



Vigilada Mineducación

UN ACERCAMIENTO DESDE LA TEORÍA DEL DESARROLLO MORAL DE  
KOHLEBERG A LA RELACIÓN ENTRE LOS MARCOS PRÁCTICO, DISCURSIVO Y  
ÉTICO-MORAL, QUE SE OCUPAN DEL IMPACTO EMPRESARIAL

An approach from Kohlberg's theory of moral development to the relationship between  
the practical, discursive, and ethical-moral frameworks that address business impact

JUAN DIEGO TABORDA LÓPEZ

Tesis de grado

Asesora

Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2025

## CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	17
OBJETIVOS .....	19
GENERAL .....	19
ESPECÍFICOS .....	19
MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA .....	20
DISEÑO METODOLÓGICO .....	30
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	35
HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	62
CONCLUSIONES.....	66
REFERENCIAS .....	70

## RESUMEN

Este trabajo de investigación analiza la forma en que se articulan los marcos práctico, discursivo y ético-moral que configuran la relación entre las empresas y su entorno, particularmente en lo relacionado con el impacto empresarial y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A partir de un enfoque cualitativo, se recolectó información mediante entrevistas a líderes estratégicos de nueve organizaciones colombianas con distintas trayectorias y sectores. El análisis se estructuró con base en tres ejes principales: la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, que permite identificar el nivel de razonamiento moral en las decisiones organizacionales; el enfoque de marcos interpretativos aplicado a lo discursivo, lo práctico y lo ético-moral; y los tipos de ética propuestos por Vila Merino. Los hallazgos evidencian una prevalencia de prácticas y discursos anclados en una ética instrumental, donde la sostenibilidad se asume mayoritariamente como medio para garantizar rentabilidad y legitimidad. No obstante, también emergen casos donde el objeto social de la empresa está orientado a la solución de problemas sociales o ambientales, reflejando principios éticos más avanzados. De modo tal que se generó una reflexión sobre cómo, aunque hay señales de transformación, el contexto actual impone límites estructurales a una ética verdaderamente posconvencional. Adicionalmente se deja de manifiesto la existencia de nuevos cuestionamientos que pueden propiciar nuevos estudios que exploren cómo las organizaciones podrían superar estos límites y operar desde marcos éticos más autónomos y transformadores.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Empresarial, ética empresarial, desarrollo moral, sostenibilidad, impacto empresarial, marcos de análisis, teoría de Kohlberg.

## **ABSTRACT**

This research analyzes how the practical, discursive, and ethical-moral frameworks shape the relationship between companies and their environment, particularly concerning business impact and Corporate Social Responsibility (CSR). Using a qualitative approach, information was collected through interviews with strategic leaders from nine Colombian organizations from various sectors and trajectories. The analysis was structured around three key axes: Kohlberg's theory of moral development, which helps identify the level of moral reasoning in organizational decisions; the interpretive framing approach applied to practical, discursive, and ethical-moral dimensions; and the types of ethics proposed by Vila Merino. The findings reveal a predominance of practices and narratives rooted in an instrumental ethic, where sustainability is primarily conceived as a means to ensure profitability and legitimacy. However, there are also cases in which a company's core purpose is oriented toward solving social or environmental problems, reflecting more advanced ethical principles. This leads to a reflection on how, despite signs of transformation, the current context imposes structural limits on the development of a truly postconventional ethic. Additionally, the study highlights emerging questions that may inspire future research on how organizations could overcome these limits and operate from more autonomous and transformative ethical frameworks.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, business ethics, moral development, sustainability, business impact, analytical frameworks, Kohlberg's theory.

## INTRODUCCIÓN

El origen de esta investigación surgió de una inquietud personal y profesional que acompañó mi trayectoria desde que ingresé al campo de la gestión humana, inicialmente motivado por una preocupación centrada en la relación entre los seres humanos y el trabajo. Desde mi formación en psicología, este interés no se enfocaba en la empresa como estructura, sino en el trabajador como sujeto: cómo a través del trabajo las personas no solo acceden a los medios para subsistir, sino también construyen sentido de vida, identidad, vínculos sociales y participación activa en la sociedad. Con el paso del tiempo y mi experiencia en gestión humana, esta mirada comenzó a ampliarse. Decidí emprender estudios de maestría en Gerencia del Desarrollo Humano para comprender mejor la relación entre empresa y trabajador, y fue entonces cuando comencé a entender que las empresas, aunque no son personas, sí actúan como actores sociales. Son microuniversos, con culturas, valores, estructuras de poder y formas de interacción que afectan la vida de quienes trabajan en ellas, y en extensión a la vida de quienes a su vez interactúan con la empresa, como otros agentes sociales externos. Esta comprensión me llevó a formular una nueva pregunta: ¿tenían las empresas algún nivel de consciencia ética respecto al impacto que generaban?, ¿cómo se posicionaban moralmente frente a la sociedad?, ¿existía algún tipo de reflexión o evaluación sobre su papel más allá de la rentabilidad? Fueron estas inquietudes las que dieron lugar a la presente investigación, centrada en analizar los discursos, las prácticas y las posiciones ético-morales de las organizaciones frente a su impacto empresarial.

Para comprender dicha relación empresa-sociedad-individuo, es importante remitirse a los orígenes: la empresa en un inicio fue concebida como una institución orientada a la generación de lucro, sin embargo, en las últimas décadas, la creciente visibilización del impacto empresarial sobre las comunidades, el medio ambiente y las dinámicas sociales, dio lugar a nuevos marcos de responsabilidad que comenzaron a cuestionar la primacía absoluta del beneficio económico. Este giro impulsó una proliferación de discursos y prácticas enmarcados bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un término amplio y en constante evolución, cuyas múltiples

interpretaciones y aplicaciones revelaron una tensión no resuelta entre la lógica económica del capital y las demandas éticas del entorno.

En este contexto, surgió la necesidad de comprender cómo se articulaban los diferentes enfoques que orientan las decisiones y comportamientos empresariales. Este trabajo propuso un análisis desde tres dimensiones: el marco práctico, que se refiere a las acciones concretas y políticas empresariales; el marco discursivo, que aborda los relatos y formas en que se comunican las intenciones y justificaciones; y el marco ético-moral, que explora los principios, valores y niveles de razonamiento moral que subyacen a esas decisiones. Para ello, se adoptó como eje interpretativo la teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, que permite clasificar el tipo de razonamiento ético presente en las organizaciones, así como la propuesta de Eduardo Vila Merino sobre los enfoques éticos en contextos organizacionales.

Este estudio tuvo como objetivo general analizar cómo se relacionaban y configuraban estos tres marcos en la práctica de empresas de diferentes sectores, a través de entrevistas con líderes estratégicos de esas organizaciones, buscando identificar patrones, estructuras, referencias recurrentes y contradicciones dentro de los discursos de estos líderes, referente a lo que manifestaban de las estructuras organizacionales y la realidad empresarial.

La justificación de este trabajo radicó en la urgencia de comprender los límites y potencialidades de la ética empresarial en un sistema que, si bien permite la discusión y la crítica, continúa rigiéndose por principios predominantemente instrumentales. Comprender el tipo de razonamiento moral que guía las acciones corporativas ofrece insumos valiosos para el desarrollo de políticas públicas, modelos de gestión empresarial y procesos de formación ética más acordes con los desafíos contemporáneos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus orígenes, las empresas han sido concebidas como entidades cuyo objetivo principal es la generación de lucro. Friedman (1970) expresa que esta finalidad económica es fundamental para la existencia y sostenibilidad a largo plazo. La búsqueda de beneficios económicos permite a las empresas crecer, expandirse, innovar, crear empleos y contribuir al desarrollo económico (pp. 1-2). A su vez, Porter y Kramer (2011) sostienen que la generación de beneficios económicos es esencial por varias razones: en primer lugar, las empresas necesitan generar beneficios para reinvertir en sus operaciones, mejorar sus productos y servicios, y expandirse a nuevos mercados. Sin ganancias, una empresa no puede sostener sus operaciones ni sobrevivir a largo plazo (p. 4); en segundo lugar, el lucro proporciona los recursos necesarios para la investigación y el desarrollo. La inversión en innovación permite a las empresas mantenerse competitivas, mejorar continuamente y adaptarse a los cambios del mercado; además, las empresas lucrativas tienen la capacidad de crear y mantener empleos. Carroll y Shabana (2010), por su parte, sostienen que los beneficios permiten a las empresas ofrecer salarios justos, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados, adicionalmente, las empresas que generan beneficios contribuyen significativamente a la economía mediante el pago de impuestos, que a su vez financian servicios públicos e infraestructuras esenciales para la sociedad.

No obstante, Freeman y McVea (2001) plantean que se debe entender que las empresas fueron creadas para generar dinero y que esto no está en contradicción con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). De hecho, la RSE puede y debe ser vista como una extensión de la estrategia empresarial que contribuye al éxito financiero a largo plazo. Integrar la RSE en el núcleo de la estrategia empresarial puede llevar a varios beneficios económicos. Las empresas que adoptan prácticas responsables a menudo disfrutan de una mejor reputación y mayor lealtad por parte de los clientes, lo cual puede traducirse en un aumento de las ventas y del valor de la marca. Asimismo, las empresas comprometidas con la RSE suelen atraer y retener mejor talento, ya que muchos empleados buscan trabajar en organizaciones que reflejen sus valores personales y éticos (Donaldson y Preston, 1995). Además, la adopción de prácticas sostenibles puede

llevar a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de costos, por ejemplo, a través de la mejora en el uso de recursos y la reducción de residuos. La RSE también puede abrir puertas a nuevos mercados y segmentos de clientes que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social, ampliando así las oportunidades de negocio; es decir, integrar la RSE en la estrategia empresarial puede potenciar la capacidad de una empresa para generar beneficios, al mismo tiempo que contribuye positivamente a la sociedad y al medio ambiente: una estrategia que combine la búsqueda de lucro con la responsabilidad social no solo es beneficiosa para la empresa, sino también para todos quienes participan o se ven afectados por el proceso.

De esta forma, el fin lucrativo de la empresa privada se entiende como una característica inherente de la misma, sea que tenga o no prácticas de RSE, sea que utilice o no discursos de RSE o sea que tenga o no una posición ético-moral al respecto de la RSE. Si bien entonces las prácticas, discursos o concepciones ético-morales de una empresa privada son opcionales, el impacto que genera el objeto de la empresa privada sobre la comunidad, la economía, el medio ambiente y las personas, no tiene ese carácter opcional: es resultado directo de la actividad empresarial.

En perspectiva, el dilema del lucro y la RSE se convierte en una discusión sobre los marcos prácticos, discursivos y ético-morales que se ocupan del impacto empresarial, y este es a su vez un fenómeno complejo y diverso, que abarca múltiples aspectos de la relación sociedad-empresa. Por lo tanto, pensar siquiera en los escenarios humanos en los que las prácticas empresariales tienen algún efecto ya supone una tarea de gran dimensión. Desde Smith (1776) en *La riqueza de las naciones*<sup>1</sup> se habla de las consecuencias económicas que tienen las prácticas de la empresa sobre los diferentes escenarios humanos, como el uso de la tierra, el desarrollo de las ciudades, la tecnificación de los procesos productivos, o la generación de riqueza de las naciones mismas, entre muchos otros efectos. De modo tal que resulta lógico afirmar que existe una relación entre el hacer de la empresa privada, su lógica de lucro y las personas que participan directa o indirectamente del proceso productivo. Sin embargo, el mismo autor, Smith (1759), desde su texto *La teoría de los sentimientos morales*, matiza esta

---

<sup>1</sup> Texto traducido por Carlos Rodríguez Braun

perspectiva al señalar que el interés propio no puede ser el único motor de la acción humana, y mucho menos del comportamiento económico. Smith reconoce que, además del interés personal, existe una obligación moral hacia los demás, basada en la capacidad de simpatizar con los sentimientos ajenos y de actuar de manera que nuestras decisiones sean justas y equitativas (p. 120). Este enfoque establece un límite ético al interés propio, sugiriendo que la búsqueda de ganancias debe ser equilibrada con un sentido de responsabilidad hacia el bienestar de otros actores sociales. Aplicado al comportamiento empresarial moderno, este equilibrio es sumamente relevante. Las empresas, como agentes económicos, tienen la responsabilidad de maximizar los beneficios para sus accionistas, pero sin perder de vista lo que esta generación de utilidades suscita entre los empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente.

