10

Realities of business in the face of the 2030
Agenda: Perspectives from organizations in
the Colombian Caribbean
ISBN: 978-9915-9966-0-8
DOI: 10.62486/978-9915-9966-0-8.Ch10
Pages: 219-242



© 2026 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

Corporate Social Responsibility and Sustainable Value Creation in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda

Responsabilidad social empresarial y creación de valor sostenible en el Caribe colombiano ante la Agenda 2030

Adriana Paola Pomares Mendoza¹  

Nicolás Sánchez Vélez¹  

Fernando Peñaranda Pacific¹  

Rolando Eslava-Zapata²  

1 Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.

2 Universidad Libre seccional Cúcuta. Cúcuta, Colombia.

ABSTRACT

Corporate social responsibility has evolved from peripheral philanthropic practices into a management orientation that recognizes organizational impacts on people, the environment, and territories. This chapter examines how organizations in the Colombian Caribbean can integrate corporate social responsibility into strategy and turn it into a capability for sustainable value creation within the 2030 Agenda. An integrative review of academic literature and institutional documents was conducted, emphasizing recent publications and seminal contributions required to explain the field's evolution. The corpus included studies and frameworks issued by the United Nations, the International Organization for Standardization, OECD, the Global Reporting Initiative, ECLAC, and DANE. The findings show that corporate responsibility generates stronger legitimacy and learning when it is grounded in materiality, stakeholder engagement, due diligence, decent work, environmental management, ethical conduct, and accountability. SMs face resource, informality, measurement, and continuity constraints; nevertheless, their proximity to workers, suppliers, and communities enables flexible and collaborative responses. The chapter proposes a Territorial and Sustainable Corporate Social Responsibility Model for the Colombian Caribbean, comprising six dimensions and a four-level maturity pathway. It concludes that CSR must move from isolated initiatives toward verifiable decisions linked to Sustainable Development Goals 5, 8, 10, 12, 13, 16, and 17.

Keywords: 2030 Agenda; Colombian Caribbean; corporate social responsibility; stakeholder engagement; sustainable value creation

RESUMEN

La responsabilidad social empresarial ha evolucionado desde prácticas filantrópicas periféricas hasta una orientación de gestión que reconoce los impactos de la organización sobre las personas, el ambiente y el territorio. Este capítulo analiza cómo las organizaciones del Caribe colombiano pueden integrar la responsabilidad social empresarial en su estrategia y convertirla en una capacidad para crear valor sostenible ante la Agenda 2030. Se desarrolló una revisión integrativa de literatura académica y documentos institucionales, con énfasis en publicaciones recientes y en aportes seminales necesarios para explicar la evolución del campo. El corpus incluyó trabajos y marcos de Naciones Unidas, la Organización Internacional de Normalización, la OCDE, Global Reporting Initiative, la CEPAL y el DANE. Los resultados muestran que la responsabilidad social produce mayor legitimidad y aprendizaje cuando se basa en materialidad, participación de grupos de interés, debida diligencia, trabajo decente, gestión ambiental, conducta ética y rendición de cuentas. En las mipymes persisten restricciones de recursos, informalidad, medición y continuidad; sin embargo, la proximidad con trabajadores, proveedores y comunidades facilita respuestas flexibles y colaborativas. Se propone un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Territorial y Sostenible para el Caribe Colombiano, compuesto por seis dimensiones y una ruta de madurez de cuatro niveles. Se concluye que la RSE debe pasar de iniciativas aisladas a decisiones verificables vinculadas con los ODS 5, 8, 10, 12, 13, 16 y 17.

Palabras clave: Agenda 2030; Caribe colombiano; creación de valor; grupos de interés; responsabilidad social empresarial

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) ocupa hoy un lugar central en la discusión sobre el propósito de la empresa, pero su uso cotidiano sigue siendo ambiguo. Para algunas organizaciones equivale a donar recursos, patrocinar actividades o ejecutar jornadas de voluntariado; para otras, describe un sistema que orienta la gobernanza, las relaciones laborales, la gestión ambiental, la cadena de suministro y el diálogo con las comunidades. La diferencia no es terminológica. Una acción benéfica puede generar un aporte valioso, pero no compensa daños laborales, ambientales o éticos derivados de la operación. La RSE adquiere carácter estratégico cuando modifica criterios de decisión y mecanismos de rendición de cuentas.

En el Caribe colombiano esta discusión se conecta con una estructura empresarial heterogénea y con territorios expuestos a desigualdad, informalidad, vulnerabilidad climática y brechas de productividad. La región reúne grandes compañías industriales y portuarias, mipymes comerciales y de servicios, empresas familiares, organizaciones turísticas, agroindustriales y creativas, así como unidades productivas con distintos grados de formalización. Por ello, una receta uniforme de responsabilidad social resultaría poco útil. Las prioridades de una empresa petroquímica, un hotel, una cooperativa rural, una compañía logística o un medio de comunicación no son equivalentes, aunque todas necesiten gobernanza, escucha y control de impactos.

La Agenda 2030 ofrece una referencia para ordenar esas prioridades. El ODS 5 exige igualdad de género; el ODS 8 integra productividad y trabajo decente; el ODS 10 aborda desigualdades; el ODS 12 promueve producción y consumo responsables; el ODS 13 demanda acción climática; el ODS 16 relaciona instituciones, integridad y acceso a justicia; y el ODS 17 reconoce que los problemas complejos requieren alianzas. Estos objetivos no deben convertirse en una lista decorativa en los informes corporativos. Su valor consiste en conectar impactos materiales, metas, responsables e indicadores con necesidades territoriales y capacidades empresariales (Naciones Unidas, 2015).

Los estándares internacionales refuerzan esta lectura. ISO 26000 define materias fundamentales relacionadas con gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de operación, consumidores y participación comunitaria. Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos establecen el deber estatal de proteger, la responsabilidad empresarial de respetar y la necesidad de acceso a reparación. Las Líneas Directrices de la OCDE actualizadas en 2023 incorporan debida diligencia basada en riesgos en materias sociales, ambientales y tecnológicas. Los Estándares GRI organizan la divulgación sobre impactos y temas materiales (International Organization for Standardization [ISO], 2010; Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights [OHCHR], 2011; Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023; Global Reporting Initiative [GRI], 2021).

Este capítulo tiene como objetivo analizar los fundamentos, tensiones, capacidades y mecanismos de implementación de la RSE en las organizaciones del Caribe colombiano, vinculándolos con la Agenda 2030. Se plantean tres preguntas: ¿cómo ha evolucionado la RSE desde la filantropía hacia la gestión de impactos?; ¿qué barreras y capacidades condicionan su adopción en contextos empresariales territoriales?; y ¿qué modelo puede orientar una implementación gradual, medible y articulada? La revisión conduce a una propuesta que integra estrategia, grupos de interés, personas, ambiente, cadenas de valor, territorio y rendición de cuentas.

MARCO TEÓRICO

EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Carroll (1979) propuso una estructura del desempeño social corporativo que relaciona responsabilidades empresariales, asuntos sociales y filosofías de respuesta. Su posterior pirámide organizó responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, mostrando que la empresa necesita viabilidad financiera, cumplimiento normativo y conducta justa, además de contribuciones voluntarias (Carroll, 1991). Aunque la jerarquía ha recibido críticas por simplificar relaciones entre dimensiones, sigue siendo útil para distinguir responsabilidades inherentes a la operación de aportes discrecionales. Esta evolución se inserta en una agenda de investigación amplia y multinivel (Aguinis y Glavas, 2012).

Barragán-Morales et al. (2022), describen la responsabilidad social a partir de la voluntariedad y la filantropía sin desestimar sus dimensiones económica, social y ambiental. La revisión concluye

que las acciones requieren articulación permanente entre grupos de interés. Este hallazgo permite evitar dos extremos: reducir la RSE a caridad o excluir toda iniciativa voluntaria. La cuestión central es la coherencia entre contribuciones, operación y relaciones.

GRUPOS DE INTERÉS LEGITIMIDAD Y PARTICIPACIÓN

La teoría de los grupos de interés plantea que la empresa crea valor mediante relaciones con trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, inversionistas, autoridades y otros actores afectados o capaces de afectar sus objetivos (Freeman, 1984). Donaldson y Preston (1995) distinguen dimensiones descriptivas, instrumentales y normativas: la teoría describe cómo funciona la empresa, analiza efectos sobre desempeño y sostiene que los intereses de los actores tienen legitimidad propia. Esta última dimensión impide tratar la participación solo como una herramienta reputacional.

En el estudio de medios impresos de Atlántico y Magdalena, Barragán Morales et al. (2020) analizaron la apropiación de la RSE y su relacionamiento con grupos de interés, especialmente con la comunidad. La investigación sitúa el debate en un sector con influencia pública y muestra que la responsabilidad no se reduce al impacto ambiental directo. También involucra contenido, confianza, pluralidad, prácticas laborales y vínculos sociales. La lección es transferible a industrias de servicios y creativas de la región.

ESTRATEGIA VALOR COMPARTIDO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

La relación entre RSE y estrategia ha sido abordada desde la ventaja competitiva y el valor compartido. Porter y Kramer (2006) sostienen que las empresas deben priorizar asuntos sociales conectados con su cadena de valor y contexto competitivo. Posteriormente propusieron crear valor económico mediante soluciones que también atiendan necesidades sociales, redefiniendo productos, productividad y clústeres locales (Porter & Kramer, 2011). El enfoque ayudó a acercar la sostenibilidad a la dirección, aunque no sustituye obligaciones basadas en derechos ni legitima intervenir solo cuando existe retorno financiero inmediato. Los modelos de negocio sostenibles ofrecen mecanismos para traducir esta orientación en creación de valor (Bocken et al., 2014; Schaltegger et al., 2016).

Bahta et al. (2021) relacionan RSE, capacidad de innovación y desempeño de mipymes. El vínculo no es automático: las prácticas responsables generan información y cooperación que pueden estimular innovación cuando la empresa aprende de trabajadores, clientes, proveedores y comunidades. Una queja sobre residuos puede conducir a rediseño; una necesidad de accesibilidad puede abrir un segmento; una alianza con productores puede mejorar trazabilidad y diferenciación. Sin absorción de conocimiento, la RSE se limita a actividad social desconectada de la operación.

MATERIALIDAD DEBIDA DILIGENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La materialidad permite concentrar la gestión en impactos relevantes. Los Estándares Universales GRI 2021 definen los temas materiales a partir de los impactos más significativos de la organización sobre la economía, el ambiente y las personas, incluidos los derechos humanos (GRI, 2021). Este criterio evita seleccionar asuntos solo por conveniencia comunicativa. La evaluación debe considerar severidad, alcance, posibilidad de remediación y, para impactos potenciales, probabilidad.

La debida diligencia complementa la materialidad con un proceso de acción. Los Principios Rectores de Naciones Unidas establecen que las empresas deben contar con compromiso político, debida diligencia y procesos para reparar impactos que causen o a los que contribuyan (OHCHR, 2011). Las Directrices de la OCDE extienden esta lógica a relaciones comerciales y cadenas de suministro, mediante identificación, prevención, mitigación, seguimiento, comunicación y reparación (OECD, 2023). El foco se desplaza desde el cumplimiento declarativo hacia la gestión continua del riesgo para terceros.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MIPYMES Y MERCADOS EMERGENTES

La mayor parte de los marcos de reporte se ha desarrollado alrededor de grandes empresas, pero las mipymes tienen lógicas particulares. Jenkins (2006) identifica a pequeñas empresas que actúan como promotoras de RSE mediante valores del propietario, cercanía y flexibilidad. Jamali et al. (2009) resaltan fortalezas relacionales de las mipymes, aunque advierten que la informalidad de sus prácticas dificulta continuidad y medición. La proximidad puede facilitar escucha, pero también concentrar decisiones y depender excesivamente de una persona. La proximidad social y los costos organizacionales explican parte de sus respuestas diferenciadas (Ernst et al., 2022; Wickert et al., 2016).