Para enmarcar la idea que se expone en este trabajo, a estas consecuencias producto de la relación empresa-sociedad se le puede denominar impacto empresarial, entendiéndose este concepto como el efecto que tiene el hacer de la empresa privada sobre los diferentes escenarios humanos y los agentes sociales que participan del proceso.

En consecuencia, a la hora de hablar de un fenómeno tan complejo como el impacto empresarial han surgido múltiples perspectivas: la de la Responsabilidad Social Empresarial,<sup>2</sup> desarrollada en sus inicios por Bowen (1953), y seguidos por Davis (1967) y Friedman (1970, como se citó en Garriga y Melé, 2004, pp. 57-61); el concepto de *stakeholder*<sup>3</sup>, desarrollado por Freeman, Drucker y Donaldson (1984, como se citó en Argandoña, 1998, p. 7); la idea de la Creación de Valor Compartido desde la perspectiva estratégica de Porter y Kramer (2011) y el concepto de ética empresarial trabajado ampliamente por Cortina (1996); esta diversidad de conceptos no solo dificulta la construcción de un marco de referencia claro que permita el análisis de las diferentes estrategias humanas para ocuparse del impacto empresarial, sino que paralelamente resulta en una divergencia de marcos prácticos, discursivos y ético-morales cuya correlación queda en muchas ocasiones fuera de discusión.

---

<sup>2</sup> Que de aquí en adelante denominaré RSE

<sup>3</sup> Entendido en español como *grupo de interesados*

De esta forma, a lo largo de los años, la aparición de las diferentes teorías, discursos y prácticas alrededor del impacto empresarial, nombrado como la Responsabilidad Social Empresarial, hace evidente la dificultad para definir un concepto único o general y que sea aceptado por todos para tener claridad sobre lo que significa ocuparse o no del impacto que genera el hacer de la empresa (Crespo Razeg, 2010, p. 121) y en consecuencia comprender la relación existente entre prácticas, discursos y posiciones éticos-morales. Por su parte, Barroso Tanoira (2008) refuerza esta idea expresando que “como no hay claridad sobre el concepto, no hay claridad sobre las prácticas que hacen a una empresa Socialmente Responsable” (p. 125); no obstante y aunque está de acuerdo con la complejidad que existe para definir con claridad el concepto y las prácticas, Sabogal Aguilar (2008) expresa que “se hace necesaria la estipulación de conceptos que sin desconocer las contradicciones permitan el actuar de las organizaciones y responder a las expectativas de los Stakeholders en cuanto a información y comunicación de necesidades” (p. 188).

Adicional al problema de la conceptualización, para Sabogal Aguilar (2008), se suma el problema de la contextualización, en el caso de Latinoamérica:

En el recuento analítico de las propuestas conceptuales y de las iniciativas operacionales, es claro que el concepto de RSE ha sido trabajado de manera importante en latitudes diferentes a la latinoamericana y se pretende en gran medida adoptar esos aportes a nuestra realidad. Es necesario tener en cuenta que las condiciones sociales, históricas y económicas latinoamericanas y colombianas difieren de las que se dan en los países que proponen estas iniciativas de RSE presentadas como las de mayor difusión (p. 194).

Así mismo, Da Costa Pimenta (2022) concluye que la RSC en la región latinoamericana tiene cada vez mayor atención, con un enfoque mayoritariamente práctico. Latinoamérica demanda políticas auténticas y que respondan a la realidad y condiciones de la región. Adoptar políticas exteriores sin ningún contexto son más una herramienta mediática que un compromiso ético (p. 160). En el caso particular de Colombia, Crespo Razeg (2010) menciona que, con el cambio de siglo, las empresas han pasado de prácticas denominadas filantropía por medio de fundaciones, organizaciones sin ánimo de lucro o intermediarios, a comenzar mediante las prácticas

de RSE a interactuar directamente con sus *stakeholders*, lo que supone un cambio de perspectiva ético y práctico (p. 127), con la salvedad de que esta realidad solo se aplica en su mayoría a las empresas grandes del país: las Pymes, sea por desconocimiento, cultura, temas presupuestales o la posición ética, no pertenecen a ese grupo de empresas cuyas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial representan un punto estratégico para las gerencias (Giraldo-Cárdenas et al., 2016, p. 130). De modo que existen demandas sociales hacia las empresas, que hacen un llamado al rol de las últimas en el escenario moderno, no obstante, este llamado es aún confuso en fondo y forma, y lo es en mayor medida para una Latinoamérica que importa prácticas y discursos que se ocupan del impacto empresarial comúnmente entendido como Responsabilidad Social Empresarial y que lo hacen sin contextualizarlas.

Dicho lo anterior, el impacto empresarial es un fenómeno ampliamente estudiado desde muchas perspectivas. Enfoques jurídicos abogan por marcos legales y la participación estatal: Fernández-Maldonado (2010) en una investigación llevada a cabo en Perú, concluye que la RSE no tiene cabida en un espacio desregularizado, que es la fiscalización a cargo de los demás actores sociales como vigías del impacto empresarial los que pueden movilizar las empresas a mejores prácticas de RSE (p. 297). Por su parte, Duque Orozco y Martínez Barón (2012), en un estudio realizado en Colombia sobre la RSE en el sector bancario, concluyen también que, a falta de regularización, las asociaciones gremiales son las que sugieren políticas o prácticas frente a la RSE, pero que la falta de consenso o de obligatoriedad constituye una razón en la carencia de programas de RSE realmente comprometidas con las necesidades sociales. Así mismo, en un estudio sobre el estatus jurídico de la RSE en el marco normativo colombiano, Garzón-Ruiz et al. (2013) concluyen que la RSE en Colombia está enmarcada en una perspectiva de legislación blanda<sup>4</sup>, que no obliga al actuar, sino que proporciona un marco de sugerencia, abierta a interpretación y disposición de las empresas. De acuerdo con lo anterior, la RSE carece de un marco, legal o normativo, que dé cabida a prácticas homogéneas y de carácter coercitivo, que oriente el ejercicio de la RSE.

---

<sup>4</sup> Término al que el autor se refiere como *soft law* o derecho blanco, para denotar aquellas regulaciones que tienen el carácter de sugerencia y no de obligatoriedad.

También existen investigaciones con un enfoque funcionalista y práctico, que propenden por modelos de RSE enmarcados en la medición, en la efectividad y el retorno económico; Vargas-Chaves y Marrugo-Salas (2015), por ejemplo, concluyen que:

Es importante que las empresas implementen prácticas de RSE, ya que además del beneficio económico, posiciona a la empresa de manera estratégica con sus distintos Stakeholders, lo cual permite una mayor permanencia y crecimiento en el mercado. Resultando atractivo para los inversionistas y benéfico para los consumidores (p. 342)

Así mismo, Giraldo-Cárdenas et al. (2016), afirman que es vital que las empresas sean conscientes de la importancia que tiene la RSE en su relación con los clientes, en su posición de marca y la competitividad en el mercado. La relación responsable de la empresa con los clientes y con el ambiente constituye un eje de la sostenibilidad (pp. 130-131). Castro Jiménez (2010) propone que la RSE tiene la oportunidad latente de llevar a cabo un cambio de axioma: las empresas no deben preocuparse por la maximización de los beneficios, sino en cambio por la maximización de los beneficios sociales; es decir, al comprender que la empresa se encuentra inmiscuida en la dinámica social como parte de un todo, maximizar los beneficios de la empresa, es maximizar los de los *stakeholders*. (p. 117). Pareciera que esta investigación contrasta con las anteriores en la posición ética de la empresa frente a la sociedad, no obstante, el enfoque continúa siendo práctico: la maximización de los beneficios como el centro del hacer empresarial, sea que sume o no al grupo de los interesados. En otras palabras, el hacer empresarial desde esta perspectiva continúa orientado a la maximización de los resultados, aunque no sea solo para los accionistas. Por ejemplo, Giraldo Hernández (2020) menciona que:

Articular la ética con la estrategia contribuye a la coherencia entre las declaraciones estratégicas, y con ello puede incrementar recursos intangibles como la confianza, la credibilidad, la legitimidad, la reputación y, a su vez, estrechar relaciones con todas las partes interesadas, lo que se constituye en un recurso relacional que le asegura tener aliados (p. 106).

Es decir, las prácticas empresariales estratégicamente articuladas con la ética se traducen en resultados para el negocio. Una nueva perspectiva de relacionarse con los

*stakeholders*: las demandas de estos últimos, vistas como una oportunidad de desarrollo para las partes involucradas, que de una u otra forma terminará beneficiando a la empresa. En palabras de Vargas Rubín et al. (2022):

La RS es una forma diferente de gestión orientando a la organización al actuar de forma ética, comprometida con su entorno, atendiendo al desarrollo de sus grupos de interés en cada acción o función de la empresa, es una forma de gobernanza funcional que busca asegurar la coordinación eficaz de sus operaciones y garantizar una respuesta óptima a las demandas de un entorno, en síntesis, una nueva forma de administrar una organización (p. 129).

Desde la ética entendida como la guía del hacer en la relación con el otro y la ética empresarial como la guía del hacer empresarial en su relación con los demás actores sociales, también se han desarrollado investigaciones que desde las herramientas de la ética buscan comprender dicho fenómeno (Orozco Martínez, 2020, p. 78). De esta manera, Tello Castrillón y Rodríguez Córdoba (2016) traen a la discusión una perspectiva con foco en lo humano, en lo intangible, en la esencia del hacer ético:

Esto significa focalizarse en lo humano en sí mismo, la vida y el universo. De ninguna manera esto implica el manejo ineficiente de los recursos organizacionales pero sí una desentronización de la eficiencia, llevándola a un lugar subordinado al habitar moral (p. 506).

Una organización socialmente responsable que se ocupa del impacto que genera, propende primero por atender las demandas humanas, se ocupa de los principios y valores que guiarán su práctica, es la ética en su origen mismo, en las bases de su fundación y su orientación. Con estas características de base, las políticas o programas de RSE serán implementadas con mayor facilidad por quienes participan del hacer empresarial desde adentro y serán estos embajadores del mensaje para los actores externos (Orozco Martínez, 2020, p. 94).

De esta manera, el estudio de la RSE tiene varias perspectivas y es que la empresa privada, como actor social, no es más que el resultado de la interacción de voluntades, deseos e intereses de particulares, y son los principios éticos de estos los que en última resultan en prácticas o discursos de Responsabilidad Social Empresarial. Cortina (2003), por ejemplo, plantea que las organizaciones pueden ser evaluadas

éticamente de la misma manera que los individuos, ya que las empresas actúan como actores morales que toman decisiones con un impacto directo en la sociedad. Este enfoque ético en la evaluación de las empresas es fundamental para comprender las posiciones ético-morales en el marco de la RSE. Las organizaciones no son entidades abstractas, sino actores capaces de ser juzgados por las repercusiones de sus decisiones en sus empleados, clientes, proveedores, comunidades y el entorno. Desde la perspectiva de la RSE, las decisiones empresariales no solo responden a una lógica económica, sino que también reflejan valores morales como la justicia, el respeto y la equidad (pp. 17-18).

Por lo tanto, en el contexto de la RSE, las prácticas empresariales deben ser evaluadas no solo por su impacto financiero, sino también por cómo integran principios ético-morales en sus operaciones. La capacidad de las empresas para tomar decisiones que respeten los intereses y derechos de los diversos grupos de interés se convierte en un criterio clave para medir su responsabilidad social y su compromiso con el bien común.

Hay quienes perciben la RSE como un *marco legal y normativo* que deviene de los entes reguladores o de las demandas de los demás actores sociales; una relación donde la empresa como actor social se hace cargo del impacto que genera en relación con la *consecuencia normativa*; otros buscan comprender los fundamentos operativos y las lógicas de la RSE desde la práctica, desde la medición y desde los resultados, es decir desde la *conveniencia práctica* de responsabilizarse del impacto generado y evidenciar dichas estrategias para construir reputación en su favor. Por último, están quienes se preguntan por la *esencia de la relación empresa y sociedad*, por lo ontológico en la constitución de una empresa privada, donde encargarse del impacto generado constituye una parte esencial de la relación de la empresa con la sociedad misma. La RSE como base fundamental del hacer empresarial, es *la* responsabilidad intrínseca de ser un actor social.

Por lo tanto, ese vínculo de las voluntades humanas con el hacer empresarial que termina en el impacto que la empresa tiene en la sociedad y que a su vez deriva en prácticas, discursos y posiciones éticas como respuesta, no es más que la combinación de los criterios individuales de quienes constituyen y lideran la empresa privada. Dicha

combinación de criterios está enmarcada en un nivel específico del desarrollo moral y en una etapa específica de ese nivel (Kohlberg, 1986, como se cita en Yáñez-Canal, 2019). Al ser la empresa una construcción social, esta ostenta las características de quienes la constituyen y la lideran, de manera tal que cabe preguntarse, desde la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, ¿cómo se articulan los marcos práctico, discursivo, y ético-moral, que se ocupan del impacto empresarial?

## JUSTIFICACIÓN

En lo personal, en el intento por comprender cómo opera la relación entre los marcos práctico, discursivo y ético, desde la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, procurando ocuparse del impacto empresarial, diría que esta revisión invita desde la ética, desde lo fundamental, a una discusión profunda: no es una discusión por la definición, conceptualización o parametrización del impacto empresarial enmarcado en prácticos o discursos particulares. Mi motivación específica fue por comprender, desde lo ontológico, cómo operan las prácticas y discursos, cómo desde la relación con el otro, la empresa decide denominar a ese otro que llama *stakeholder*, cómo se ocupa del impacto que genera, si se percibe o no la causa del efecto. Más allá del resultado mismo, de la reputación que pueda lograr una estrategia de comunicación empresarial sobre las prácticas y discursos alrededor del impacto empresarial, me inquietaba comprender cómo se percibe la empresa como actor social, qué lo moviliza, cómo percibe su rol en la construcción del mundo que habita, si se concibe responsable o como variable independiente.

Quería saber si son las formas, o los enunciados que acompañan a la comunicación empresarial, o acaso son las normas, o las prácticas cohesionadas por la fiscalización externa, incluso si son las mediciones o las demandas por los resultados, me preguntaba si la respuesta sobre el impacto empresarial está en lo propio, en la duda ontológica, en lo que perdura, en lo que moviliza, en lo que atañe al *ethos*. En un mundo que demanda cambios de perspectiva, en un momento social que exige cuestionarnos la prisa y esa búsqueda perpetua del resultado logrado, me preguntaba, igual que Cortina (2009), “¿Quién la lleva?”, ¿es consciente el empresario de su participación en este juego de la vida?, ¿se sabe la empresa actor protagonista? Responder si las prácticas, los discursos y la concepción ético-moral, en relación al impacto empresarial, se conversan, están coordinadas o si al menos son pensadas como un todo y no como partes independientes justifican este trabajo, porque su respuesta es el punto de partida de una nueva discusión, no una por una definición homogénea de impacto empresarial, sino al menos una en la que el utópico horizonte de la ética humana sea al menos eso... un horizonte en el hacer empresarial.

Como aclaración final, quisiera contar que durante la lectura de diversa bibliografía, la escucha activa sobre este fenómeno, siempre me quedaba la duda si debía denominarlo como Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social Organizacional; solo al final me di cuenta de que estos términos de una u otra forma lo que definen es el impacto de las prácticas o no-prácticas, discursos o no-discursos del hacer empresarial en relación a los grupos de interés o *stakeholders*, y que esto no es más que una discusión semántica, puesto que en el fondo es una pregunta por lo ético, por el impacto empresarial a los efectos que la empresa genera en el mundo que la contiene, por la responsabilidad que implica una posición u otra y por las acciones que acompañan dicha posición ético-moral, de tal manera que decidí no enfocarme en la discusión semántica, sino netamente en el impacto empresarial como idea central y en la ética empresarial como eje temático.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Analizar desde la teoría del desarrollo moral de Kohlberg la relación entre las prácticas, los discursos y las concepciones ético-morales que se ocupan del impacto empresarial, con el propósito de comprender cómo se articulan los marcos práctico, discursivo y ético-moral, que se ocupan del impacto empresarial.

### **ESPECÍFICOS**

- Identificar las prácticas que se llevan a cabo desde las políticas RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Identificar los discursos que se profesan desde las políticas RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Identificar las concepciones ético-morales que subyacen a los discursos y las prácticas de las RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Identificar las posibles relaciones existentes entre las prácticas, los discursos y las concepciones ético-morales que sustentan las políticas de RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Analizar las prácticas que se llevan a cabo desde las políticas RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Analizar los discursos que se profesan desde las políticas de RSE que se ocupan del impacto empresarial.
- Analizar las concepciones ético-morales que subyacen a los discursos y las prácticas de las RSE que se ocupan del impacto empresarial.

## MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA

En el caso particular de este trabajo, para hablar del concepto de impacto empresarial, es necesario hacer referencia al modelo económico capitalista, donde la empresa privada como actor social es una protagonista de la escena de los determinantes de la dinámica social, participa del desarrollo de las personas involucradas tanto desde adentro de la organización, como es el caso los trabajadores, como de las personas externas o actores sociales que interactúan con la empresa privada, que se han denominado *stakeholders*<sup>5</sup>. En palabras de Orozco Martínez (2020), “Las empresas son parte de la sociedad, con recursos naturales y humanos llevan a cabo su función productiva y crean bienes y servicios que, en teoría, buscan beneficiar y no perjudicar a la sociedad en general” (p. 78), entendiendo de esta forma a la empresa como un actor social activo, que participa e interactúa con los demás actores sociales, a quienes impacta y por los que a su vez se ve afectada; es una dinámica mutua de la que se presume beneficio para ambas partes. No obstante, podría pensarse también, como decía Friedman (1970), como un actor independiente y autónomo cuya participación se limita a la generación de riqueza para los accionistas, sin responsabilidad alguna con el resto de los actores sociales. Cada perspectiva se manifiesta en prácticas y discursos diferentes, y de esta manera la posición ética que asume la organización frente a la sociedad será un determinante de las formas en las que se vincula con los *stakeholders*. Esta relación empresa y sociedad como interacción de múltiples actores sociales, deviene de las demandas, prácticas y discursos de unos y de otros y del impacto resultante de dicha interacción, por lo que ha sido una constante preocupación de la sociedad, tanto desde el punto de vista teórico, como desde el punto de vista práctico (Tello Castrillón y Rodríguez Córdoba, 2016, p. 492).

De esta forma, el interés y curiosidad por parte de la administración (el *management*) y de la academia ha resultado en un vasto número de conceptos y definiciones, no obstante, el término más popular o que se ha instaurado en el mundo académico y organizacional con mayor facilidad para nombrar este impacto que la

---

<sup>5</sup> *Stakeholders* o grupo de interesados

empresa genera en la sociedad, es la Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa, que siguiendo la línea de tiempo descrita por varios autores ha fluctuado con el paso de los años, incluyendo posiciones, aproximaciones y perspectivas diferentes que alimentan la construcción del término, las lógicas, las definiciones, los marcos conceptuales, etc., pero al tiempo hacen más compleja su discusión por la cantidad de perspectivas y variables que van formando parte.

De esta manera, se puede hablar de las prácticas y discursos que se ocupan del impacto empresarial, nombrándolos como responsabilidad social desde los años 20, ya que, debido al desarrollo y auge del modelo neoliberal, que tuvo consecuencias en la distribución inequitativa de la riqueza, comienzan a aparecer las prácticas filantrópicas o voluntariados de los dueños del capital. Posteriormente durante los años 50 surge lo que luego se definiría como Responsabilidad Social Empresarial: Bowen (1953, como se citó en Garriga y Melé, 2004, p. 53) es el primero en hablar de las responsabilidades que tienen los empresarios con el mundo, debido a que las empresas eran el centro del poder, por este motivo es que se le acuña el título del padre de la RSC<sup>6</sup> (Carroll, 1999, como se citó en Garriga y Melé, 2004, p. 54). En la década de los 70 aparece Friedman como el gran detractor de la RSC, y este tiene la idea de que la empresa, siempre que esté dentro de los parámetros legales y culturales, tienen un único fin y es enfocarse de forma exclusiva en la generación de riqueza para los accionistas; cualquier otro propósito pone en riesgo el modelo de libre mercado y la libre economía, proponiendo la que hasta hoy es la perspectiva que mayor oposición plantea a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que se ocupan del impacto empresarial en la sociedad. Durante el resto del siglo siguen apareciendo autores que proponen conceptos que se suman a este intento por comprender el impacto empresarial en los demás actores sociales y otros que proponen metodologías y prácticas para intervenir dicha relación, al tiempo que aparecen en múltiples escenarios políticos y geográficos (Crespo Razeg, 2010; Garriga y Melé, 2004; Orozco Martínez, 2020; Duque Orozco et al., 2013).

En la década del 2000 y con la llegada del siglo XXI, la discusión se enfoca en un nuevo ámbito y es el de la ética. Según Cortina (2005), La responsabilidad es un

---

<sup>6</sup> Responsabilidad Social Corporativa

concepto inherente a la práctica empresarial, paralelamente equiparado con la libertad de acción, es decir, la autonomía personal, también acuñada con el término de Libertad Responsable. En la cumbre de la ONU, en el año 1998, el representante para las naciones, Kofi Annan, menciona la importancia de una visión integradora en la que la empresa reconozca la necesidad de involucrarse en la solución de los problemas del mundo (Cortina, 2005, p. 12). Par el año 2006, en los Estados Unidos, Gilbert, Houlahan y Kasoy desarrollaron una certificación para empresas cuyo enfoque no fuera exclusivamente la rentabilidad, sino que estuvieran preocupados por resolver problemas sociales, ambientales o de diversidad laboral, que denominaron *B Corp* (Soria-Barreto et al., 2021, p. 113). Dicha certificación llega a Latinoamérica como Empresas B, para apoyar a la región en la búsqueda de implementar mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (Soria-Barreto et al., 2021, p. 114). También en el inicio del nuevo siglo, los señores Mackey y Sisodia (2016) publican el libro *Capitalismo Consciente*, promoviendo un discurso de redención del capitalismo como modelo hegemónico, cuyo principio es hacer un llamado a las empresas a mejorar su relación con los demás actores sociales y bajo la premisa de unas prácticas más sostenibles, donde la empresa es el actor por excelencia, capaz de resolver los problemas de la sociedad.

Ampliando lo anterior, si bien el desarrollo o la elaboración de los conceptos anteriormente mencionados no responde a una dinámica estática, la aparición de los diferentes discursos y conceptos sí tiene una lógica temporal, comenzando por Bowen (1953, como se citó en Garriga y Melé, 2004), quien desarrollará el concepto de Responsabilidad Social Empresarial<sup>7</sup>, han aparecido gran variedad de términos que sugieren similitudes y diferencias frente al tema: sociedad y negocios, política pública y negocios, administración de *stakeholders*, gestión de problemas sociales o responsabilidad corporativa, de tal forma que diferentes teorías, diferentes acercamientos al tema y diferentes escenarios son usados para definir los mismos conceptos con enfoques que difieren unos de otros o conceptos diferentes que terminan refiriéndose a lo mismo. En consecuencia, la Responsabilidad Social Empresarial para unos puede ser un marco legal, para otros una posición ético-moral de la organización,

---

<sup>7</sup> Traducción del concepto Social Responsibilities of the Businessman (SCB)

una demanda de los diferentes actos sociales, una serie de prácticas empresariales o incluso un comportamiento altruista de los empresarios para con la sociedad (pp. 51 – 52). De modo tal que para hablar del impacto que tienen las empresas sobre los diferentes escenarios de la vida humana y los actores que la componen, muchos autores coinciden en que es necesario hablar de Responsabilidad Social Empresarial. Incluso Duque Orozco et al. (2013) usan el término de Responsabilidad Social Empresarial para denominar algunas prácticas, informes, políticas que preceden al trabajo de Bowen (1953); según estos autores, la Responsabilidad Social Empresarial surge desde finales del siglo XIX y principios del XX, por ejemplo con la *Ley Antimonopolio Sherman* publicada el 2 de Julio de 1890, dada la necesidad de limitar a las empresas, y otras regulaciones que surgen en la década de 1930 por la situación económica del mundo en ese momento (p. 197).