La revisión bibliométrica de Martínez Robles (2025) evidencia crecimiento de la investigación sobre responsabilidad social corporativa en empresas minoristas y una atención creciente a sostenibilidad social, ambiental y económica. El comercio es relevante para el Caribe colombiano por su peso empresarial y contacto directo con consumidores y proveedores. Sus decisiones sobre compras, empaques, condiciones laborales, información y disposición de residuos pueden difundir prácticas responsables a lo largo de cadenas locales. La economía circular amplía esta conversación hacia ciclos materiales y regeneración (Raudales-Garcia et al., 2024).

DIMENSIÓN TERRITORIAL Y AGENDA 2030

La RSE territorial reconoce que los impactos dependen del lugar. Una práctica puede ser suficiente en un contexto y resultar inadecuada donde existen vulnerabilidades acumuladas, baja capacidad estatal o conflictos por recursos. La empresa debe comprender dinámicas sociales, ambientales, culturales y productivas, y evitar sustituir funciones públicas. Su papel consiste en cumplir responsabilidades, cooperar de manera transparente y aportar capacidades sin capturar agendas comunitarias.

Las alianzas territoriales son necesarias cuando los problemas exceden el perímetro de una organización. Formación de proveedores, movilidad, gestión de cuencas, empleo juvenil, adaptación climática y economía circular requieren coordinación entre empresas, gobiernos, universidades, gremios y comunidades. El Pacto Mundial organiza la responsabilidad empresarial alrededor de derechos humanos, trabajo, ambiente y anticorrupción, ofreciendo un lenguaje común para estas alianzas (United Nations Global Compact, s. f.). El ODS 17 recuerda que la cooperación debe tener objetivos, roles, recursos y mecanismos de seguimiento.

Tabla 1. Enfoques teóricos de responsabilidad social empresarial y su aplicación territorial

Enfoque	Aporte principal	Riesgo de aplicación parcial	Utilidad territorial
Responsabilidades empresariales	Integra viabilidad económica, ley, ética y contribución voluntaria.	Usar la filantropía para compensar incumplimientos operativos.	Distingue obligaciones básicas y aportes adicionales.
Grupos de interés	Reconoce intereses legítimos y relaciones de interdependencia.	Convertir la participación en consulta sin incidencia.	Visibiliza actores, vulnerabilidades y conflictos locales.
Valor compartido	Conecta problemas sociales con estrategia e innovación.	Atender solo asuntos con retorno inmediato.	Orienta soluciones productivas y encadenamientos.
Debida diligencia	Previene, mitiga, sigue y repara impactos adversos.	Limitarse al riesgo financiero para la empresa.	Aborda derechos, cadenas y efectos acumulativos.
Triple resultado	Equilibra dimensiones económica, social y ambiental.	Fragmentar indicadores sin analizar interdependencias.	Facilita una lectura integral del desempeño.
Modelos de negocio sostenibles	Rediseña creación, entrega y captura de valor.	Confundir innovación con comunicación verde.	Aprovecha recursos, cultura y alianzas regionales.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

METODOLOGÍA

El capítulo se desarrolló mediante una revisión integrativa de literatura. Este tipo de revisión permite combinar aportes conceptuales, estudios empíricos, revisiones previas, estándares y documentos institucionales para construir una interpretación aplicada. La finalidad no fue calcular un efecto agregado ni afirmar exhaustividad bibliométrica, sino contrastar perspectivas

y extraer categorías útiles para organizaciones del Caribe colombiano.

La ventana principal comprendió publicaciones entre 2019 y 2026. Se incorporaron obras anteriores cuando eran necesarias para explicar teorías fundacionales, como la pirámide de responsabilidades, la teoría de grupos de interés, el triple resultado y el valor compartido. La fecha no funcionó como criterio único de calidad: se evaluaron pertinencia temática, claridad metodológica, relación con contextos empresariales y utilidad para la síntesis territorial.

Los criterios de inclusión abarcaron textos con aportes explícitos sobre definición, implementación, medición, barreras, capacidades, impactos o gobernanza de la RSE; estudios sobre mipymes o mercados emergentes; investigaciones con aplicación regional; y marcos institucionales reconocidos. Se excluyeron materiales puramente promocionales, duplicados, textos sin información suficiente sobre origen y documentos cuya relación con las preguntas del capítulo fuera tangencial.

La síntesis siguió tres momentos. Primero, se compararon definiciones y teorías para establecer convergencias y tensiones. Segundo, se analizaron barreras y capacidades según tamaño empresarial y contexto institucional. Tercero, las categorías se integraron en un modelo de gestión y una ruta de madurez. Cada componente de la propuesta se vinculó con decisiones, evidencias e indicadores posibles, evitando presentar el modelo como instrumento validado.

Tabla 2. Diseño de la revisión integrativa

Componente	Decisión metodológica	Aplicación en el capítulo
Tipo de estudio	Revisión integrativa y análisis documental.	Integra teoría, evidencia empírica, estándares y documentos institucionales.
Periodo	Énfasis 2019-2026 con obras seminales previas.	Combina actualidad con fundamentos del campo.
Criterios	Pertinencia, trazabilidad, claridad metodológica y aplicación.	Excluye materiales promocionales, duplicados y textos tangenciales.
Análisis	Matriz de extracción y codificación temática.	Agrupar barreras, capacidades, prácticas, indicadores y relaciones con ODS.
Resultado	Síntesis interpretativa y propuesta no validada.	Formula un modelo territorial y una ruta de madurez para futura contrastación.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

RESULTADOS

DE LA ACCIÓN AISLADA A LA GESTIÓN DE IMPACTOS

La primera convergencia de la revisión es el desplazamiento desde actividades periféricas hacia la gestión de impactos. Las donaciones, patrocinios y voluntariado pueden conservar valor, pero no constituyen por sí solos evidencia de responsabilidad. Los marcos contemporáneos priorizan conducta ética, derechos humanos, trabajo decente, ambiente, consumidores, integridad y comunidad. La pregunta central deja de ser cuánto entrega la empresa y pasa a ser cómo decide, a quién afecta, qué previene y cómo responde.

BRECHAS DE IMPLEMENTACIÓN EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

La segunda convergencia es una brecha entre intención, formalización y evidencia. Muchas organizaciones declaran valores y ejecutan actividades, pero carecen de diagnóstico de materialidad, metas, responsables, presupuesto, indicadores y mecanismos de quejas. Esta situación dificulta continuidad y aprendizaje. La rotación directiva o una crisis financiera puede interrumpir programas que no están incorporados en procesos.

En las mipymes, las restricciones más frecuentes son tiempo gerencial, conocimiento técnico, liquidez y acceso a datos. La informalidad añade desafíos en contratación, seguridad social, contabilidad y trazabilidad. Sin embargo, la pequeña escala también permite implementar cambios rápidos, conocer personalmente a actores y experimentar con soluciones. La ruta adecuada comienza por riesgos severos y prácticas controlables, no por elaborar un informe extenso.

Tabla 3. Brechas y capacidades para implementar responsabilidad social empresarial

Brecha	Manifestación	Capacidad prioritaria	Evidencia inicial
Gobernanza	RSE delegada sin autoridad ni presupuesto.	Supervisión directiva y roles interfuncionales.	Política, responsable, actas y recursos asignados.
Materialidad	Programas elegidos por visibilidad o costumbre.	Identificación de impactos y participación.	Mapa de actores, temas y criterios de priorización.
Trabajo	Informalidad, riesgos y brechas de inclusión.	Gestión laboral, seguridad, diversidad y desarrollo.	Contratos, afiliación, incidentes, brechas y formación.
Ambiente	Acciones aisladas sin línea base.	Medición de recursos, emisiones, residuos y riesgos.	Inventarios, metas, controles y contingencias.
Cadena	Exigencias al proveedor sin apoyo ni trazabilidad.	Compras responsables y debida diligencia.	Segmentación de riesgo, cláusulas, evaluación y mejora.
Territorio	Proyectos dispersos y consulta sin incidencia.	Alianzas, diálogo y mecanismos de quejas.	Acuerdos, participación, respuestas y resultados.
Rendición	Comunicación selectiva o no comparable.	Gobernanza de datos y divulgación equilibrada.	Metodología, avances, incidentes y acciones correctivas.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL TERRITORIAL Y SOSTENIBLE

La síntesis permitió construir el Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Territorial y Sostenible para el Caribe Colombiano. Su propósito es vincular principios internacionales con decisiones proporcionales a la realidad empresarial. El modelo no es una certificación ni una escala validada; funciona como arquitectura para diagnosticar, priorizar, ejecutar y aprender. Su unidad de análisis es la organización en relación con su cadena y territorio.

Tabla 4. Dimensiones del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Territorial y Sostenible

Dimensión	Pregunta de gestión	Prácticas esenciales	ODS vinculados
Gobernanza ética e integridad	¿Quién supervisa impactos y decisiones?	Propósito, roles, cumplimiento, anticorrupción, incentivos y transparencia.	16 y 17
Grupos de interés y debida diligencia	¿Qué impactos afectan a quién y cómo se responden?	Mapeo, materialidad, participación, prevención, seguimiento, quejas y reparación.	10, 16 y 17
Personas diversidad y trabajo decente	¿Cómo se garantiza dignidad en el trabajo?	Formalización, seguridad, desarrollo, igualdad, género y prevención de acoso.	5, 8 y 10
Ambiente clima y circularidad	¿Cómo se reducen impactos y se fortalece resiliencia?	Recursos, emisiones, residuos, biodiversidad, adaptación y contingencias.	12 y 13
Cadenas consumidores e innovación	¿Cómo se extiende la responsabilidad al ciclo de valor?	Compras, trazabilidad, seguridad, accesibilidad, información e innovación responsable.	8, 10 y 12
Territorio medición y alianzas	¿Qué resultados verificables se crean con otros actores?	Prioridades territoriales, indicadores, divulgación, evaluación y cooperación.	8, 11, 16 y 17

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

ruta de madurez organizacional

La implementación se organiza en cuatro niveles de madurez. El nivel reactivo se caracteriza por respuestas a incidentes, obligaciones o solicitudes puntuales. La prioridad es asegurar cumplimiento básico, formalización laboral, controles críticos y atención de quejas. La organización debe reconocer brechas sin presentar acciones aisladas como sistema consolidado.

Tabla 5. Ruta de madurez para la responsabilidad social empresarial

Nivel	Características	Producto mínimo	Criterio de avance
Reactivo	Responde a obligaciones e incidentes; acciones dispersas.	Línea base de cumplimiento, riesgos críticos y quejas.	Controles básicos operan y existe responsable.
Estructurado	Define política, temas, actores, metas y registros.	Plan anual con indicadores, recursos y seguimiento.	Evidencia periódica y participación documentada.
Estratégico	Integra materialidad en procesos, inversión e incentivos.	Debida diligencia, trazabilidad y divulgación equilibrada.	Decisiones y desempeño cambian con la evidencia.
Transformador	Actúa con cadenas y territorio sobre retos sistémicos.	Alianzas, innovación, reparación y resultados colectivos.	Impactos verificables, aprendizaje y escalabilidad.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental.

INDICADORES Y GOBERNANZA DE LA MEDICIÓN

La medición debe comenzar por decisiones, no por cantidad de indicadores. Cada tema material necesita una línea base, meta, responsable, frecuencia y fuente. Los indicadores de actividad, como horas de formación o reuniones, muestran esfuerzo; los de resultado, como reducción de accidentes, brechas o emisiones, permiten evaluar cambios. Cuando sea posible, deben incorporarse indicadores de impacto y percepciones de actores.

La divulgación equilibrada comunica avances y dificultades. Una empresa confiable explica incidentes materiales, metodología, cobertura y acciones correctivas, en lugar de seleccionar solo resultados positivos. La verificación puede ser interna al inicio y evolucionar hacia revisión independiente en temas de mayor riesgo. El objetivo no es producir un documento voluminoso, sino información útil para decidir y rendir cuentas. El uso de inteligencia artificial exige conservar criterios de sostenibilidad y responsabilidad en la decisión (Sarián González et al., 2025).

IMPLICACIONES PARA EL ECOSISTEMA DEL CARIBE COLOMBIANO

Para las empresas, la principal implicación es trasladar la RSE al núcleo de gestión. La agenda debe iniciar con impactos materiales, asignar autoridad y conectar metas con procesos. Las mipymes necesitan herramientas breves y acompañamiento; las grandes compañías deben extender debida diligencia a cadenas y evitar transferir costos de cumplimiento sin desarrollar proveedores.

DISCUSIÓN

Los hallazgos confirman que la RSE es simultáneamente normativa, estratégica y relacional. La dimensión normativa establece obligaciones que no dependen de rentabilidad; la estratégica conecta sostenibilidad con innovación y permanencia; y la relacional reconoce que el valor se produce con actores. Reducir el campo a uno de estos planos genera distorsiones: la ética sin capacidad puede quedarse en intención, la estrategia sin derechos puede excluir impactos y la participación sin decisión puede convertirse en ritual.

La evidencia regional disponible permite profundizar esta discusión. El estudio de Barragán Morales et al. (2020) sitúa a los grupos de interés y la comunidad en empresas de medios del Caribe; la revisión de Barragán-Morales et al. (2022) muestra la relación entre voluntariedad, filantropía y dimensiones económica, social y ambiental; y el análisis fsQCA de Barragán Morales et al. (2025) encuentra una configuración consistente entre patrimonio ecológico, voluntariedad y sensibilidad social en medios impresos del Atlántico. En conjunto, estos trabajos respaldan una lectura configuracional: la RSE resulta de combinaciones de condiciones, no de una práctica única.

LA RESPONSABILIDAD COMO PROBLEMA DE DISTRIBUCIÓN DE VALOR Y DE RIESGOS

La discusión sobre responsabilidad social empresarial adquiere densidad cuando se pregunta quién recibe los beneficios de una actividad económica, quién soporta sus costos y quién tiene capacidad efectiva para intervenir en las decisiones. Una empresa puede generar

empleo y tributos y, simultáneamente, trasladar a terceros costos de contaminación, congestión, precariedad laboral o pérdida de acceso a recursos. La evaluación de su responsabilidad no puede descansar exclusivamente en la primera parte de esa ecuación. La teoría de los grupos de interés permite examinar relaciones y obligaciones que no se agotan en el contrato mercantil, mientras que la perspectiva del desempeño social corporativo exige distinguir entre cumplimiento mínimo, respuesta voluntaria y consecuencias verificables (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Carroll, 1979). La creación de valor sostenible requiere, por tanto, identificar tanto beneficios producidos como perjuicios prevenidos o reparados.

Esta distinción es particularmente relevante para organizaciones insertas en economías territoriales heterogéneas. En el Caribe colombiano, una misma cadena puede vincular una empresa formal de gran tamaño con transportistas independientes, prestadores de servicios, proveedores rurales y trabajadores de temporada. La empresa que lidera la cadena dispone, en principio, de mayor capacidad para fijar condiciones comerciales, plazos de pago, exigencias documentales y estándares de seguridad. Esas decisiones afectan la distribución de riesgos entre actores, incluso cuando cada contrato parezca individualmente válido. Una estrategia de RSE que se limite a la planta principal o a la oficina administrativa podría ocultar condiciones problemáticas en eslabones menos visibles. La orientación hacia derechos y debida diligencia exige observar las relaciones de negocio y no únicamente la propiedad directa de los activos (OHCHR, 2011; OECD, 2023).

La distribución del valor también tiene una dimensión temporal. Una reducción inmediata de costos puede deteriorar la capacidad futura de los proveedores, la confianza de las comunidades o la disponibilidad de recursos naturales. Del mismo modo, una inversión preventiva en seguridad, formación o adaptación climática puede carecer de retornos contables inmediatos y, sin embargo, proteger relaciones productivas de largo plazo. Porter y Kramer (2011) aportan la idea de valor compartido, pero su aplicación debe someterse a una crítica normativa: que una intervención sea rentable no demuestra por sí solo que atienda a quienes experimentan los impactos más graves. La rentabilidad puede incentivar decisiones responsables, aunque no sustituye la obligación de prevenir daños ni garantiza una distribución justa de beneficios. La sostenibilidad empresarial exige evaluar simultáneamente creación de valor, respeto de derechos y distribución de cargas.

MATERIALIDAD DE IMPACTOS, MATERIALIDAD FINANCIERA Y TENSIONES ENTRE AMBAS

La palabra materialidad se utiliza con sentidos distintos en la información corporativa. Los estándares GRI priorizan los impactos significativos de la organización sobre economía, ambiente y personas; las normas IFRS S1 e IFRS S2 se concentran en información sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad que razonablemente puedan afectar las perspectivas financieras de la entidad. Estas aproximaciones no son equivalentes, aunque pueden complementarse. Un impacto sobre una comunidad puede ser socialmente grave sin producir, en el corto plazo, un efecto cuantificable sobre el flujo de caja; a la inversa, un riesgo de mercado puede afectar la financiación sin corresponder al impacto más severo sobre personas o ecosistemas. Confundir ambos planos facilita que la organización informe solamente lo que interesa a sus financiadores y omita asuntos esenciales para actores con menor poder económico (GRI, 2021; IFRS Foundation, 2023).

La diferencia se vuelve operativa cuando se seleccionan indicadores. En una organización turística, por ejemplo, la exposición a eventos climáticos puede constituir un riesgo financiero; las presiones sobre el agua, la vivienda o el acceso comunitario a espacios costeros pueden representar impactos sobre terceros. Un análisis responsable no debería forzar ambos problemas dentro de un único puntaje agregado. Es preferible reconocer sus unidades de análisis, horizontes temporales y destinatarios. Los criterios de GRI 3 orientan la identificación de temas materiales a partir de la importancia de los impactos; IFRS S1 organiza divulgaciones útiles para usuarios de información financiera. Su coexistencia puede mejorar la deliberación empresarial si la gerencia evita usar el lenguaje de una norma para sustituir las preguntas que formula la otra (Global Reporting Initiative, 2021; IFRS Foundation, 2023).

La materialidad tampoco puede establecerse una sola vez. Cambios tecnológicos, nuevas relaciones comerciales, eventos ambientales, transformaciones del empleo o conflictos por el uso del territorio alteran la severidad y probabilidad de los impactos. Una empresa que revisa sus riesgos exclusivamente al cierre del ejercicio contable puede reaccionar tarde ante daños acumulativos. Por ello, la identificación de asuntos materiales necesita canales de escucha, evidencia técnica, participación de actores afectados y revisión periódica de decisiones. La

información de trabajadores, comunidades y proveedores no constituye un simple complemento reputacional: puede revelar impactos que no aparecen en reportes financieros o sistemas internos de cumplimiento. En este punto convergen la lógica de los grupos de interés, la debida diligencia y la gestión adaptativa de la sostenibilidad (Freeman, 1984; OECD, 2018; GRI, 2021).

LA DIFERENCIA ENTRE CALIFICACIONES ESG Y DESEMPEÑO SOSTENIBLE

Las calificaciones ambientales, sociales y de gobernanza suelen presentarse como síntesis objetivas de la calidad de una empresa. Sin embargo, su significado depende de las dimensiones elegidas, las fuentes de información, las ponderaciones y la finalidad de la evaluación. Berg, Kölbel y Rigobon (2022) documentaron divergencias entre agencias de calificación ESG y atribuyeron una parte importante de ellas a diferencias de medición y alcance. Este resultado advierte que dos evaluadores pueden asignar valoraciones distintas a una misma empresa sin que exista necesariamente un cambio real en sus impactos. La comparabilidad de puntuaciones requiere examinar primero qué se mide y con qué reglas; el número final no debe convertirse en sustituto del análisis sustantivo. Van Zanten (2025), al contrastar cuatro calificaciones ESG con dos puntuaciones vinculadas a los ODS, encontró que ambos conjuntos de indicadores no estaban correlacionados en su análisis y que respondían a concepciones diferentes del desempeño sostenible. Su estudio no autoriza concluir que toda medición ESG carezca de utilidad; sí cuestiona la práctica de utilizar indistintamente calificaciones de gestión de riesgos, contribución a objetivos de desarrollo e impacto ambiental o social. En la discusión del Caribe colombiano esta precisión es fundamental: la eventual mejora de una calificación corporativa no demuestra por sí misma una reducción de presiones sobre ecosistemas, una mejora en condiciones laborales o una mayor participación comunitaria. Esos resultados necesitan evidencia específica y una línea de base pertinente.

La empresa puede evitar esta confusión mediante una arquitectura de indicadores que separe tres preguntas. La primera es qué riesgos de sostenibilidad afectan su continuidad y financiación. La segunda es qué impactos positivos o negativos produce en terceros y recursos naturales. La tercera es qué capacidad de respuesta, aprendizaje y reparación demuestra frente a los impactos identificados. Los indicadores de exposición, desempeño e impacto no deberían sumarse sin explicación a un índice único. Una matriz de lectura plural permite comunicar incertidumbre, diferencias sectoriales y posibles contradicciones entre resultados. La función de la RSE no consiste en perseguir el mejor número disponible, sino en mejorar decisiones y consecuencias verificables (Berg et al., 2022; van Zanten, 2025; Global Reporting Initiative, 2021).

TRANSPARENCIA, INFORMACIÓN INCOMPLETA Y RIESGO DE SIMULACIÓN RESPONSABLE

La comunicación empresarial puede contribuir a la rendición de cuentas o transformarse en un mecanismo de legitimación simbólica. El riesgo aparece cuando se seleccionan fotografías, actividades benéficas y compromisos generales, mientras permanecen invisibles las condiciones que generan daños. La diferencia entre comunicación y responsabilidad no depende de la extensión del informe, sino de la relación entre lo declarado y lo comprobable. Una organización puede producir un documento visualmente sofisticado y carecer de controles básicos; otra, de menor tamaño, puede registrar incidentes, corregir prácticas y dialogar con afectados sin disponer de una unidad formal de sostenibilidad. La discusión sobre coherencia entre discurso y práctica ha sido examinada desde las restricciones de tamaño y costos organizacionales (Wickert et al., 2016).