Por lo tanto, si bien antes de Bowen existieron prácticas que se podrían denominar Responsabilidad Social Empresarial, fue el concepto acuñado por este el primero que se asentó al respecto. Bowen declara que la Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de “[...] las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones a seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Rahman, 2011, como se citó en Duque Orozco et al., 2013). El enfoque economista de Bowen se enmarca en la concepción de la empresa como un actor responsable por la optimización de los beneficios, tanto para la empresa como para la sociedad, de esta forma, la Responsabilidad Social Empresarial es la herramienta para aumentar los beneficios a la sociedad por parte de las empresas.

Sucediendo a Bowen, Davis (1967) y Friedman (1970, como se citó en Garriga y Melé, 2004), introducen el poder como una nueva variable de esa relación de Responsabilidad Social Empresarial, y es que para Davis (1967), la RSE de una empresa tiene una relación directamente proporcional con el poder que la sociedad le otorgue a esta empresa, pero, por otra parte, para Friedman (1967) el poder también juega un papel importante en la relación que tiene la empresa con la sociedad, y es que para este autor la única responsabilidad empresarial es la que tiene con los accionistas y con el marco legal: la responsabilidad de la empresa es tener el mayor lucro posible para los accionistas, enmarcada o cumpliendo estrictamente las demandas que la ley le imponga,

es decir, el Estado, que a su vez es el único responsable por proveer los servicios sociales (pp. 74-75).

Años más tarde, Freeman, Drucker y Donaldson (1984, como se citó en Argandoña, 1998), desarrollan el concepto de *stakeholder*, y es que el impacto de la empresa en los diferentes escenarios de la vida humana no se reduce a los intereses de la empresa o al de los accionistas, tampoco a la exclusiva relación de los empresarios con los trabajadores, sino que este impacto se proyecta a otros escenarios sociales, donde existen un grupo de agentes sociales que se ven afectados, y que por lo tanto están interesados en el devenir de la empresa. A este grupo de interesados se les define como los *stakeholders* y, según Freeman (1984), ejercen un poder y unas demandas sobre la empresa y esta a su vez tiene unas responsabilidades sobre estos actores por la forma en la que los impacta (González Esteban, 2007, pp. 208-209).

Con la llegada del siglo XXI, comienzan a aparecer discursos en defensa de un capitalismo que ha traído consecuencias sociales desde el punto de vista del hacer empresarial: demandas de desarrollo sostenible, crisis ambientales, problemas sociales, entre otros (Barcellos de Paula, 2010, p. 18). El *Capitalismo consciente*, libro de Mackey y Sisodia (2016), por su parte, propone un cambio de perspectiva, una reivindicación como el modelo que más riqueza ha generado en la historia de la humanidad, abogando por los buenos resultados y las buenas intenciones. Para estos autores, el capitalismo ha sufrido de una desviación de su origen, pero es un efecto adverso de la generación de riqueza, pues, con un cambio de paradigma, este modelo puede convertir a la empresa moderna en el personaje heroico que puede resolver los problemas actuales del mundo.

En resumen, ocuparse del impacto empresarial es un amplio campo de conocimiento, ya sea desde las prácticas, desde los discursos o de la ética empresarial, donde unos y otros han procurado la denominación que mejor responda a sus condiciones particulares, pero que en últimas es la respuesta a la preocupación por las demandas intrínsecas o extrínsecas para hacerse responsable por las consecuencias de la actividad empresarial sobre la sociedad que la contiene.

Por otro lado tenemos el concepto de marcos<sup>8</sup> que hacen referencia a estructuras cognitivas que organizan el conocimiento del mundo en función del contexto sociocultural en el que un individuo se encuentra inmerso, facilitando así la comprensión y coherencia. Según la teoría de los *frames* (Fillmore, 2006, Lakoff y Johnson, 1999 y Lakoff, 2008, citados en Palma y Manrique, 2010), el emisor exterioriza su mundo conceptual mediante formas que están íntimamente relacionadas con los esquemas cognitivos o patrones de los marcos de los que se originan. Esto permite formular hipótesis, inferir significados y revelar los propósitos subyacentes que reflejan una visión particular del mundo. A través de esta metodología, también se puede detectar conocimiento que no ha sido explícitamente manifestado, pero que se infiere por experiencias previas relacionadas con el concepto en cuestión (Palma y Manrique, 2010, p. 141). En otras palabras, los marcos son herramientas fundamentales, ya que permiten identificar y rastrear los conceptos expresados en un escenario específico. Esto se logra mediante la observación de los elementos conectados según los patrones que establecen estos diferentes elementos.

Por lo tanto, el marco discursivo, práctico o ético-moral hace referencia al conjunto de discursos, prácticas, o posiciones ético-morales respectivamente, cuyos conceptos están íntimamente relacionados y que se diferencian por el énfasis que cada uno hace en su respectivo campo de acción.

Así entonces, se entiende por marco discursivo como aquel en el que el énfasis está puesto en las palabras, los mensajes, la comunicación, los significados y las formas que estructuran y configuran el discurso en un contexto determinado. Este marco abarca no solo los elementos lingüísticos explícitos, sino también las implicaciones y connotaciones subyacentes que emergen a través de las elecciones discursivas. En un marco discursivo, los significados no son neutros: están moldeados por el contexto sociocultural y por las experiencias previas del emisor y el receptor, lo que influye en cómo se interpretan y transmiten los mensajes. Asimismo, este tipo de marco permite analizar la coherencia interna de un discurso y las relaciones entre los diferentes elementos textuales, revelando las dinámicas de poder, las intenciones y los valores que

---

<sup>8</sup> *Frames*, como el concepto original que proviene del inglés.

subyacen en las comunicaciones y que forman parte de la construcción de la realidad compartida a través del lenguaje.

El marco práctico, por su parte, se refiere al conjunto de acciones, conductas, procedimientos, políticas y manuales que organizan la manera en que se lleva a cabo una actividad o interacción en un contexto específico. Este marco se centra en las prácticas concretas y observables que emergen de las normas, valores y expectativas de un entorno particular. A diferencia de un marco discursivo, que pone énfasis en el lenguaje y los significados, el marco práctico se enfoca en el cómo se realizan las acciones, y en las rutinas, herramientas y metodologías que las sustentan. Este tipo de marco proporciona una estructura para guiar el comportamiento, facilitando la coherencia entre los fines y los medios, y permite identificar patrones de conducta de una comunidad o institución.

Finalmente, el marco ético-moral se refiere al conjunto de principios, valores y normas que guían las decisiones, subyaciendo a las preguntas internas sobre lo que es correcto o incorrecto, justo o injusto. Este marco se vincula con lo ontológico del ser, es decir, con la naturaleza profunda de las empresas en este caso, sus creencias fundamentales sobre el propósito y el papel que deben desempeñar en la sociedad. El marco ético-moral no solo regula los discursos y las prácticas, sino que también abarca las motivaciones internas, las intenciones y las reflexiones sobre lo que significa actuar o expresarse de una manera u otra desde el punto de vista ético.

Dentro de este marco, las decisiones éticas son el resultado de un proceso de reflexión sobre lo que es intrínsecamente valioso, más allá de los resultados inmediatos o las consecuencias. Está vinculado a preguntas existenciales u ontológicas, por tanto, el marco ético-moral se centra en la relación con el otro, la justicia y la responsabilidad, orientando las acciones más allá de los imperativos pragmáticos, utilitarios o incluso normativos.

Debido a lo complejo, abstracto o ambiguo que puede resultar enmarcar un mensaje dentro de una posición ético-moral y otra, para el contexto de esta investigación el análisis de las posiciones ético-morales que orientan los discursos y prácticas empresariales se estructuró a partir de la propuesta de Vila Merino (2004), quien identificó tres enfoques éticos fundamentales. Estos enfoques permiten comprender la

responsabilidad moral en diferentes niveles: desde la consideración concreta del contexto y las relaciones particulares (Ética de la Responsabilidad Contextualizada), pasando por la interdependencia y el cuidado mutuo entre los actores sociales (Ética de la Reciprocidad y Corresponsabilidad), hasta la referencia a principios éticos universales que orientan la acción justa y coherente (Ética de Principios Universales). Esta perspectiva integral facilita analizar las decisiones empresariales no solo en función de sus fines económicos, sino también en su dimensión moral profunda y relacional.

Ética de la Responsabilidad Contextualizada: En el marco de la ética de la responsabilidad contextualizada, la responsabilidad moral se concibe como una cualidad profundamente situada en el contexto específico donde se actúa. Esta perspectiva sostiene que la evaluación ética debe considerar el rol social del agente, la naturaleza particular de la relación establecida y las características singulares de las personas involucradas. Así, la responsabilidad ética no es un principio abstracto, sino una respuesta concreta y situada ante los efectos de nuestras acciones en los demás y en el entorno (Vila Merino, 2004, p. 51).

Ética de la Reciprocidad y Corresponsabilidad: La ética de la reciprocidad y la corresponsabilidad se fundamenta en el reconocimiento constante del otro como legítimo, y en la comprensión de la interdependencia moral entre los individuos. Desde esta perspectiva, toda acción tiene repercusiones en los demás, generando una responsabilidad compartida. Esta corresponsabilidad no se limita a intercambios equitativos, sino que implica un cuidado mutuo profundo, donde la solidaridad y la empatía trascienden los intereses individuales para promover el bienestar común (Vila Merino, 2004, p. 53).

Ética de Principios Universales: La ética de principios universales parte de la tradición kantiana, donde se afirma que las decisiones morales deben guiarse por principios válidos para todos los individuos en cualquier circunstancia. No obstante, Vila Merino enfatiza que estos principios no deben ser aplicados de manera rígida o dogmática. Más bien su integración debe ser el resultado de procesos dialógicos y participativos, donde se busque la construcción consensuada de valores éticos que respeten la dignidad humana y la diversidad social (Vila Merino, 2004, p.55).

La adopción de estos tres enfoques éticos resulta especialmente pertinente para el análisis de los discursos y prácticas de las organizaciones entrevistadas, ya que permite identificar no solo las acciones visibles, sino también las motivaciones morales subyacentes que las orientan. Evaluar el posicionamiento de las empresas desde la responsabilidad contextualizada, la corresponsabilidad relacional y los principios universales facilita una comprensión más profunda y matizada de su impacto social, ambiental y ético, proporcionando un marco robusto para interpretar su actuación más allá de criterios meramente subjetivos.

Para comprender cómo se articulan los marcos discursivo, práctico y ético-moral en este trabajo, se usó el modelo de desarrollo moral propuesto por Kohlberg (1981, citado en Barra Almagiá, 1987), que se basa en la idea de que la moralidad se construye a través de un proceso progresivo de aprendizaje y maduración, en el que las personas adquieren reglas y principios universales que guían su comportamiento. Según este enfoque, el desarrollo moral no es algo estático, sino que resulta de la interacción continua y creativa entre el individuo y su entorno, que incluye tanto factores biológicos como influencias culturales. A medida que las personas maduran cognitivamente, son capaces de formular juicios morales más complejos y fundamentados, basados en principios éticos universales como la justicia y la equidad, en lugar de simples reglas impuestas externamente o respuestas automáticas a las situaciones. Este proceso de desarrollo es gradual y pasa por una serie de etapas secuenciales, cada una de las cuales refleja un nivel más avanzado de razonamiento moral. Al principio, los individuos tienden a seguir las reglas para evitar castigos o recibir recompensas, pero a medida que avanzan por las etapas, comienzan a actuar según principios éticos más abstractos y autónomos. Así, la moralidad se convierte en una expresión de la capacidad del sujeto para comprender y aplicar principios universales que trascienden las circunstancias inmediatas o los intereses particulares, lo que implica una creciente capacidad para tomar decisiones éticamente fundamentadas en diversos contextos (pp. 11-15).

En detalle, el desarrollo moral se organiza en tres niveles: preconvencional, convencional y posconvencional, cada uno con dos estadios:

- Nivel preconvencional: Las personas juzgan los dilemas morales desde una perspectiva centrada en sus propios intereses y las consecuencias inmediatas de

sus acciones. Las reglas y expectativas sociales se consideran externas al individuo.