Saraswati et al. (2025) analizaron información de empresas no financieras de Indonesia y Malasia para estudiar la relación entre greenwashing, calidad informativa y creación de valor compartido. Sus resultados mostraron diferencias entre contextos institucionales, especialmente en los mecanismos indirectos asociados a la calidad de la información. No corresponde trasladar sus coeficientes al Caribe colombiano; la utilidad del estudio reside en mostrar que la credibilidad de las divulgaciones y la vigilancia institucional pueden modificar las relaciones entre comunicación y valor. La comparación sugiere una pregunta para la gestión territorial: ¿qué información necesitan realmente trabajadores, consumidores y comunidades para identificar inconsistencias, solicitar explicaciones y comprobar medidas correctivas?

La rendición de cuentas debe incluir decisiones difíciles. Es razonable que una empresa informe inversiones sociales, pero también debería explicar incidentes, incumplimientos, límites

de cobertura, quejas pendientes y resultados que no alcanzaron la meta. La publicación de indicadores aislados puede inducir a error si no se aclaran denominadores, periodos, criterios de consolidación y cambios metodológicos. Un porcentaje de proveedores evaluados, por ejemplo, carece de significado suficiente si se desconoce qué proveedores están incluidos y qué consecuencias produjo la evaluación. La calidad de la información se expresa en trazabilidad y posibilidad de contraste, no solamente en volumen de datos (Saraswati et al., 2025; GRI, 2021). Este principio también protege a las empresas responsables frente a la competencia basada en afirmaciones publicitarias no sustentadas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DEBIDA DILIGENCIA BASADA EN RIESGOS

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos distinguen el deber del Estado de proteger, la responsabilidad empresarial de respetar y el acceso a mecanismos de reparación. Esta arquitectura evita equiparar voluntariedad filantrópica con cumplimiento de obligaciones relacionadas con derechos. La debida diligencia empresarial implica reconocer impactos adversos reales o potenciales, prevenirlos, mitigar sus efectos y explicar la forma de respuesta. La Guía de la OCDE de 2018 desarrolla esta lógica para distintas áreas de conducta responsable, incluidas relaciones laborales, ambiente, corrupción, consumidores y gobernanza. No se trata de exigir a cada organización la misma infraestructura documental, sino de graduar la respuesta conforme a la severidad del riesgo y la capacidad de influencia sobre las relaciones de negocio (OHCHR, 2011; OECD, 2018).

En cadenas empresariales regionales, el riesgo no coincide necesariamente con el lugar donde se emite la factura. Un servicio tercerizado puede involucrar trabajadores que operan bajo instrucciones de una empresa contratante; un proveedor puede enfrentar presiones de precios que dificultan invertir en seguridad; una actividad logística puede producir molestias fuera del predio de la compañía. La gestión responsable requiere reconocer cómo las decisiones de compra, programación, pago y supervisión inciden en esas condiciones. La diligencia debida pierde fuerza cuando se reduce a solicitar certificados a proveedores sin evaluar las restricciones que enfrentan para cumplir. La empresa líder debe examinar también sus propias prácticas comerciales y la distribución de incentivos dentro de la cadena (OECD, 2018; OECD, 2023).

La reparación constituye el elemento que diferencia una política declarativa de una responsabilidad ejercida. Prevenir es prioritario, pero cuando se produce un daño debe existir un mecanismo accesible para recibir reclamos, establecer hechos, proteger a quienes denuncian y adoptar medidas proporcionadas. Un canal de quejas que no responde, no conserva registros o genera represalias puede agravar el problema. Las organizaciones pequeñas podrían compartir mecanismos sectoriales o acudir a arreglos institucionales adecuados, sin trasladar a las personas afectadas todos los costos de probar su situación. La efectividad del sistema depende de su independencia funcional, legitimidad y capacidad de producir correcciones, no de su denominación comercial (OHCHR, 2011; OECD, 2018).

TRABAJO DECENTE Y RELACIONES LABORALES EN CADENAS HETEROGÉNEAS

La sostenibilidad social no puede evaluarse únicamente mediante indicadores de empleo generado. Importan la calidad del vínculo laboral, la seguridad y salud en el trabajo, la remuneración, el tiempo de descanso, las oportunidades de aprendizaje y la posibilidad de representación. La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo, actualizada en 2022 y publicada en su edición de 2023, ofrece orientaciones para gobiernos, empresas y organizaciones de trabajadores y empleadores en materias de empleo, formación, condiciones de trabajo y relaciones laborales (International Labour Organization, 2023). Su pertinencia va más allá de las multinacionales, porque sitúa la responsabilidad empresarial en el marco del trabajo decente y las normas internacionales del trabajo.

La discusión es especialmente compleja en actividades con estacionalidad, subcontratación y variaciones pronunciadas de demanda. La flexibilidad operativa puede ser necesaria, pero no justifica que toda incertidumbre se transfiera a quienes disponen de menor poder de negociación. Una empresa turística que reorganiza turnos, una compañía de transporte que contrata servicios por demanda o una agroindustria que depende de cosechas deben examinar la relación entre sus decisiones de programación y las condiciones reales de quienes ejecutan el trabajo. El análisis

responsable diferencia modalidades contractuales lícitas de prácticas que, aun formalmente admitidas, generan riesgos sistemáticos de salud, agotamiento o desprotección. La gestión laboral es, por tanto, parte de la estrategia y no una función administrativa desconectada de los ODS 5, 8 y 10 (Naciones Unidas, 2015; International Labour Organization, 2023).

La capacitación tampoco puede utilizarse como sustituto de condiciones justas. Una empresa podría incrementar horas de formación mientras conserva salarios insuficientes, riesgos ergonómicos o barreras de promoción. La responsabilidad social exige observar resultados articulados: permanencia, accidentabilidad, oportunidades de ascenso, trato igualitario y mecanismos para expresar desacuerdos. En mipymes, la proximidad entre propietarios y trabajadores facilita acuerdos rápidos, pero también puede dificultar la denuncia de conflictos por temor a afectar relaciones personales. La solución no consiste en copiar sistemas burocráticos de grandes compañías, sino en establecer reglas comprensibles, registros proporcionales y garantías básicas de escucha y no represalia. Esta combinación de derechos y capacidad organizacional ofrece una base más sólida para evaluar valor social que las campañas ocasionales de bienestar (Jamali et al., 2009; Jenkins, 2006).

EMPRESAS PEQUEÑAS, PROPORCIONALIDAD Y CAPACIDADES DE GESTIÓN

Los marcos internacionales de responsabilidad social suelen diseñarse pensando en organizaciones con departamentos especializados, sistemas de información y presupuesto para consultoría. Su traducción mecánica a micro y pequeñas empresas puede producir dos resultados indeseables: abandono por complejidad o cumplimiento meramente documental. Ernst et al. (2022) estudiaron la resistencia de pymes a adoptar sostenibilidad y destacaron la relevancia de las presiones de los grupos de interés, la autodeterminación y la proximidad social. Esa perspectiva permite comprender que las decisiones de responsabilidad no dependen solo de normas externas, sino también de autonomía gerencial, relaciones y percepciones sobre la utilidad de las exigencias. La intervención adecuada debe equilibrar estándares mínimos con posibilidades reales de implementación.

Ragulskis et al. (2026) propusieron una metodología de puntuación ESG adaptada a pequeñas y medianas empresas, atendiendo problemas de divulgación limitada, materialidad sectorial y cuantificación de indicadores. Su aporte no debe confundirse con una escala validada para el Caribe colombiano, pero muestra la necesidad de instrumentos distintos a los diseñados para emisores bursátiles. Una microempresa puede comenzar por identificar riesgos de mayor severidad, registrar incidentes laborales, revisar consumos esenciales y mantener canales de atención al cliente; una empresa mediana puede incorporar metas, controles de proveedores y reportes periódicos; una gran compañía puede requerir aseguramiento independiente y mecanismos complejos de diligencia debida. La proporcionalidad no significa relativizar derechos, sino adecuar medios para cumplirlos (Ragulskis et al., 2026; OECD, 2018).

La construcción de capacidades compartidas ofrece una alternativa a la fragmentación. Asociaciones empresariales, cámaras de comercio, universidades y organizaciones sectoriales pueden facilitar formación, herramientas de diagnóstico y espacios de intercambio de buenas prácticas. Sin embargo, estos arreglos deben evitar que la pertenencia a una red se presente como evidencia automática de desempeño responsable. Lo decisivo es que los aprendizajes modifiquen compras, contratación, producción y relaciones con terceros. En una cadena portuaria o turística, por ejemplo, un protocolo común de seguridad o gestión de quejas puede reducir costos de coordinación, siempre que preserve la posibilidad de identificar responsables concretos. La cooperación sectorial complementa, pero no reemplaza, la responsabilidad de cada organización frente a sus impactos (Jenkins, 2006; Wickert et al., 2016).

INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

Una empresa no transforma su desempeño sostenible únicamente añadiendo un programa social a un modelo de negocio intacto. La innovación responsable puede exigir modificar insumos, canales de distribución, criterios de compra, relaciones con consumidores y mecanismos de recuperación de materiales. Bocken et al. (2014) examinaron arquetipos de modelos de negocio sostenibles que incluyen eficiencia material y energética, sustitución de recursos, funcionalidad y creación de valor compartido. Schaltegger et al. (2016) situaron los modelos de negocio sostenibles como un campo que conecta estrategia, organización y transformación. Estas perspectivas

amplían la RSE más allá del presupuesto de donaciones: el núcleo de la responsabilidad se encuentra también en cómo se obtiene el ingreso y cómo se organiza la producción.

Xie y Tao (2026) estudiaron 473 pequeñas y medianas empresas manufactureras de China y analizaron la relación entre dimensiones de RSE, innovación del modelo de negocio y desempeño sostenible. Sus resultados apoyaron el papel mediador de la innovación del modelo de negocio en el contexto examinado. El estudio no demuestra que ese mecanismo funcione con igual magnitud en empresas colombianas; sí ofrece una hipótesis razonable para la discusión: las prácticas responsables podrían producir mejores resultados cuando se traducen en cambios de diseño, coordinación y propuesta de valor, en lugar de quedar confinadas a actividades periféricas. Esta lectura dialoga con Bahta et al. (2021), quienes relacionaron responsabilidad social, capacidad de innovación y desempeño de mipymes, y exige reconocer las diferencias de entorno institucional y sectorial.

Para una empresa agroindustrial, transformar el modelo puede implicar mejorar condiciones de compra a productores y reducir pérdidas de materia prima; para un prestador turístico, incorporar mecanismos de participación comunitaria y reglas de uso de recursos; para un operador logístico, integrar eficiencia energética y estándares de seguridad en su oferta. Estas son posibilidades analíticas, no resultados empíricos observados en empresas concretas. La innovación sostenible debe valorarse por la calidad de los cambios que introduce y por sus efectos distributivos. Un modelo comercial digital puede reducir costos de transacción, pero también crear asimetrías informativas o dependencia de proveedores. Por ello, la innovación responsable requiere examinar simultáneamente productividad, autonomía de actores, condiciones laborales y externalidades ambientales (Xie y Tao, 2026; Bocken et al., 2014).

CONTABILIDAD SOCIAL, COSTOS INVISIBLES Y DECISIONES EMPRESARIALES

Los sistemas contables tradicionales ofrecen información indispensable para administrar recursos y evaluar continuidad financiera, pero no registran automáticamente todos los costos que una actividad impone sobre terceros. El trabajo no remunerado, el deterioro ambiental, la exposición a riesgos o la pérdida de confianza pueden quedar fuera de los estados financieros, aun cuando influyan en la sostenibilidad de la empresa y su entorno. La contabilidad social propone ampliar las preguntas de medición sin confundir magnitudes monetarias con la totalidad de las consecuencias humanas y ecológicas. Díaz-Gil (2024) revisó la relación entre contabilidad social y modelos de negocio empresariales, subrayando dificultades de reconocimiento y de integración de dimensiones no monetizadas. Su contribución resulta pertinente para discutir por qué una mejora de rentabilidad no equivale necesariamente a una mejora de bienestar.

Ahmad et al. (2025) analizaron el papel mediador de la gestión contable ambiental en relaciones entre políticas ambientales, adaptabilidad del ecosistema industrial y desempeño financiero dentro de una muestra de entidades bancarias. El estudio proporciona evidencia para pensar la contabilidad ambiental como un mecanismo organizativo, pero sus resultados no deben extrapolarse a organizaciones del Caribe colombiano ni a sectores productivos diferentes. La enseñanza conceptual es que identificar, clasificar y comunicar costos ambientales puede cambiar la forma de evaluar proyectos e inversiones. Sin información sobre consumos, pérdidas, tratamiento de residuos o riesgos, una decisión aparentemente eficiente puede desplazar costos a otras unidades, proveedores o comunidades.

La medición responsable también requiere reconocer límites. Monetizar un daño puede facilitar comparaciones presupuestarias, pero no convierte todos los derechos en bienes intercambiables ni elimina incertidumbres ecológicas. Algunas decisiones deben responder a umbrales de seguridad y obligaciones jurídicas antes que a balances costo-beneficio. Una organización puede usar información de consumo de agua, generación de residuos, incidentes laborales y reclamaciones comunitarias como señales complementarias, sin forzarlas a un valor financiero único. La función de la contabilidad social es hacer visibles relaciones relevantes para la deliberación, no sustituir el juicio ético por una fórmula. En este sentido, la RSE se fortalece cuando los registros permiten reconocer costos ocultos, responsabilidades y decisiones correctivas (Díaz-Gil, 2024; Ahmad et al., 2025; Carroll, 1991).

LA COMUNICACIÓN RESPONSABLE COMO RELACIÓN Y NO COMO CAMPAÑA

La comunicación de la responsabilidad social suele ubicarse al final del proceso, cuando

la empresa reúne actividades y produce un informe. Esa secuencia limita su capacidad transformadora porque convierte a los grupos de interés en receptores de mensajes ya definidos. Barrio Fraile (2019) aborda la responsabilidad social corporativa desde su paso de la noción a la gestión y diferencia la comunicación estratégica de acciones aisladas de promoción. Esta perspectiva invita a entender la comunicación como un componente transversal: sirve para escuchar, deliberar, explicar decisiones, recibir objeciones y documentar compromisos. La reputación puede ser una consecuencia, pero no debe confundirse con el propósito principal de la responsabilidad empresarial.

El estudio de Barragán Morales et al. (2020) sobre medios impresos de Atlántico y Magdalena aporta un referente territorial a esta discusión. Las empresas de comunicación poseen una doble condición: son organizaciones con responsabilidades frente a trabajadores, proveedores y comunidades, y al mismo tiempo influyen en la circulación pública de información. Su RSE no puede evaluarse exclusivamente mediante campañas sociales, porque también incluye prácticas editoriales, relación con anunciantes, tratamiento de audiencias y transparencia institucional. Esta doble dimensión permite formular una pregunta más amplia para otros sectores: ¿de qué manera el producto o servicio central de una empresa condiciona sus obligaciones sociales específicas? La respuesta impide aplicar un catálogo uniforme de acciones filantrópicas a actividades con impactos diferentes.

La comunicación bidireccional requiere procedimientos. Una consulta comunitaria no es significativa si se realiza después de adoptar decisiones irreversibles; una encuesta de satisfacción no reemplaza la posibilidad de reclamar por daños; un buzón digital puede excluir a personas sin conectividad. Los canales deben adaptarse a condiciones lingüísticas, tecnológicas y sociales del territorio, y las respuestas deben documentarse de manera comprensible. Una organización responsable no tiene que aceptar todas las solicitudes, pero sí explicar criterios, reconocer desacuerdos y demostrar que las observaciones influyen en decisiones cuando corresponde. El diálogo deja de ser un recurso ornamental cuando existe trazabilidad entre participación, evaluación de alternativas y modificaciones de la práctica empresarial (Barrio Fraile, 2019; Freeman, 1984; OHCHR, 2011).

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA, PODER Y LICENCIA SOCIAL

Las relaciones entre empresa y territorio suelen describirse mediante términos positivos como alianza, cooperación o compromiso. No obstante, estas expresiones pueden ocultar diferencias sustanciales de poder. Una organización que concentra empleo, información técnica o acceso a infraestructura puede condicionar las posibilidades de negociación de actores locales. La legitimidad no se obtiene simplemente con presencia institucional o patrocinio de eventos: requiere reconocer quién participa, qué intereses quedan fuera y qué capacidad tienen los afectados para cuestionar decisiones. La teoría de los grupos de interés ofrece una base normativa para incluir intereses que no se traducen inmediatamente en transacciones económicas, mientras la debida diligencia orienta la atención hacia quienes pueden experimentar consecuencias adversas (Donaldson y Preston, 1995; OECD, 2018).

En el Caribe colombiano, la dimensión territorial de la RSE debe analizarse a distintas escalas. Un proyecto empresarial puede generar beneficios para un municipio y costos concentrados en un barrio, una comunidad rural o un grupo ocupacional. Los promedios territoriales no muestran por sí solos esa distribución. Por ello, la evaluación de proyectos debe diferenciar actores directamente afectados, población beneficiaria y entidades que participan en la gestión. También es necesario distinguir consultas informativas de mecanismos con capacidad real de incidencia. La calidad de la participación depende del acceso a información comprensible, la oportunidad de intervenir y la posibilidad de conocer cómo se respondieron las observaciones. Estas exigencias son compatibles con el propósito de fortalecer instituciones inclusivas del ODS 16 y alianzas del ODS 17 (Naciones Unidas, 2015).

La idea de licencia social puede resultar útil para comprender la aceptación de actividades productivas, pero no equivale a una autorización jurídica ni puede obtenerse mediante acuerdos selectivos con representantes de legitimidad discutida. La aceptación social es dinámica y puede cambiar cuando se incumplen compromisos o aparecen impactos no previstos. Una empresa prudente evita presentar una reunión o una inversión comunitaria como consentimiento general del territorio. En lugar de ello, documenta compromisos específicos, responsabilidades, desacuerdos y procedimientos de seguimiento. La RSE territorial se vuelve más creíble cuando reconoce el conflicto como una posibilidad legítima de las relaciones sociales y desarrolla

capacidades para tratarlo sin estigmatizar a quienes formulan objeciones (Freeman, 1984; OHCHR, 2011).

RIESGOS CLIMÁTICOS, AMBIENTE Y RESPONSABILIDADES DIFERENCIADAS

La acción climática empresarial puede abordarse como reducción de emisiones, adaptación de operaciones o protección de las comunidades vinculadas a una actividad. Estas dimensiones se relacionan, pero no son idénticas. Una organización puede reducir consumo energético y mantener vulnerabilidades frente a inundaciones o interrupciones de transporte; otra puede reforzar infraestructura propia sin considerar los riesgos que sus decisiones desplazan a proveedores o vecinos. IFRS S2 establece un marco de divulgación de riesgos y oportunidades climáticas relevante para inversionistas, mientras que GRI y los instrumentos de conducta responsable permiten examinar impactos ambientales y sociales de la operación. Una evaluación completa debe distinguir continuidad empresarial de protección del territorio (IFRS Foundation, 2023; GRI, 2021; OECD, 2023).

La vulnerabilidad climática introduce un problema distributivo: quienes cuentan con menos recursos para adaptarse pueden sufrir pérdidas proporcionalmente mayores. Si una empresa modifica horarios, rutas, abastecimiento o contratación para enfrentar eventos extremos, debe valorar las consecuencias de esas decisiones para trabajadores y proveedores. La adaptación no puede entenderse únicamente como defensa de activos corporativos. También exige considerar disponibilidad de agua, salud ocupacional, continuidad de servicios y coordinación con instituciones locales. Estas consideraciones no constituyen una medición de riesgo para todo el Caribe colombiano; describen criterios que requieren diagnósticos diferenciados por actividad, localización y exposición. El ODS 13 cobra relevancia cuando se conecta con decisiones concretas y no con declaraciones generales de preocupación climática (Naciones Unidas, 2015).

La mitigación también demanda cuidado en las afirmaciones. La compra de certificados o la participación en campañas ambientales no reemplaza la necesidad de conocer fuentes de emisión, consumos y posibilidades reales de reducción. Una empresa que comunica neutralidad sin aclarar límites, periodos y supuestos puede inducir a error. Los datos de emisiones directas, energía adquirida y cadena de valor cumplen funciones distintas; su integración requiere capacidades técnicas y, en algunos casos, estimaciones con incertidumbre. La responsabilidad consiste en transparentar tales limitaciones y priorizar cambios operativos verificables. El análisis climático, por tanto, debe articularse con gobierno corporativo, planificación financiera y participación de actores afectados (IFRS Foundation, 2023; Saraswati et al., 2025).

CONSUMIDORES, INTEGRIDAD COMERCIAL Y VALOR SOCIAL DEL PRODUCTO

La RSE frente a consumidores suele reducirse a satisfacción, atención de quejas y fidelización. Estos aspectos son relevantes, pero insuficientes cuando el producto o servicio puede generar riesgos de seguridad, endeudamiento, uso indebido de información o expectativas engañosas. La responsabilidad comienza en el diseño de la oferta y continúa en publicidad, condiciones contractuales, entrega y servicio posterior. ISO 26000 incluye los asuntos de consumidores entre sus materias fundamentales, y las Líneas Directrices de la OCDE incorporan recomendaciones sobre conducta empresarial responsable en este ámbito (ISO, 2010; OECD, 2023). Una estrategia centrada exclusivamente en vender más puede entrar en tensión con la obligación de comunicar límites, riesgos y condiciones de uso de manera clara.

Las organizaciones de servicios del Caribe colombiano operan en mercados con distintas capacidades de información y negociación. Un consumidor puede desconocer condiciones de una contratación digital; un visitante puede recibir mensajes ambiguos sobre sostenibilidad; un pequeño comprador puede carecer de alternativas reales frente a un proveedor dominante. Estas situaciones no permiten afirmar que existan prácticas generalizadas en un sector determinado, pero muestran por qué la calidad de la información constituye un componente de la creación de valor sostenible. La responsabilidad exige evaluar si las personas pueden comparar opciones, comprender costos, reclamar y obtener soluciones. El lenguaje accesible y la coherencia entre publicidad y desempeño son mecanismos de prevención de daños, no simples atributos de mercadeo.