- Estadio 1: (Moralidad heterónoma), el comportamiento se guía por el miedo al castigo, y el juicio moral es egocéntrico, sin tener en cuenta los intereses de los demás. Las acciones se juzgan en función de consecuencias físicas.
- Estadio 2: (Individualismo e intercambio), las reglas se siguen solo cuando es conveniente para los intereses propios. Se reconoce que los demás también tienen intereses, y lo justo se percibe como un intercambio donde ambos obtienen beneficios.
- Nivel convencional: El juicio moral se basa en cumplir con las expectativas del grupo social y los roles que se desempeñan dentro de la sociedad. Aquí es donde se identifican la mayoría de los adultos.
  - Estadio 3: (Expectativas interpersonales mutuas), las personas buscan ser vistas como "buenas" por los demás, actuando con lealtad y respeto hacia las relaciones de confianza.
  - Estadio 4: (Ley y orden), el juicio moral se orienta hacia el cumplimiento de las leyes y la estabilidad social. La justicia se vincula con la contribución al orden social y el respeto a las normas.
- Nivel posconvencional: Las personas toman decisiones morales basadas en principios éticos universales, y no solo en las normas establecidas por la sociedad.
  - Estadio 5: (Contrato social y derechos individuales), se reconoce que las reglas varían entre sociedades, pero ciertos derechos fundamentales como la vida y la libertad son universales y deben respetarse.
  - Estadio 6: (Principios éticos universales), el razonamiento moral se basa en principios como la justicia y la dignidad humana, incluso cuando esto entra en conflicto con las leyes (Díaz-Serrano, 2015, p. 4).

## DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo investigativo pretendía analizar desde la teoría del desarrollo moral de Kohlberg la relación entre las prácticas, los discursos y las concepciones ético-morales que se ocupan del impacto empresarial, con el propósito de comprender cómo se articulan los marcos práctico, discursivo y ético-moral, que se ocupan del impacto empresarial, de modo tal que bajo el marco de las características de la investigación cualitativa expuestas por Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk (2013), la inquietud por explorar, describir y comprender el fenómeno del impacto empresarial, enmarcado en discursos, prácticas y posiciones ético-morales de Responsabilidad Social Empresarial o la sostenibilidad que al final se orientan a responder al impacto empresarial, tuvo como efecto decidir metodológicamente por una aproximación cualitativa.

El método de recolección de la información fue la entrevista cualitativa poco dirigida o semiestructurada, en la que, parafraseando a Trindade (2026), el objetivo de este tipo de entrevista es obtener de las personas sus percepciones y emociones, conocer acerca de la subjetividad que da sentido y explicación a sus experiencias y realidades particulares. Se caracteriza por la priorización de la flexibilidad de la situación comunicativa, para permitir la narración fluida por parte del entrevistado (pp. 19-20).

Las preguntas que guiaban la entrevista fueron descriptivas e interpretativas. Las primeras, puesto que indagaban por lo que sucede y pretendían identificar los discursos y las prácticas, en esencia iban por lo superficial, lo que se podía ver, lo que tenía registros en el hacer empresarial respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y el impacto empresarial. Acompañando a estas preguntas descriptivas, las preguntas interpretativas procuraban explorar en busca de lo tácito, las concepciones éticas, las preguntas ontológicas que se sugerían en el interior de la organización respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2013, pp. 97-103).

Este proyecto de investigación se desarrolló con empresas cuya operación tiene alcance en varias ciudades y poblaciones de Colombia, no obstante, por razones de alcance geográfico, las entrevistas se realizaron de forma virtual.

En consonancia con el objetivo del estudio, se partió de la premisa de que toda relación de la empresa privada con la sociedad genera un impacto empresarial. Dicho impacto no se limita únicamente al ámbito económico, sino que también puede abarcar dimensiones sociales, ambientales y culturales, afectando de manera directa o indirecta la calidad de vida de las personas y las dinámicas de la ciudad. Desde esta perspectiva, cualquier empresa ubicada en Colombia podía brindar información valiosa para el desarrollo de la investigación, al reflejar cómo operaban en la práctica los distintos enfoques y acciones empresariales.

No obstante, para profundizar en el análisis de los discursos, las prácticas y las concepciones ético-morales asociadas al impacto empresarial, se requería que la persona entrevistada, en representación de la empresa participante, contara con un mínimo de conocimiento en estructura institucional y asumiera una posición en relación a los valores o principios explícitos en torno a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la sostenibilidad o el impacto empresarial. Este eje temático entendido como un marco que guía y regula las acciones corporativas. En la medida en que la empresa dispusiera de un discurso o posicionamiento claro al respecto, sería posible identificar cómo se articulaban las dimensiones práctica, discursiva y ético-moral que rodean su interacción con la sociedad.

Con el fin de facilitar la recolección de información y atendiendo a criterios de disponibilidad, se entrevistó a nueve personas que ocupaban cargos estratégicos en sus organizaciones. Dichos puestos incluían direcciones, coordinaciones o vicepresidencias relacionadas con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o sostenibilidad, además de direcciones generales y socios con participaciones mayoritarias en empresas con operación en Colombia. Estos roles se consideraron esenciales para el estudio, ya que quienes los ejercen suelen influir de manera determinante en la formulación de políticas, la toma de decisiones que afecta la cultura organizacional y el enfoque de la empresa frente a la RSE, y por ende fueron fuentes de primera mano para recolectar la información.

En este caso particular, la selección de empresas se basó en su disposición a colaborar con el estudio, manifestada tras la invitación que se hizo llegar a través de la red de contactos del investigador y su círculo social. Este procedimiento, próximo a la

técnica de muestreo por conveniencia<sup>9</sup>, resultó adecuado para identificar y acceder a directivos clave. Además, permitía establecer una comunicación directa y cercana, factor que facilitaba la obtención de testimonios detallados sobre la forma en que cada organización abordaba la RSE y la sostenibilidad en sus planes estratégicos.

A lo largo de las entrevistas, se buscó recabar información de primera mano acerca de las prácticas, los discursos y las concepciones ético-morales que estructuran las políticas de RSE o sostenibilidad de las compañías seleccionadas. Con este propósito, se exploraron temas relacionados con la integración de la RSE en la visión de la empresa, la estructura de los planes de RSE o sostenibilidad empresarial, los diferentes discursos en torno a la RSE o la sostenibilidad, la articulación de valores corporativos y la percepción de los líderes frente a la relación entre rentabilidad económica y responsabilidad social. Asimismo, se indagó acerca de las posiciones ético-morales subyacentes a las decisiones estratégicas y a la manera en que las empresas se comunican con sus grupos de interés.

No obstante, en el marco de este trabajo, cabe señalar que, si bien el investigador tiene formación profesional en Psicología, lo cual proporciona bases sólidas en comunicación interpersonal, escucha activa y comprensión del comportamiento humano, no cuenta con un entrenamiento específico ni con una metodología formal en ninguna técnica de entrevista particular o en otras herramientas de recolección cualitativa. Esta circunstancia se asume de manera transparente y ética, y se compensa mediante una actitud reflexiva y la consulta constante de referentes teóricos y metodológicos que orientaron la planeación, ejecución e interpretación de las entrevistas. De esta forma, se buscó velar por la validez y la rigurosidad del estudio, al tiempo que se aprovecharon las fortalezas derivadas de la formación del investigador para llevar a cabo entrevistas más empáticas y contextualizadas.

Para abordar el análisis de las entrevistas y agrupar los hallazgos en los tres marcos (discursivo, práctico y ético-moral), se siguió un proceso en varias etapas: lo

---

<sup>9</sup> El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico, en el cual se seleccionan los elementos de la muestra por su fácil acceso o disponibilidad para el investigador; es decir, no todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, sino que se eligen aquellos que son más fáciles de encontrar o contactar por el investigador.

primero fue realizar la transcripción de las entrevistas de la forma más fiel posible, seguido de una lectura exploratoria de estas, con el fin de entender el contexto global de cada empresa y la postura general sobre la responsabilidad social, la sostenibilidad y el impacto empresarial. A continuación, el segundo paso consistió en una lectura más detenida, identificando y subrayando los fragmentos más relevantes que remitiesen a aspectos de contenido, acciones concretas o motivaciones profundas.

El tercer momento implicó la codificación y sistematización de esos fragmentos, de modo que lo dicho por los entrevistados se pudiera clasificar en los tres marcos. Así, cada cita o pasaje de la entrevista se registró con una breve anotación que facilitara su posterior análisis y la comparación entre empresas. Después, el cuarto paso fue organizar la información recogida de cada transcripción, elaborando un texto que, de modo sintético, capturara cómo cada organización se expresaba (dimensión discursiva), qué prácticas concretas compartía (dimensión práctica) y cuáles valores o convicciones la movían (dimensión ético-moral).

Con esa clasificación preliminar lista, se realizó un quinto momento de redacción integrada: en él, se redactaron conclusiones para cada entrevista y se dejó en claro cuál era la coherencia entre las ideas expresadas en las transcripciones, las acciones descritas y la motivación de fondo. Este proceso final permitió describir tanto la forma en que cada organización hablaba de su rol social, como la evidencia de sus proyectos e iniciativas, así como los fundamentos éticos que las impulsaban.

En el sexto paso, se procedió con la evaluación del estadio de desarrollo moral según Kohlberg: con el material clasificado y descrito en los tres marcos, se llevó a cabo un acercamiento a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, con el objetivo de identificar en qué nivel o estadio se ubica el razonamiento de cada organización. Con base en los datos obtenidos de los marcos discursivo, práctico y ético-moral, se examinaron los motivos y la amplitud de la visión moral que presenta cada empresa frente a sus acciones sociales y de sostenibilidad, de la mano del entrevistado como representante del saber empresarial.

A grandes rasgos, Kohlberg plantea tres niveles (preconvencional, convencional y posconvencional), cada uno con dos estadios que reflejan distintas formas de razonamiento moral. El análisis consistió en confrontar lo expresado en las entrevistas

con los lineamientos de cada estadio: si las acciones y declaraciones se centran en el interés propio y el cumplimiento mínimo de normas (niveles preconvencionales o convencionales), o si trascienden las reglas externas y buscan principios más universales (nivel posconvencional). Tras esta comparación, se determinó el estadio al que más se aproxima cada empresa.

Para finalizar, se realizó una descripción de cada empresa con su respectiva descripción de los marcos, práctico, discursivo y ético-moral, y de la clasificación en el nivel de desarrollo moral según la teoría de Kohlberg, y se sintetizó en un cuadro comparativo que permitiera una imagen generalizada de las diferentes entrevistas.

Como consideración ética es importante dejar claridad que para la exposición de los resultados del trabajo de campo los nombres de los entrevistados y de las empresas que representan fueron eliminados, pero que las grabaciones de las entrevistas, las transcripciones de las mismas y los consentimientos informados, así como demás documentos propios de la investigación y todo el material de la investigación reposa en el archivo del investigador.

## RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Con el propósito de analizar cómo se configuran y articulan los marcos práctico, discursivo y ético-moral que orientan la relación empresa-sociedad, se desarrolló un trabajo de campo basado en entrevistas cualitativas semiestructuradas con líderes estratégicos de nueve empresas con operación en Medellín. Estas organizaciones, pertenecientes a distintos sectores productivos, fueron seleccionadas por su experiencia y por la posibilidad de contar con vocerías autorizadas para reflexionar sobre el impacto empresarial desde una perspectiva ética y organizacional. Las entrevistas fueron diseñadas para captar no solo las acciones y los relatos institucionales, sino también los principios y valores que subyacen a las decisiones corporativas. A partir del análisis de cada caso, se identificaron elementos clave que permitieron clasificar las empresas según los marcos propuestos por esta investigación: el marco discursivo, que analiza el relato sobre el impacto; el marco práctico, que revisa las acciones desarrolladas; y el marco ético-moral, que interpreta el razonamiento moral y los principios subyacentes. Asimismo, cada entrevista fue leída a la luz de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, lo que permitió ubicar el nivel de razonamiento ético predominante en las decisiones empresariales. A continuación, se presentan los hallazgos específicos de cada entrevista, organizados por empresa, dando claridad que, por motivos éticos, los nombres de las empresas serán modificados por títulos genéricos con el fin de proteger la identidad de los entrevistados y las organizaciones que estos representan.

### **Empresa 1**

Sector: Logística y transporte.

Eje de la entrevista: La sostenibilidad como herramienta de estrategia empresarial y permanencia en el mercado.

Marco discursivo: El discurso del entrevistado se construye alrededor de una visión pragmática y estratégica de la sostenibilidad. Utiliza un lenguaje claro y técnico que integra conceptos como valor compartido, rentabilidad y responsabilidad social de forma coherente. No percibe tensión entre la búsqueda de beneficios económicos y el

actuar responsablemente, por el contrario considera que son acciones que se presentan como complementarias.