La integridad comercial también se relaciona con la competencia. Una empresa que asume costos para mejorar condiciones laborales o ambientales puede enfrentar desventajas

si otros actores comunican compromisos similares sin verificarlos. Por ello, la transparencia y los estándares de información pueden favorecer una competencia menos dependiente de afirmaciones difíciles de contrastar. Sin embargo, el cumplimiento documental tampoco debe convertirse en una barrera desproporcionada para pequeñas empresas. La solución requiere información pertinente, proporcionalidad y vigilancia de prácticas engañosas, acompañadas de mecanismos de aprendizaje. En este sentido, proteger a consumidores y fortalecer confianza puede coincidir con objetivos estratégicos sin que la rentabilidad sea el único criterio de valoración (Carroll, 1991; Wickert et al., 2016).

GOBERNANZA INTERNA, INCENTIVOS Y RESPONSABILIDAD DIRECTIVA

Una política de RSE puede perder eficacia cuando sus metas dependen exclusivamente de una oficina especializada que no participa en decisiones de inversión, compras, remuneración o diseño del servicio. La integración estratégica exige definir responsabilidades en órganos directivos, asignar recursos y establecer mecanismos para resolver conflictos entre objetivos. La gerencia puede declarar compromiso ambiental y, al mismo tiempo, premiar exclusivamente reducciones de costo que deterioran condiciones de proveedores. El problema no se resuelve con más campañas internas, sino revisando criterios de evaluación y consecuencias de las decisiones. La responsabilidad empresarial debe incorporarse en la gobernanza ordinaria y en la distribución efectiva de autoridad (Carroll, 1979; OECD, 2023).

Los incentivos requieren un análisis cuidadoso. Vincular remuneración variable a indicadores de sostenibilidad puede fortalecer su prioridad, pero también fomentar manipulación si las métricas son fáciles de cumplir formalmente o se concentran en actividades en lugar de resultados. Por ejemplo, premiar el número de capacitaciones realizadas puede incentivar eventos sin aprendizaje; premiar exclusivamente ausencia de reportes de incidentes puede desalentar denuncias. Un sistema más robusto combina indicadores de prevención, calidad de procesos, resultados y apertura a la corrección. La revisión de resultados adversos debe servir para aprender y mejorar controles, no para castigar automáticamente a quienes hacen visibles problemas. La cultura de integridad se expresa cuando los incentivos no contradicen los compromisos públicos (GRI, 2021; OHCHR, 2011).

La supervisión del gobierno corporativo necesita información comparable a lo largo del tiempo, pero también capacidad para comprender contextos. Los promedios pueden ocultar impactos severos sobre grupos pequeños; las metas anuales pueden dejar fuera riesgos acumulativos; y los indicadores positivos pueden coexistir con incumplimientos graves. Una junta directiva responsable debería preguntar no solo por el avance porcentual de metas, sino por las decisiones que explican esos resultados, las objeciones recibidas y los asuntos que siguen sin resolver. El modelo territorial de RSE propuesto en este capítulo gana consistencia si cada dimensión cuenta con responsables y vías de escalamiento, sin presentar su adopción como certificación automática. El gobierno de la sostenibilidad es una práctica de deliberación y corrección continua (Donaldson y Preston, 1995; OECD, 2018).

CADENA DE SUMINISTRO, COMPRAS RESPONSABLES Y COSTOS TRANSFERIDOS

La responsabilidad social en cadenas de suministro suele abordarse mediante códigos de conducta para proveedores. Estos instrumentos pueden ser útiles, pero su eficacia depende de cómo se combinan con precios, plazos, auditorías y acompañamiento. Una empresa compradora que exige certificaciones costosas y simultáneamente reduce márgenes puede generar incentivos contradictorios. El proveedor termina obligado a cumplir estándares sin disponer de recursos para implementarlos. La debida diligencia propone examinar relaciones de negocio y utilizar capacidad de influencia para prevenir impactos, no limitarse a transferir obligaciones por contrato (OECD, 2018). Este enfoque es especialmente pertinente cuando una organización articula numerosos proveedores pequeños o informales.

La evaluación de proveedores debe diferenciar riesgos según sector, actividad y exposición. No todos necesitan los mismos documentos, pero todos deben respetar condiciones fundamentales. Un pequeño proveedor de alimentos puede requerir apoyo en inocuidad y gestión de residuos; un transportista, en seguridad y condiciones de trabajo; un proveedor digital, en protección de información y prácticas comerciales. Estos ejemplos describen posibles prioridades de análisis, no resultados de una investigación regional. La proporcionalidad evita tanto el formalismo

indiscriminado como la ausencia de controles. Una relación comercial responsable incorpora comunicación de expectativas, periodos razonables de mejora y consecuencias claras ante incumplimientos graves (OECD, 2023; Jenkins, 2006).

También importa el modo de salida de una relación contractual. La terminación inmediata puede ser necesaria ante riesgos severos, pero en otras circunstancias puede desplazar el problema y dejar a trabajadores o comunidades sin alternativas. Las decisiones deben ponderar severidad, capacidad de influencia y posibilidades de remediación. La responsabilidad social no exige conservar indefinidamente vínculos comerciales, sino demostrar que la organización examinó las consecuencias de sus decisiones y evitó respuestas puramente cosméticas. El aprendizaje de la cadena puede convertirse en ventaja competitiva cuando mejora calidad, continuidad y confianza; no obstante, esa ventaja debe entenderse como posible consecuencia y no como justificación suficiente para respetar derechos (OHCHR, 2011; Porter y Kramer, 2006).

COMPARACIÓN SECTORIAL: INDUSTRIA, TURISMO, LOGÍSTICA Y SERVICIOS

El carácter transversal de la RSE no implica uniformidad sectorial. En actividades industriales, la atención puede concentrarse en uso de recursos, seguridad, residuos, emisiones y relaciones con comunidades vecinas. En turismo, adquieren importancia las condiciones de empleo, la protección de patrimonio, la participación de comunidades receptoras y el uso de bienes comunes. En logística, las relaciones laborales, la seguridad vial, la huella ambiental y la coordinación de contratistas pueden ser centrales. En servicios profesionales y digitales, privacidad, información al consumidor, integridad y condiciones del trabajo pueden ocupar posiciones prioritarias. Estas diferencias ilustran la necesidad de materialidad sectorial y de una comprensión de impactos situada, sin atribuir resultados observados a organizaciones no estudiadas (GRI, 2021; ISO, 2010).

La comparación también permite evitar que los indicadores más fáciles desplacen a los más importantes. Una empresa industrial puede medir consumo de energía con relativa precisión y encontrar mayores dificultades para evaluar relaciones comunitarias. Una compañía de servicios puede registrar satisfacción de clientes y carecer de mecanismos para detectar discriminación. La ausencia de una métrica sencilla no vuelve irrelevante el impacto. Ragulskis et al. (2026) subrayan los desafíos de cuantificación y materialidad sectorial en pymes, mientras van Zanten (2025) muestra que distintas arquitecturas de puntuación capturan dimensiones diferentes. De ahí se desprende que la selección de indicadores debe partir de los riesgos y las obligaciones, no de la disponibilidad inmediata de datos comparables.

Para las organizaciones del Caribe colombiano, una agenda sectorial puede apoyarse en alianzas con universidades, cámaras de comercio y organizaciones comunitarias, siempre que las categorías sean contrastadas con actores afectados. El propósito no sería construir una clasificación única de empresas responsables, sino identificar prácticas mínimas, capacidades de mejora y asuntos de seguimiento según cadenas productivas. La experiencia de Barragán Morales et al. (2020) en medios impresos recuerda que la especificidad sectorial puede modificar tanto los impactos como las formas de relación con la comunidad. El análisis comparado es útil si mantiene visible la heterogeneidad interna de cada sector y evita convertir casos particulares en diagnósticos generales de toda la región.

DE LOS ODS DECLARADOS A CONTRIBUCIONES COMPROBABLES

La Agenda 2030 ofrece un lenguaje común, pero su utilización empresarial plantea el riesgo de asociar cualquier actividad con uno o varios objetivos sin demostrar contribuciones. Una jornada de formación puede relacionarse con el ODS 4 u ODS 8, aunque la mera realización del evento no demuestra mejoras de competencias o trabajo decente. Una campaña de reciclaje puede mencionarse junto al ODS 12, pero no permite inferir una reducción significativa de residuos sin información sobre cantidades, cobertura y destino. Los ODS sirven como orientación cuando ayudan a formular preguntas, establecer metas y reconocer interdependencias; pierden capacidad crítica cuando se convierten en símbolos intercambiables en la publicidad corporativa (Naciones Unidas, 2015). El vínculo entre RSE y ODS debería distinguir aportes directos, condiciones habilitantes y efectos potencialmente contradictorios. Una empresa puede contribuir al empleo formal y, simultáneamente, aumentar presiones ambientales; puede impulsar digitalización y generar riesgos para privacidad o inclusión; puede mejorar productividad y concentrar beneficios. Un balance responsable no consiste en compensar mecánicamente un impacto adverso con una

acción positiva en otra dimensión. Las obligaciones de respeto y reparación conservan autonomía frente a programas de contribución voluntaria. El modelo de valor sostenible requiere explicar las tensiones y las decisiones adoptadas para tratarlas, con especial atención a los actores que soportan los costos de transición (OHCHR, 2011; OECD, 2023).

La medición de contribuciones demanda diferenciar productos, resultados e impactos. El número de proveedores capacitados describe una actividad; la adopción de prácticas de seguridad puede constituir un resultado; la reducción sostenida de accidentes, si se demuestra con datos comparables, puede acercarse a una medida de impacto. La atribución de cambios sociales amplios a una sola empresa suele ser difícil, particularmente cuando intervienen instituciones, políticas públicas y dinámicas de mercado. Por eso, la transparencia debe incluir límites de atribución y condiciones externas. La RSE contribuye a la Agenda 2030 cuando produce evidencia proporcionada a las afirmaciones, reconoce efectos no deseados y conserva capacidad de rectificación (GRI, 2021; IFRS Foundation, 2023).

SÍNTESIS CRÍTICA: DE LA RESPONSABILIDAD DECLARADA A LA RESPONSABILIDAD EXIGIBLE

El recorrido conceptual permite distinguir cuatro niveles que no deberían confundirse. El primero es el cumplimiento legal, condición necesaria pero no suficiente de responsabilidad. El segundo es la prevención y reparación de impactos adversos, vinculada con derechos y conducta responsable. El tercero es la integración de sostenibilidad en estrategia, innovación y relaciones productivas. El cuarto es la contribución deliberada al bienestar territorial, mediante cooperación y creación de capacidades. Los niveles se relacionan, pero no se sustituyen: una contribución comunitaria destacada no legitima prácticas laborales indebidas, y una innovación rentable no vuelve irrelevante el daño ambiental que pueda producir (Carroll, 1991; OECD, 2018; Porter y Kramer, 2011).

La discusión contemporánea también exige separar evidencia de aspiración. Las investigaciones de Xie y Tao (2026), Saraswati et al. (2025), van Zanten (2025) y Ragulskis et al. (2026) aportan preguntas y resultados en contextos específicos sobre innovación, calidad de información y medición de sostenibilidad. Su incorporación en un análisis del Caribe colombiano es pertinente como evidencia comparada y como fuente de hipótesis, no como prueba de comportamientos regionales. La evidencia localizada, cuando existe, debe ser interpretada según su sector, población y diseño. Los trabajos de Barragán Morales et al. (2020, 2025) muestran posibilidades de investigación situada, pero tampoco autorizan generalizaciones indiscriminadas a todas las organizaciones de la región.