Enfatiza en la idea de, “hacer las cosas bien, para que le resulten bien a la compañía”; no se actúa por altruismo, sino porque las acciones de programas de sostenibilidad garantizan la permanencia y legitimidad de la empresa a largo plazo. La narrativa es progresiva y estratégica, reconociendo la sostenibilidad como una necesidad de adaptación a un entorno empresarial y social cada vez más exigente.

Puntos clave:

- El discurso muestra una evolución desde una lógica de la sostenibilidad puramente transaccional hacia una lógica relacional, donde la empresa se entiende como parte activa del tejido social.
- En la concepción de la sostenibilidad existe un reconocimiento explícito de la interdependencia entre negocio y sociedad.
- Se estructura un discurso de responsabilidad estratégica, donde actuar éticamente (cumpliendo con unos parámetros de sostenibilidad) es visto como condición para la rentabilidad sostenida.
- Reconoce que el hacer empresarial tiene unas consecuencias (un impacto) en todos los actores que interfieren con la misma.
- La sostenibilidad es estratégica, no reactiva.
- La relación con la comunidad y el medio ambiente es necesaria para la viabilidad del negocio, no un objetivo en sí mismo para la compañía. En otras palabras, la sostenibilidad es una restricción de la rentabilidad, pero la rentabilidad es el objetivo y no al contrario.

Marco práctico: Las prácticas descritas por el entrevistado son varias y consistentes con su discurso. Estas prácticas no se presentan como acciones aisladas ni como simples respuestas a presiones externas; son parte de un modelo de negocio que busca crear valor simultáneamente para la empresa y su entorno sin perder su enfoque estratégico y de beneficio mutuo: a) Implementación de programas de voluntariado corporativo en comunidades vulnerables. No es esporádico ni simbólico, sino integrado a la estrategia de cultura organizacional. b) Reducción de huella ambiental en operaciones logísticas, implementación de rutas logísticas más eficientes, renovación

de flota vehicular con menor impacto ambiental. c) Programas de fortalecimiento de proveedores locales, promoviendo cadenas de suministro más sostenibles, capacitación y apoyo para integrarlos formalmente a las cadenas de valor.

Puntos clave:

- Existe una clara integración entre sostenibilidad y estrategia operativa.
- La sostenibilidad no se entiende como un añadido, sino como un componente esencial del modelo de negocio.
- Las prácticas descritas tienen un impacto real en los grupos de interés, en especial en proveedores y comunidades locales.
- Se priorizan acciones de alto impacto sistémico, como reducción de huella de carbono o fortalecimiento de proveedores.
- El voluntariado no es visto como una acción cosmética sino como construcción de tejido social para el negocio.
- Las acciones están concentradas en mantener la operación sostenible, son de carácter pragmático, pero no plantea desafíos sistémicos mayores.

Marco ético-moral: El marco ético que subyace al discurso y las prácticas es una ética de la responsabilidad contextualizada: a) La empresa se reconoce como agente de impacto social y ambiental. b) Existe una aceptación explícita de la necesidad de actuar considerando las consecuencias de las decisiones empresariales sobre terceros. c) No se parte de una lógica filantrópica ni de beneficencia, sino de una lógica de corresponsabilidad.

Puntos clave:

- La ética organizacional se centra en el equilibrio entre intereses económicos y responsabilidad social.
- Actuar éticamente es una elección consciente, no un acto impuesto ni una respuesta a la presión regulatoria.

Nivel de desarrollo moral (según teoría del desarrollo moral de Kohlberg), la empresa se encuentra en el nivel convencional, en el estadio 4, Ley y Orden; la empresa actúa en coherencia con las normas sociales y empresariales que demandan responsabilidad, sostenibilidad y generación de valor compartido. No se cuestionan las estructuras normativas existentes, sino que se busca fortalecerlas mediante un

cumplimiento ético consciente. Existe una clara voluntad de respetar y mantener el orden social, aunque aparecen matices que apuntan hacia principios más universales de responsabilidad (estadio 5).

De esta forma, la empresa muestra un modelo de responsabilidad estratégica sólido, donde la sostenibilidad se entiende como un imperativo empresarial tanto ético como pragmático. Sin embargo, su razonamiento ético aún se articula principalmente dentro de las estructuras sociales existentes: el propósito es operar bien para fortalecer la legitimidad y permanencia de la empresa en un entorno dinámico.

A modo de conclusión, se observa que desde la empresa se plantea la sostenibilidad como una herramienta estratégica para asegurar su continuidad y mantener su legitimidad frente a la sociedad. La responsabilidad social aparece integrada en sus prácticas, con centro en el beneficio mutuo y reconociendo su vínculo de interdependencia con los *stakeholders*. Las prácticas desarrolladas, como el fortalecimiento de proveedores, la optimización de operaciones para disminuir impactos ambientales y el voluntariado interno, muestran correspondencia entre lo que el discurso expresa y la práctica. Desde el marco ético-moral, se evidencia una lógica de responsabilidad contextual, enfocada en el impacto directo del hacer empresarial a la sociedad y la visión de reciprocidad en la manera de relacionarse con esta. Según la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, la empresa se sitúa en el nivel convencional, estadio 4, donde predomina el cumplimiento de deberes sociales y el respeto a las normas como parte de su estrategia de permanencia.

## **Empresa 2**

Sector: Materiales de construcción e industria cerámica.

Eje de la entrevista: Empresa con larga trayectoria en Colombia, en proceso de transición de un modelo filantrópico clásico hacia un enfoque estratégico de sostenibilidad y valor compartido, buscando integrar los impactos sociales y ambientales en su estrategia de negocio.

Marco discursivo: El discurso de la entrevistada plantea una narrativa de evolución ética y estratégica, cuenta que el enfoque inicial de la empresa fue filantrópico (donaciones, ayuda puntual, intervención directa de problemas sociales aislados o

carencias en comunidades), pero que actualmente busca estructurar la sostenibilidad como parte integral del modelo de negocio, con una visión más en el largo plazo, de esta forma usa frases como: “Ya no se trata de donar, sino de generar cambios estructurales”, “La sostenibilidad debe ser parte de cómo operamos, no un proyecto aparte”.

Puntos clave:

- Se reconoce la necesidad de superar el asistencialismo para construir impactos de largo plazo desde los programas de sostenibilidad.
- La sostenibilidad se posiciona como una condición necesaria para la viabilidad futura de la empresa, no como un extra opcional.
- Hay una conciencia explícita de la responsabilidad social y ambiental como dimensión constitutiva del negocio.
- Se percibe una lógica de "antes y después": primero el enfoque filantrópico tradicional, luego la necesidad de evolucionar hacia la sostenibilidad estratégica.
- Evita conceptos técnicos en el marco de la sostenibilidad o la RSE; privilegia términos como transformación social, relación a largo plazo y sostenibilidad auténtica.
- Es un discurso que se centra en construir relaciones sólidas y de largo plazo con las comunidades y promover impactos estructurales sostenibles, no solo beneficios de corto plazo.

Marco práctico: Similar a la transición que se presenta en el marco discursivo, en el marco práctico la entrevistada también describe una mutación, pues aunque haya una continua actividad de parte de la empresa a lo largo de toda su historia en términos de prácticas de impacto social, se evidencia un amplio portafolio de programas y actividades de carácter social y pragmático para atender necesidades de los diferentes grupos de interés, pasando en un principio de programas aislados a una estructura más estratégica de actividades. Algunas de las prácticas descritas son el programa de voluntariado corporativo: trabajadores de la empresa que participan activamente en proyectos comunitarios (formación, educación y padrinaje, mantenimiento locativo de infraestructura básica). Donaciones de productos cerámicos a proyectos sociales que mejoran infraestructura comunitaria. Espacios de diálogo comunitario para identificar

necesidades reales y construir soluciones de manera conjunta. Programas internos de apoyo al bienestar de colaboradores: iniciativas educativas, vivienda, salud.

Puntos clave:

- Coherencia práctica-discursiva. Existe alta correspondencia entre el discurso de evolución ética y las acciones concretas.
- Se pasa de actos puntuales de ayuda a programas estructurados de impacto social.
- Se involucra a los colaboradores en el proceso de sostenibilidad, no limitándose a donaciones materiales.
- Se crea infraestructura social (escuelas, instalaciones comunitarias) que fortalece las capacidades locales.
- Enfoque en el impacto positivo a los grupos de interés; mejora directa de calidad de vida de comunidades, fortalecimiento del tejido social.
- El conjunto de programas que se mencionan en el marco práctico aún depende de marcos existentes de expectativas sociales; no plantea una crítica estructural de fondo a las limitaciones de los diferentes grupos de interés.
- No existe un enfoque de derechos humanos universales, o al menos no está desarrollado ni explícito.

Marco ético-moral: La relación de la empresa con los *stakeholders* se encuadra en la ética de la responsabilidad contextualizada, se reconoce el rol de la empresa en su contexto y se actúa para generar impactos positivos concretos. Así mismo, podría hablarse de la ética de la reciprocidad y corresponsabilidad, donde se fomenta la construcción de bienestar común mediante acciones de cuidado mutuo y corresponsabilidad social. No obstante, discurso y prácticas se enfocan en ser estrategias de continuidad del negocio, mitigación de impactos ambientales y sociales, y se evalúan en torno a los beneficios que le significan a la compañía.

Puntos clave:

- Existe una reflexión real sobre la necesidad de actuar éticamente en relación con el contexto y los otros.

- El discurso no alcanza aún un nivel de defensa explícita de principios universales como la justicia o la equidad como fines en sí mismos, sino que la relación aún está marcada por el mutuo beneficio y la RSE como instrumento estratégico.
- El compromiso ético está claramente en evolución, pero puede existir tensión entre el interés estratégico empresarial (viabilidad, reputación) y la profundidad de los compromisos éticos en escenarios de crisis o presiones económicas.

En relación con la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, el razonamiento moral que se observa en la entrevista se sitúa principalmente en el nivel convencional, particularmente en el estadio 4, donde el comportamiento moral se orienta por el cumplimiento del deber, las normas sociales y el aporte al orden colectivo. La empresa reconoce su papel en la sociedad y toma decisiones pensando en la estabilidad del entorno, los marcos legales y las expectativas institucionales, lo cual evidencia un compromiso con el “buen funcionamiento” del sistema. A lo largo del discurso también aparecen señales que podrían sugerir una transición hacia el nivel posconvencional, especialmente en ideas que apelan al bienestar colectivo y a la necesidad de que las empresas trasciendan el interés económico. Sin embargo, estos elementos aún se articulan más como argumentos estratégicos que como principios éticos autónomos. Por eso, aunque hay apertura hacia un enfoque más avanzado, el juicio moral todavía está arraigado en normas externas, sin que se observen decisiones que rompan o cuestionen de fondo el marco establecido en nombre de valores universales.

### **Empresa 3**

Sector: Industria minera y de materiales de construcción.

Eje de la entrevista: Empresa con operaciones mineras, donde la sostenibilidad se estructura como un mecanismo estratégico para gestionar el impacto ambiental y social, garantizar la licencia social para operar y asegurar la viabilidad del negocio a largo plazo.

Marco discursivo: El discurso de la entrevistada posiciona la sostenibilidad como un eje operativo y estratégico para la empresa. Parte de la necesidad de cumplir con

requisitos regulatorios pero va más allá hacia la generación de valor social. Usa conceptos técnicos de planeación estratégica como "materialidad", "gestión de impactos", "creación de valor" y "territorios sostenibles", al tiempo que desarrolla un discurso cercano, empático y afectivo para referirse no solo al programa de sostenibilidad de la empresa sino a las comunidades y el ambiente y la relación entre los actores, expresiones como "esto lo vivimos", "hay que estar ahí", o "nos dimos cuenta" reflejan esa dinámica. Y finalmente el foco permanece en cumplir y mejorar dentro de los marcos regulatorios y comunitarios locales, no en reformular ni cuestionar nada referente al modelo u orden establecido.

La sostenibilidad no se presenta como un valor añadido o complementario, sino como un elemento esencial para asegurar la permanencia de la empresa y la aceptación social de sus operaciones extractivas, usando expresiones como: "La sostenibilidad debe ser transversal a toda la operación" o "No basta con cumplir la norma, tenemos que generar valor en el territorio."

Puntos clave:

- Se construye un discurso centrado en el cuidado, la humanidad y la sensibilidad emocional, con expresiones como "nos tomamos muy en serio el bienestar de la gente".
- Se utiliza un lenguaje horizontal, empático y afectivo, con énfasis en la cercanía entre la empresa y los *stakeholders*, con el objetivo de llevar un mensaje de sostenibilidad más cercano.
- Hay una intención explícita de desmarcarse del discurso empresarial tradicional, utilizando frases como "aquí no hablamos de recursos humanos sino de personas".
- El discurso incorpora elementos éticos ("hacer lo correcto") pero en clave cotidiana, no como teoría o con un enfoque específico.
- Se transmite una identidad de empresa protectora y consciente del otro, usando expresiones como "estar pendientes del otro" o "generar vínculos de confianza".

Marco práctico: Se presenta una forma de actuar que busca estar entrelazada con su identidad como organización. Se describen una serie de prácticas que, aunque no

siempre están formalizadas bajo manuales o certificaciones, evidencian una orientación hacia el bienestar de los empleados y la comunidad, la construcción de relaciones sanas con los *stakeholders* y el respeto por los valores humanos. Estas prácticas se basan más en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace que en sistemas estructurados de gestión.

La empresa muestra sensibilidad hacia el entorno interno y externo, implementando acciones como el acompañamiento emocional de sus colaboradores, el fortalecimiento de relaciones horizontales, y la preocupación constante por mantener un ambiente laboral justo y respetuoso, prácticas que le apuntan a la RSE hacia el interior, pero que no constituyen precisamente parte de los indicadores de gestión que puedan mostrarse en los informes de sostenibilidad.

En cuanto a sostenibilidad externa, la entrevistada menciona indirectamente que el modelo de liderazgo y cuidado interno se proyecta hacia el entorno, al construir relaciones sanas, responsables y sostenibles con comunidades y grupos de interés.

En este marco práctico no se percibe una instrumentalización de la sostenibilidad; no se trata de hacer RSE para mejorar la imagen o reducir riesgos, sino de construir una cultura organizacional que, desde su base, incorpore prácticas alineadas con el respeto, la dignidad y el bienestar de las personas y de la sociedad.

#### Puntos clave:

- Se mencionan acciones concretas y sostenidas: talleres de escucha activa, rutinas de bienestar, protocolos de salud mental y campañas de cuidado.
- Hay rutas claras de atención a personas, que van más allá del cumplimiento legal o normativo.
- Se evidencia una cultura organizacional centrada en la prevención y el acompañamiento.
- Las prácticas están integradas en la operación cotidiana, no como programas aparte ni como acciones de filantropía.
- La gestión humana es entendida como un espacio de cocreación con los equipos, más que como control.
- El bienestar y la sostenibilidad interna son vistos como componentes esenciales del éxito empresarial.

Marco ético-moral: La visión que expresa de la empresa refleja una orientación sólida hacia una ética de la responsabilidad contextualizada. Esto se manifiesta en la forma en que la entrevistada describe la relación de la empresa con las comunidades: se reconoce que cada territorio tiene particularidades propias, y que la intervención empresarial debe ajustarse al contexto social, histórico y cultural en el que opera. Esta ética reconoce la existencia de vínculos relacionales que configuran las demandas, no como normas universales, sino como responsabilidades en contextos específicos. Queda claro que la empresa actúa con base en su rol social específico, promoviendo la escucha activa y adaptando sus decisiones a las realidades del entorno, sin imponer una única manera de entender el desarrollo.

Paralelamente, el discurso revela elementos consistentes con una ética de la reciprocidad y la corresponsabilidad. Se menciona reiteradamente que la sostenibilidad no puede entenderse como una tarea unidireccional de la empresa, sino como un proceso compartido donde los distintos actores (empresa, comunidad, Estado) construyen juntos el bienestar común. La empresa no se posiciona como un agente externo que “ayuda”, sino como un miembro más del ecosistema territorial, con deberes y capacidades que se complementan con los de los demás. Por lo tanto, se habla de una corresponsabilidad, donde el bienestar del otro no es instrumental, sino parte constitutiva de la razón de ser de la organización.

Aunque en menor medida, también pueden identificarse ideas de una ética de principios universales. Se mencionan valores como la transparencia, la justicia social, el respeto a la diferencia y el diálogo. Sin embargo, estos principios aún operan dentro de los límites de la dinámica empresarial del maximizar el lucro. No hay un cuestionamiento explícito al orden social, sino una búsqueda por hacer las cosas “mejor” dentro de los márgenes aceptados.

Puntos clave:

- La empresa adapta su actuación según el territorio, reconoce las particularidades de cada comunidad y actúa desde su rol sin imponer.
- Fuerte énfasis en la construcción conjunta del bienestar, el reconocimiento del otro como igual y la horizontalidad en el diálogo.

- Se mencionan valores como la transparencia y la justicia, pero siguen subordinados al marco institucional.

Desde la perspectiva del desarrollo moral, la postura de la empresa se ubica principalmente en el nivel convencional, específicamente en el estadio 4 de Kohlberg. La empresa demuestra una clara preocupación por cumplir con su papel como actor social, respetando normas, compromisos institucionales y construyendo legitimidad frente a sus grupos de interés. Se observa un compromiso ético con la estabilidad y el orden, guiado por la coherencia y el deber. No obstante, hay señales de una posible transición hacia el nivel posconvencional, en tanto que se reconoce la necesidad de ir más allá del cumplimiento formal, introduciendo criterios reflexivos, flexibles y adaptativos frente a las exigencias del entorno. Esta apertura a la crítica, al diálogo y al aprendizaje sugiere que la organización está explorando formas más autónomas de razonamiento ético, aunque sin alcanzar plenamente los niveles de juicio moral que se basan en principios universales.

#### **Empresa 4**

Sector: Bebidas y alimentos.

Eje de la entrevista: Reflexión sobre el papel estratégico de la sostenibilidad en la gestión empresarial, destacando la importancia del riesgo reputacional, la corresponsabilidad con los actores sociales y la intervención basada en análisis de contexto.

Marco discursivo: Se construye una narrativa donde la sostenibilidad no se limita a la mitigación del impacto, sino que se concibe como una estrategia integral de evaluación de riesgos. La entrevistada no habla desde un deber externo, sino desde una relación permanente y estratégica con la sociedad, entendida como una red de actores que incluye colaboradores, comunidades, medios, proveedores y gobiernos. El lenguaje hace referencia a expresiones de tipo relacional y sistémico: “la empresa nunca puede perder de vista a la comunidad”, “todo está conectado”, “es un engranaje”.

El discurso pertenece o se deriva de un modelo organizacional estructurado que reconoce el entorno como una variable de gestión. Las acciones no se justifican únicamente por razones éticas o altruistas, sino que se insertan dentro de una lógica

pragmática: prevenir riesgos, proteger la reputación, garantizar el acceso a recursos críticos (como el agua) y asegurar la sostenibilidad económica. Sin embargo, ese discurso también recurre a valores como el bienestar, la inclusión y la dignidad.

Puntos clave:

- El discurso habla en términos de corresponsabilidad y conexión; la empresa es un agente responsable, pero no es único responsable.
- Se articula un lenguaje estratégico que integra sostenibilidad con competitividad.
- Hay una insistencia en que la empresa debe comunicar lo que hace para generar confianza, pero no como estrategia de *marketing*, sino desde la coherencia con su propósito.
- La política de sostenibilidad empresarial no tiene un carácter altruista, es un derivado de las necesidades de la relación empresa-sociedad y una respuesta a la gestión del riesgo corporativo.

Marco práctico: Las prácticas descritas evidencian una implementación meticulosa y transversal de la sostenibilidad, que reconoce el objeto social de la empresa y sus consecuencias en los grupos de interés. Este conjunto de prácticas incluye programas estructurados como “Uno más todos”, que agrupan componentes sociales, ambientales y laborales. También se destacan iniciativas como la reducción del contenido de azúcar en productos, programas de hábitos saludables, manejo de residuos y la proveeduría inclusiva de frutas con enfoque campesino. Todas estas prácticas con un enfoque pragmático y estratégico, pues se desarrollan para gestionar los riesgos que una vez fueron determinados potenciales para la continuidad del negocio y que se priorizan de acuerdo al potencial perjuicio en la posible materialización de cada uno. Es decir, que las acciones no son ni caritativas ni aleatorias, responden a diagnósticos y análisis de riesgo que incluyen variables legales, reputacionales y sociales.

Existe una lógica de intervención territorial diferenciada: se actúa según el riesgo de cada planta de producción o contexto. Incluso se observa un esfuerzo de alineación con regulaciones internacionales debido a la relación de la compañía con un grupo empresarial de presencia en Europa.

Puntos clave del marco práctico:

- Existe un modelo estructurado que guía las políticas de sostenibilidad.
- Se realizan análisis de riesgo específicos que toman en cuenta el contexto, las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia.
- Las iniciativas siempre tienen un enfoque de doble impacto: beneficio social y prevención de riesgo empresarial.
- La política de sostenibilidad y sus prácticas no son un apéndice externo, sino una parte operativa del modelo de sostenibilidad corporativa pensado en la continuidad y el largo plazo.

Marco ético-moral: Desde la ética de la responsabilidad contextualizada, las acciones se justifican por el rol que cumple la empresa en un contexto particular. Se actúa en función de los riesgos identificados para la organización y su entorno, reconociendo que el impacto empresarial debe gestionarse de forma particular y no general. Por ejemplo, la intervención en comunidades con riesgos de agua, el fortalecimiento de recicladores o el trabajo en redes de campesinos productores con mayor músculo operativo, se enmarca en la obligación contextual del actor que tiene poder y recursos para intervenir, y que reconoce la importancia de esos actores en la continuidad de su negocio.

Simultáneamente, aparece con fuerza una ética de la reciprocidad y corresponsabilidad, donde se reconoce que la empresa y los actores sociales están interdependientemente ligados. No se trata únicamente de “compensar” daños, sino de generar relaciones de beneficio mutuo, como lo evidencian los programas que mejoran condiciones de vida mientras aseguran materias primas o estabilidad operacional.

Finalmente, la ética de principios universales aparece más débilmente, aunque se evidencia en afirmaciones relacionadas con el deber de actuar “siempre con la comunidad”, incluso si el Estado fuera suficiente. La idea de actuar no solo por obligación, sino porque es lo correcto, sugiere la presencia de valores internalizados.

Puntos clave:

- La responsabilidad está ligada al rol que ocupa la empresa en contextos específicos.

- Existe un reconocimiento de la interdependencia entre empresa y comunidad que se traduce en corresponsabilidad.
- La ética es vista como un deber cotidiano de todos los colaboradores, no solo como discurso estratégico o una herramienta de *marketing*.

Por lo anterior, podría decirse que este conjunto de políticas descritas respecto a la sostenibilidad, se ubican en el nivel convencional del desarrollo moral, específicamente en el estadio 4: Ley y orden, pues la empresa actúa conforme a lo que espera el orden social establecido: cumple regulaciones, responde a expectativas del entorno y busca mantener su legitimidad y estabilidad.

No obstante, hay indicios de un paso hacia el nivel posconvencional, particularmente en el estadio 5, cuando se plantea que la empresa debe seguir comprometida con la comunidad “incluso si el Estado funcionara perfectamente”. Esta afirmación implica un reconocimiento de principios más allá del deber legal o la expectativa social, y apunta hacia la construcción de una ética más autónoma y dialógica. Sin embargo, esto contrasta en alguna medida con la percepción instrumental de unas políticas de sostenibilidad que son el resultado exclusivo de una estrategia para mitigar los riesgos corporativos.

## **Empresa 5**

Sector: Cementos e infraestructura.

Eje de la entrevista: Evolución de la RSE, desde un enfoque asistencialista hacia una estrategia más estructurada de creación de valor social, resaltando su vínculo con la operación, las comunidades y la gestión humana.

Marco discursivo: La entrevistada da cuenta de una transformación en la forma en que la empresa concibe y comunica su rol social. Se distancia explícitamente de una responsabilidad social entendida como “paternalismo empresarial” para transitar hacia un discurso centrado en la generación de valor social, la legitimidad territorial y la licencia social para operar. Esto implica dejar de “dar mercados” y empezar a crear estrategias alineadas con necesidades contextuales, participación de los colaboradores (voluntariado) y fortalecimiento de relaciones institucionales.