Una RSE territorial rigurosa combina principios universales con decisiones proporcionadas. La organización necesita conocer impactos, reconocer asimetrías, establecer responsabilidades, escuchar a afectados, documentar resultados y corregir prácticas. Los estándares ofrecen referencias y lenguajes comunes; la legitimidad se construye en la coherencia entre decisiones y consecuencias. La principal aportación del enfoque propuesto es integrar gobernanza, derechos, personas, ambiente, cadena de valor y territorio sin reducir la responsabilidad a una puntuación, un informe o una campaña. El desafío académico pendiente consiste en contrastar estas relaciones mediante estudios sectoriales y diseños empíricos que permitan identificar condiciones de adopción, resultados y límites de generalización. Hasta entonces, el modelo debe entenderse como una propuesta conceptual susceptible de revisión crítica, no como una herramienta ya validada.

DIFERENCIAS ENTRE RESPONSABILIDAD VOLUNTARIA, OBLIGACIONES JURÍDICAS Y ESTÁNDARES DE DIVULGACIÓN

Una dificultad recurrente en el debate empresarial es presentar estándares voluntarios, obligaciones legales y marcos de divulgación como si fueran categorías equivalentes. ISO 26000 ofrece orientación sobre responsabilidad social, pero no constituye por sí misma un régimen universal de certificación de desempeño; los Principios Rectores de Naciones Unidas orientan la responsabilidad de respetar derechos y los mecanismos de reparación; las Líneas Directrices de la OCDE articulan recomendaciones para una conducta empresarial responsable; y los estándares de información establecen criterios para divulgar impactos o riesgos según sus destinatarios. Cada instrumento responde a una pregunta diferente. Una empresa puede adoptar voluntariamente

un marco y, sin embargo, incumplir obligaciones legales; también puede cumplir exigencias normativas y mantener impactos que demandan atención ética o preventiva adicional (ISO, 2010; OHCHR, 2011; OECD, 2023).

La diferencia importa cuando se diseñan políticas internas. El primer paso es identificar obligaciones jurídicas efectivamente aplicables a la actividad, el tamaño, la ubicación y las relaciones contractuales de la empresa. Sobre esa base se pueden establecer compromisos de conducta responsable y seleccionar estándares de reporte que mejoren la calidad de la información. Invertir el orden puede llevar a producir memorias sofisticadas antes de resolver riesgos laborales o ambientales básicos. No todas las organizaciones del Caribe colombiano están sujetas a los mismos requerimientos de información financiera sobre sostenibilidad, y sería incorrecto afirmar que IFRS S1 e IFRS S2 constituyen obligaciones universales para cualquier mipyme. Su pertinencia depende del marco regulatorio y de las necesidades de los usuarios de información, aunque sus conceptos pueden orientar prácticas voluntarias de gestión (IFRS Foundation, 2023).

Los estándares también requieren interpretación contextual. Una compañía que exporta bienes puede enfrentar expectativas de clientes internacionales distintas a las de una microempresa orientada al mercado local. Una entidad con financiación externa puede recibir solicitudes de información climática que exceden sus capacidades iniciales de medición. La respuesta responsable consiste en reconocer brechas, explicar planes de mejora y priorizar impactos severos, no afirmar cumplimiento integral sin evidencia. La armonización entre instrumentos debe evitar duplicación innecesaria de registros y, sobre todo, impedir que la carga de reporte absorba recursos indispensables para prevenir daños. La divulgación cumple una función instrumental: permite supervisión y aprendizaje. No debe convertirse en un fin autónomo desligado de las decisiones empresariales que pretende describir (GRI, 2021; OECD, 2018; Ragulskis et al., 2026).

LA ESCALA TERRITORIAL DE LA CREACIÓN DE VALOR Y SUS LÍMITES ANALÍTICOS

La expresión «valor para el territorio» requiere precisión. Puede referirse a ingresos y empleo, a encadenamientos productivos, a calidad ambiental, a capacidades institucionales o a bienestar comunitario. Ninguna de estas dimensiones puede presumirse a partir de la presencia de una empresa. Un aumento de compras locales puede beneficiar a ciertos proveedores y excluir a otros; una nueva infraestructura puede mejorar conectividad y producir impactos diferenciados sobre grupos vecinos. Por ello, el análisis debe especificar beneficiarios, mecanismos causales, horizonte temporal y posibles efectos adversos. El valor territorial no es una propiedad abstracta de la inversión, sino un conjunto de consecuencias cuya distribución exige estudio (Donaldson y Preston, 1995; Naciones Unidas, 2015).

En regiones con vínculos intensos entre puertos, ciudades, zonas rurales y actividades de servicios, la delimitación administrativa puede no coincidir con la geografía real de los impactos. Una decisión logística adoptada en un municipio puede modificar condiciones laborales y ambientales en otros; un emprendimiento turístico puede depender de recursos ecológicos y culturales que no pertenecen a la empresa; una cadena agroindustrial puede conectar productores dispersos con centros de transformación y comercialización. Estas conexiones justifican una mirada relacional, pero no permiten afirmar que toda organización de la región comparta las mismas oportunidades o problemas. El enfoque de RSE territorial debe utilizar diagnósticos específicos y evitar atribuir a «el Caribe colombiano» una homogeneidad que no posee.

La participación de universidades y entidades públicas puede fortalecer el conocimiento de esas relaciones si contribuye a formular preguntas y contrastar información con distintos actores. Sin embargo, la cooperación también necesita reglas de integridad: independencia de los análisis, transparencia sobre intereses y respeto de la autonomía de las comunidades. Los acuerdos de colaboración no deben sustituir obligaciones de las empresas ni presentar resultados promocionales como investigación. Una agenda territorial responsable identifica qué puede decidir cada actor, qué información falta y qué mecanismos permiten corregir efectos no previstos. En última instancia, el valor sostenible se verifica cuando las organizaciones pueden explicar no solo lo que producen, sino cómo distribuyen beneficios, cómo evitan daños y cómo responden ante quienes cuestionan sus decisiones (Barrio Fraile, 2019; OECD, 2018; Freeman, 1984).

LEGITIMIDAD, PRIORIDAD DE ACTORES Y RESPONSABILIDAD ANTE DEMANDAS EN

CONFLICTO

La teoría de los grupos de interés puede enriquecerse distinguiendo entre la existencia de una demanda legítima y la atención que efectivamente recibe por parte de la dirección. Mitchell, Agle y Wood (1997) propusieron analizar la relevancia gerencial de los actores mediante atributos de poder, legitimidad y urgencia. Esta clasificación permite explicar por qué ciertas voces adquieren visibilidad en la agenda directiva, pero plantea un problema ético si se utiliza como regla para ignorar a quienes carecen de poder. Una comunidad con escasos recursos técnicos puede experimentar impactos graves y, sin embargo, tener dificultades para influir en la empresa. La RSE territorial debe distinguir entre describir la prioridad que los gerentes conceden a un actor y justificar normativamente esa prioridad. Los derechos no pierden valor porque sus titulares tengan menos capacidad de presión.

Suchman (1995) diferenció dimensiones pragmáticas, morales y cognitivas de la legitimidad organizacional. La legitimidad pragmática puede apoyarse en beneficios percibidos por determinados públicos; la moral depende de juicios sobre lo correcto; y la cognitiva se relaciona con la comprensión y aceptación de una forma de organización. Esta distinción permite comprender por qué un patrocinio exitoso no necesariamente corrige una pérdida de legitimidad asociada a daños ambientales o trato injusto. La aceptación de una empresa puede variar entre grupos y periodos, de modo que una estrategia de reputación uniforme resulta insuficiente. La responsabilidad exige reconocer desacuerdos y explicar las razones de decisiones difíciles, en lugar de buscar únicamente aprobación comunicacional (Suchman, 1995; Mitchell et al., 1997).

Wood (1991) reformuló el desempeño social corporativo al relacionar principios de responsabilidad, procesos de respuesta y resultados expresados en políticas, programas e impactos. Esta distinción ofrece un criterio de evaluación útil: una política puede existir sin que se ejecuten procesos adecuados, y un programa puede funcionar administrativamente sin producir los impactos previstos. El modelo territorial desarrollado en este capítulo debe interpretarse a través de esas tres capas. Sus dimensiones orientan principios; sus mecanismos de participación y control representan procesos; y sus resultados solo pueden establecerse mediante evidencia específica. La arquitectura conceptual no autoriza a calificar automáticamente a una organización como responsable. Es una hipótesis de organización de la gestión que necesita contrastación empírica y revisión de consecuencias (Wood, 1991).

LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL COMO CAPACIDAD Y COMO LÍMITE

La relación entre responsabilidad y estrategia ambiental no puede reducirse a una equivalencia simple entre eficiencia y protección ecológica. Hart (1995) formuló una perspectiva de recursos naturales de la empresa que articula prevención de contaminación, responsabilidad sobre el producto y desarrollo sostenible. Esta propuesta muestra que la interacción con el entorno biofísico puede configurar capacidades organizacionales y oportunidades competitivas. No obstante, que una iniciativa ambiental contribuya a la ventaja competitiva no demuestra que sus resultados sean suficientes frente a límites ecológicos o derechos territoriales. La empresa debe examinar impactos absolutos y no únicamente mejoras de intensidad por unidad producida: puede consumir menos recursos por producto y aumentar su presión total si crece considerablemente el volumen de actividad.

Bansal y Song (2017) argumentaron que responsabilidad corporativa y sostenibilidad corporativa proceden de tradiciones intelectuales relacionadas, pero diferenciadas: la primera ha enfatizado cuestiones normativas y la segunda, una visión de sistemas. Su convergencia puede enriquecer la gestión, aunque también borrar preguntas específicas de cada campo. Una organización puede cumplir una norma de integridad sin haber resuelto su dependencia de recursos escasos; puede desarrollar innovaciones ambientales y, al mismo tiempo, reproducir desigualdades laborales. La discusión del Caribe colombiano se beneficia de mantener ambos interrogantes abiertos: qué debe hacer una empresa frente a los actores afectados y cómo se inserta su actividad en procesos socioecológicos de largo plazo (Bansal y Song, 2017; Hart, 1995).

EVIDENCIA DE DESEMPEÑO Y LÍMITES DE LA INFERENCIA CAUSAL

Eccles, Ioannou y Serafeim (2014) compararon empresas estadounidenses con diferentes trayectorias de adopción de políticas de sostenibilidad y encontraron diferencias en procesos organizacionales, involucramiento de juntas directivas, incentivos y desempeño a largo plazo.

Este resultado es relevante para formular hipótesis sobre gobernanza, pero no debe presentarse como una relación causal universal ni como evidencia directa sobre empresas caribeñas. Los estudios observacionales pueden reflejar selección, diferencias sectoriales y capacidades previas. La conclusión prudente es que la sostenibilidad se relaciona con sistemas de gestión y horizontes estratégicos, cuya efectividad depende de condiciones que deben investigarse. Un programa social aislado no reproduce automáticamente las características organizacionales estudiadas.

Khan, Serafeim y Yoon (2016) encontraron, en el contexto de su estudio, diferencias en la relación entre desempeño corporativo y asuntos de sostenibilidad clasificados como materialmente relevantes o no relevantes para cada industria. Su aportación refuerza la importancia de seleccionar prioridades con fundamento sectorial. Sin embargo, la materialidad financiera de un asunto no equivale a su importancia ética o a la severidad de un impacto sobre terceros. Una empresa puede enfrentar un daño social grave cuya traducción a resultados contables sea tardía o incierta. Por eso, la gestión responsable necesita combinar criterios financieros y de impacto, sin usar un hallazgo sobre rendimiento bursátil como argumento para excluir obligaciones normativas (Khan et al., 2016; Bansal y Song, 2017).

La evidencia sobre desempeño debe analizarse junto con sus límites de medición. Si las empresas mejor calificadas divulgan más información, ello puede reflejar mayor capacidad administrativa y no necesariamente mejores resultados para todas las personas afectadas. Del mismo modo, la ausencia de indicadores no demuestra ausencia de prácticas responsables, especialmente en organizaciones pequeñas. La pregunta científica pertinente es qué mecanismos conectan gobernanza, recursos, comportamiento organizacional y consecuencias observables. Las comparaciones entre empresas deberían controlar tamaño, sector, exposición territorial y acceso a financiación antes de interpretar diferencias. En este capítulo se utilizan los estudios internacionales para profundizar la discusión, no para atribuir resultados empíricos inexistentes al Caribe colombiano (Eccles et al., 2014; Khan et al., 2016).

DIVULGACIÓN OBLIGATORIA, GREENWASHING Y CONTRADICCIONES DEL VALOR COMPARTIDO

Christensen, Hail y Leuz (2021) examinaron las posibles consecuencias económicas de exigir divulgaciones corporativas de sostenibilidad y destacaron tanto los beneficios potenciales de información comparable como los problemas de implementación y cumplimiento. La publicación obligatoria no garantiza por sí sola cambios reales: sus efectos dependen de incentivos, supervisión, disponibilidad de datos y respuestas de los usuarios. La discusión es relevante para empresas que enfrentan solicitudes de información de clientes, financiadores o reguladores. Producir indicadores puede mejorar la gestión si permite identificar impactos; también puede desviar recursos hacia reportes de escaso valor si las exigencias se desconectan de los riesgos prioritarios. La calidad del sistema de información debe evaluarse por su utilidad y verificabilidad, no por la mera existencia de un documento (Christensen et al., 2021).

Delmas y Burbano (2011) analizaron factores institucionales, organizacionales e individuales que favorecen el greenwashing. Lyon y Montgomery (2015) mostraron que el concepto comprende distintas formas de comunicación ambiental engañosa y que su estudio exige distinguir mecanismos y consecuencias. Ambos trabajos advierten contra una lectura excesivamente simple del problema: no toda afirmación incompleta es necesariamente una falsedad deliberada, pero la ambigüedad persistente puede inducir a error y erosionar confianza. La respuesta empresarial consiste en definir alcances, conservar evidencias, corregir declaraciones inexactas y permitir contraste independiente cuando la importancia del asunto lo justifique. La transparencia debe incluir también lo que la empresa todavía no puede medir de forma fiable (Delmas y Burbano, 2011; Lyon y Montgomery, 2015).

Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) cuestionaron el concepto de creación de valor compartido por su tratamiento insuficiente de tensiones entre intereses empresariales y sociales, entre otros problemas teóricos. Esta crítica permite profundizar la propuesta de Porter y Kramer sin descartarla por completo. Las coincidencias entre productividad y bienestar son valiosas, pero no deben convertirse en condición para reconocer obligaciones. Algunas medidas responsables requieren asumir costos y pueden carecer de beneficios privados inmediatos. En el Caribe colombiano, una RSE conceptualmente sólida debe admitir conflictos distributivos, limitaciones de mercado y deberes de reparación que no pueden resolverse únicamente mediante innovación rentable. La responsabilidad social es más exigente cuando reconoce esos desacuerdos y crea mecanismos para decidir con criterios transparentes (Crane et al., 2014; Porter y Kramer, 2011).

CONCLUSIONES

La responsabilidad social empresarial ha dejado de ser una colección de acciones filantrópicas para convertirse en una orientación de gestión de impactos y relaciones. La filantropía conserva un lugar posible, pero no sustituye cumplimiento, ética, derechos humanos, trabajo decente, protección ambiental ni responsabilidad frente a consumidores y comunidades.

Las organizaciones del Caribe colombiano necesitan una RSE situada. La heterogeneidad empresarial, la informalidad, las brechas sociales y la vulnerabilidad climática exigen priorizar según sector, tamaño, localización y severidad de impactos. Los estándares internacionales ofrecen principios, pero su aplicación debe ser proporcional, comprensible y conectada con capacidades territoriales. La revisión identifica seis dimensiones interdependientes: gobernanza, ética e integridad; grupos de interés, derechos humanos y debida diligencia; personas, diversidad y trabajo decente; ambiente, clima y circularidad; cadenas de valor, consumidores e innovación responsable; y territorio, alianzas, medición y aprendizaje. La debilidad en una dimensión puede comprometer las demás.

El Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Territorial y Sostenible organiza una ruta de madurez reactiva, estructurada, estratégica y transformadora. El modelo no pretende certificar ni sustituir diagnósticos; ofrece una arquitectura para ordenar decisiones, evidencias y aprendizaje. Su validación requiere estudios sectoriales y participación de empresas, trabajadores, comunidades, academia y autoridades. La Agenda 2030 actúa como criterio de coherencia cuando los ODS se vinculan con impactos, metas e indicadores. La RSE contribuye al desarrollo sostenible si produce trabajo decente, igualdad, consumo responsable, acción climática, integridad y alianzas verificables. El desafío no es declarar más compromisos, sino demostrar cómo las decisiones empresariales crean valor sin trasladar costos sociales y ambientales al territorio.

DECLARATORIA DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la elaboración de este capítulo se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa como recursos de apoyo para la búsqueda y recopilación preliminar de información, la organización y sistematización de contenidos, el procesamiento de información, la estructuración del manuscrito y el mejoramiento de su redacción y presentación editorial.

Su utilización se desarrolló bajo la dirección y supervisión de los autores, quienes conservaron la responsabilidad sobre el diseño y desarrollo del trabajo, la selección y evaluación crítica de las fuentes, la verificación de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y la construcción de los aportes académicos. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas fuentes primarias de evidencia científica ni sustituyeron el criterio, el rigor metodológico o el juicio académico de los autores.

En consecuencia, los autores reconocen expresamente el uso de estas tecnologías como instrumentos auxiliares y asumen la responsabilidad integral por la originalidad, integridad, precisión y contenido de la obra, así como por la revisión y aprobación de su versión final. La utilización de inteligencia artificial no implica atribución de autoría a dichas herramientas ni modifica la titularidad de los derechos que legalmente correspondan a los autores sobre sus contribuciones originales.

REFERENCIAS

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Ahmad, I., Abdullah, A., Khalik, A., & Putra, A. H. P. K. (2025). The mediating role of green accounting management on financial performance: Integrated stakeholder theory and natural resource-based view. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 15(3), 245-261. <https://doi.org/10.32479/ijeep.18135>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Ashfaq, M. (2021). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: Evidence from SME. *Social Responsibility Journal*, 17(6), 840-860. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Barragán Morales, C. (2021). Modelos de triple fondo como respuesta a la reactivación económica. *ADGNOSIS*, 10(10), 9-10. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.10.10.465>
- Barragán Morales, C. E., García-Guilianny, J. E., Meza-Rodríguez, V. A., Mercado Zapata, M., & Olarte Durán, L. (2020). Responsabilidad social empresarial en medios impresos en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia). *Económicas CUC*, 41(1), 187-202. <https://doi.org/10.17981/econuc.41.1.2020.Org.3>
- Barragán Morales, C. E., Guarín-García, A. F., Chang-Muñoz, E. A., Villanueva-Vásquez, A., Escobedo Gálvez, J. F., Guevara Delgado, N. A., & Cortes Bracho, O. (2025). Fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis to Corporate Social Responsibility Components: A Case Study from Media Print Companies in Atlántico Department of Colombia. *Procedia Computer Science*, 257, 1148-1153. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.03.152>
- Barragán-Morales, C. E., Medina-De-Moya, F., Gómez-Pedroza, F., & Sierra-Arias, J. P. (2022). Responsabilidad social: una revisión sistemática para la generación de acciones voluntarias y filantrópicas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 285-304. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022vi7n2.9293>
- Barrio Fraile, E. (2019). Responsabilidad social corporativa: De la noción a la gestión. Editorial UOC.
- Berg, F., Kölbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). Índice Multidimensional de Informalidad Empresarial: información 2024. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/indicemultidimensional-de-informalidad-empresarial-imie>
- Díaz-Gil, N. D. (2024). La contabilidad social y su efecto en el modelo de negocio empresarial. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 182-195. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3224>
- 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>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). SMEs' reluctance to embrace corporate sustainability: The effect of stakeholder pressure on self-determination and the role of social proximity. *Journal of Cleaner Production*, 335, 130273. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130273>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman. Global Reporting Initiative. (2021). GRI Universal Standards 2021. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- IFRS Foundation. (2023). IFRS Sustainability Disclosure Standards: IFRS S1 and IFRS S2. <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
- International Labour Organization. (2023). Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy. <https://www.ilo.org/publications/tripartite-declaration-principles-concerning-multinational-enterprises-and-3>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility.

<https://www.iso.org/standard/42546.html>

- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697-1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>
- Martínez Robles, J. (2025). Análisis de la producción científica de la responsabilidad social corporativa en empresas retail. *Región Científica*, 4(2), 2025494. <https://doi.org/10.58763/rc2025494>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. (2011). Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations Protect, Respect and Remedy framework. United Nations. https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/14922561-es>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Ragulskis, T., Darškuvienė, V., Kizys, R., & Misiūnas, D. (2026). A new ESG scoring methodology for small and medium-sized enterprises. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-026-07045-9>
- Raudales-García, E. V., Acosta-Tzin, J. V., & Aguilar-Hernández, P. A. (2024). Economía circular: una revisión bibliométrica y sistemática. *Región Científica*, 3(1), 2024192. <https://doi.org/10.58763/rc2024192>
- Saraswati, E., Zakaria, Z., Atmini, S., Prastiwi, A., Santhini, J., George, R. A., & Iqbal, A. (2025). Greenwashing strategy in ESG disclosure: The mediating role of information quality in creating shared value. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 671-685. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.48](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.48)
- Sarián González, M., Bruna Román, C., Robles Lagos, C., & Vaca Lombana, G. (2025). Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e inteligencia artificial: una nueva frontera en las decisiones. *Región Científica*, 4(1), 2025382. <https://doi.org/10.58763/rc2025382>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- United Nations Global Compact. (s.f.). The Ten Principles of the UN Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- van Zanten, J. A. (2025). Measuring companies' environmental and social impacts: An analysis of ESG ratings and SDG scores. *Organization & Environment*, 38(3), 403-439. <https://doi.org/10.1177/10860266251326895>
- Wickert, C., Scherer, A. G., & Spence, L. J. (2016). Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost. *Organization Studies*, 37(9), 1169-1196. <https://doi.org/10.1177/0170840616638543>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Xie, M., & Tao, Z. (2026). CSR dimensions, business model innovation, and sustainability performance: Evidence from Chinese manufacturing SMEs. *Systems*, 14(4), 340. <https://doi.org/10.3390/systems14040340>