También se reconoce un esfuerzo por profesionalizar los procesos de comunicación con comunidades a través de “diálogos de sostenibilidad” y reportes integrados, lo que muestra una preocupación por legitimar las acciones de la empresa ante grupos de interés. Se mantiene una posición enfática en la idea de la empresa privada como agente de desarrollo complementario al Estado para responder a las necesidades de la sociedad. No obstante, se hace un énfasis en la ética de la comunicación como clave de la construcción de confianza y refuerzo de la legitimidad del discurso y las acciones.

Puntos clave:

- Rechazo del modelo asistencialista de RSE.
- Enfoque en la creación de valor social según las necesidades del contexto, apalancado por la idea de “ser buenos vecinos” como fundamento de la estabilidad operativa.
- Las prácticas de sostenibilidad contextualizadas y construidas en conjunto con los grupos de interés como el eje central para conseguir la licencia social para operar como lógica estratégica de legitimidad.
- Los voluntariados corporativos o actividades vinculantes de los trabajadores con la comunidad, como puente entre lo organizacional y lo personal.
- Hay una crítica al *greenwashing* y énfasis en una comunicación genuina y contextualizada.

Marco práctico: Desde lo práctico, la entrevista muestra una clara estructuración de la RSE: existe un área de comunidades por empresa, una fundación corporativa y canales de articulación con gestión humana. Las acciones incluyen desde formación técnica para mujeres en oficios tradicionalmente masculinos, hasta voluntariado y proyectos de infraestructura comunitaria. Todo esto se realiza con una mirada multinacional, ajustada a las particularidades de los contextos donde opera la compañía.

Además, se presenta el uso estratégico de indicadores y mecanismos de reporte que le permiten a la organización medir y justificar su accionar social, al tiempo que internaliza los beneficios para la operación.

Puntos clave:

- Visión sistémica de la RSE; las prácticas son resultado del análisis de las necesidades de los grupos de interés, pero también de las competencias de la organización y sus trabajadores.
- Existe una articulación entre operaciones, fundación y gestión humana.
- Voluntariado y formación como instrumentos de impacto y empleabilidad.
- Estrategias diferenciadas según contexto territorial y cultural.
- Uso de estándares e indicadores para medir el impacto social.
- Acciones centradas en mitigar impactos negativos de la operación (ruido, polvo, paso de camiones) y potencializar la creación de valor para los grupos de interés.
- Canales de comunicación directa con comunidades para maximizar la cooperación.

Marco ético-moral: Desde la perspectiva ética, el discurso y la acción de la empresa encajan dentro de una ética de la responsabilidad contextualizada, en tanto las decisiones se toman desde un análisis del impacto de la operación en contextos específicos, con atención a las particularidades culturales y sociales del entorno. Además, se puede reconocer una ética de la reciprocidad y corresponsabilidad, en tanto hay un énfasis en la cooperación, las alianzas y la construcción de relaciones de mutuo beneficio con comunidades, colaboradores y entidades públicas para la generación de valor.

Puntos clave:

- La ética no se entiende como universal, sino como contextualizada, fundamentada en la generación de valor.
- Se reconoce una interdependencia entre empresa y comunidad (corresponsabilidad), incluyendo las competencias de cada actor en esa dependencia mutua.
- Las acciones sociales están ligadas al rol que la empresa asume frente a su entorno.
- Se rechaza el protagonismo empresarial frente a funciones del Estado, promoviendo alianzas en vez de sustituciones.

Las decisiones y reflexiones presentes en la entrevista reflejan un pensamiento alineado con el nivel convencional, en el estadio 4 del desarrollo moral propuesto por Kohlberg. En este nivel, las personas o instituciones actúan conforme a lo que se espera socialmente de ellas, buscando mantener el orden y cumplir con normas establecidas, no por temor a sanciones, sino por un sentido de deber y responsabilidad; se evidencia la preocupación por la estabilidad territorial, al tiempo que se persigue la licencia social para operar, a su vez que está manifiesto el deseo de actuar como “buen vecino” que cumple con su rol comunitario, sin perder de vista la disposición a actuar de manera genuina pero también estratégica para sostener la operación.

Hay algunas expresiones que pueden permitir inferir una apertura hacia el nivel posconvencional (estadio 5), especialmente cuando se habla de equidad, empoderamiento femenino o justicia social. Sin embargo, esas ideas están condicionadas a las demandas de los grupos de interés y a las intervenciones del Estado, y aún no como el eje central de todo el modelo de RSE.

## **Empresa 6**

Sector: Alimentación vegana / Restaurante.

Eje de la entrevista: Reflexión sobre el impacto de la empresa desde una ética empírica, centrada en el propósito del negocio y sus efectos ambientales, sociales y culturales.

Marco discursivo: Se evidencia una narrativa basada en la consciencia del ecosistema donde opera la empresa. El lenguaje utilizado sugiere una visión crítica del modelo económico (capitalismo tradicional), planteando la necesidad de que surjan empresas que se cuestionen su rol social más allá de la obtención exclusiva de beneficios o la maximización del lucro como objetivo empresarial. No se usa la etiqueta “Responsabilidad Social Empresarial” de forma explícita, sino que se integran sus principios al propósito central del negocio.

Se apela a una ética práctica del “existir para generar valor”, más que a una retórica corporativa. Hay una preocupación genuina por el bienestar animal, la sostenibilidad y la justicia económica en la cadena de valor, sin que esto se traduzca en un lenguaje técnico o institucionalizado. La responsabilidad es narrada como parte del

ADN de la empresa, aunque el entrevistado admite falta de formación teórica en estos temas y de estructura formal de un programa de RSE.

Puntos clave:

- Lenguaje no técnico pero comprometido con el entorno, pues se aduce a la falta de conocimientos técnicos, pero se reconoce la necesidad de una posición ética de generación de valor, con respecto a la relación empresa-sociedad.
- Crítica al modelo capitalista de maximización de beneficios.
- Concepto de “existir para aportar” como eje discursivo; la relación con los grupos de interés está basada en el mutuo beneficio y la construcción de valor para todos.
- Hay una reflexión ética genuina u orgánica en el negocio sobre el impacto empresarial, que carece de respaldo institucional o de una estructura formal.

Marco práctico: Las prácticas de RSE o de sostenibilidad relacionadas giran en torno a una estrategia vegana que tiene como objetivo reducir el impacto negativo en animales, medio ambiente y personas, es decir, que el conjunto de prácticas de sostenibilidad son en esencia la operación del negocio. Adicionalmente, se evitan productos de origen animal en toda la cadena de valor y se promueven empaques sostenibles. También se prioriza la mejora en las condiciones laborales y el bienestar de los empleados.

En resumen, estas prácticas se integran como parte esencial del modelo de negocio, no como acciones aisladas o complementarias. La empresa adopta un enfoque empírico, sin grandes mediciones ni estructuras de sostenibilidad, pero con una fuerte coherencia entre valores y decisiones.

Puntos clave:

- Como objetivo empresarial, se define la eliminación total del uso de animales en productos y cadena de valor y por ende se elimina el impacto ambiental que generan estas prácticas.
- Hay un enfoque marcado en la sostenibilidad ambiental (empaques de caña de azúcar, papel reciclado) y en la búsqueda de mejores condiciones laborales para empleados.

- La sostenibilidad es el núcleo estratégico de la compañía, y no un programa de mitigación del impacto o una estrategia organizacional de relacionamiento con los grupos de interés.

Marco ético-moral: La empresa presenta dos enfoques principales: ética de la responsabilidad contextualizada, puesto que la empresa es consciente del ecosistema en el que opera y busca tomar decisiones que generen efectos positivos (generación de valor) según las condiciones particulares de su entorno. Esta responsabilidad está mediada por el papel que la empresa asume, sus relaciones con los *stakeholders* y su rol dentro del sistema económico. No se trata de una ética universalista, sino en el contexto de un momento histórico específico, una ubicación geográfica y una realidad económica. Adicionalmente la ética de la reciprocidad y la corresponsabilidad: se percibe un compromiso con el bienestar común, se busca mejorar la calidad de vida de empleados, reducir el sufrimiento animal y aportar a la sostenibilidad ambiental. La responsabilidad y el respeto aparecen como principio rector entre empresa, consumidor y Estado.

Puntos clave:

- Se parte de una ética situada en el ecosistema real de operación, la sostenibilidad es el *core* mismo del negocio.
- Existe un rechazo a la ética instrumental; los modelos de sostenibilidad o RSE como vehículos de la rentabilidad empresarial, es decir, políticas de carácter superficial o cosmético.
- Principios reguladores, enfocados en el compromiso ético con la vida animal, los derechos laborales, la sociedad, la ecología, etc.
- El objetivo empresarial es la solución de un problema que nos aqueja como sociedad; el principio regular es existir para generar valor.

El razonamiento de los marcos discursivo, práctico y ético de esta empresa, permiten categorizarla principalmente en el nivel posconvencional, en transición entre los estadios 5 y 6 del modelo de Kohlberg. Esto se evidencia en su cuestionamiento del *statu quo* capitalista y en su reflexión sobre el deber de contribuir a un entorno más justo, incluso cuando esto podría limitar las utilidades. Hay un claro compromiso con principios

que trascienden normas establecidas, como la empatía hacia otras especies, la justicia ambiental y la equidad económica.

Aun así, algunas expresiones y prácticas sugieren una tensión con el modelo convencional, puesto que se reconoce que muchas decisiones aún responden a dinámicas económicas del sistema (la rentabilidad sigue siendo restricción) y que por ende no todo el ecosistema empresarial puede ser coherente.

## **Empresa 7**

Sector: Manufactura (vidrio y aluminio para construcción).

Eje de la entrevista: Enfoque de la empresa hacia el bienestar de los empleados, la inversión social en comunidades cercanas y la visión de impacto positivo como motor de productividad y sostenibilidad empresarial.

Marco discursivo: destaca una narrativa centrada en la creación de bienestar, tanto dentro como fuera de la empresa. El lenguaje no es técnico ni estructurado en términos de sostenibilidad, sino emocional, expresado desde una posición más personal que técnica. La responsabilidad social es concebida como un acto natural y justo de “devolver a la vida lo que la vida te ha dado”. Se enfatiza el vínculo emocional y humano con los empleados, mencionando constantemente palabras como bienestar, acompañamiento, productividad y cuidado. La idea del impacto positivo se opone de manera clara al discurso dominante de “mitigación”, proponiendo un cambio de paradigma que entiende la sostenibilidad como una inversión de largo plazo en personas y comunidades. La narrativa gira en torno a una convicción personal y organizacional de “devolverle a la vida lo que la vida les ha dado”, lo que denota una visión filantrópica arraigada más en valores familiares y éticos que en un cálculo estratégico de retorno. De forma tal que se produce una lógica circular donde el éxito económico se convierte en un motor de redistribución hacia el entorno inmediato. Esta redistribución es presentada no como caridad sino como un deber moral basado en la empatía y el sentido de pertenencia.

Puntos clave:

- El bienestar de los empleados se presenta como una variable proporcional a los niveles de productividad de los mismos.

- La ética empresarial se basa en la transparencia y en no abusar de ningún grupo de interés.
- Se hace un fuerte énfasis en lo emocional y humano, más que en métricas.
- El impacto se concibe más allá de evitar daño, en cambio, se define como generar cambios positivos.
- Devolver a los grupos de interés algo de eso que la empresa percibe como beneficio económico reivindica la filantropía como esencia de la RSE.
- Hay un rechazo al enfoque de la sostenibilidad como dar lo que queda, “limosna”, y se promueve una visión transformadora.
- La comunicación de las acciones es discrecional: para evitar desbordes de demanda, se comunica en relación con los discursos disponibles.

Marco práctico: El conjunto de prácticas descritas por la entrevistada muestran una empresa con una política activa de intervención social, tanto en el interior (empleados) como hacia el exterior (comunidades aledañas). Se mencionan programas de becas para hijos de empleados, mejoramiento de vivienda, rutas de transporte gratuitas, subsidios alimentarios y múltiples actividades recreativas. En cuanto al entorno externo, se describen inversiones en infraestructura comunitaria (iglesias, monumentos, escuelas), apoyo en crisis (mercados durante pandemia) y relaciones constantes con los grupos de interés. Estas acciones refuerzan la relación de la política de sostenibilidad con bienestar y fidelización de los trabajadores.

Puntos clave:

- Enfoque en estrategias puntuales, como programas de becas, vivienda, salud y recreación, como parte del modelo de bienestar.
- La empresa siempre ha presentado una inversión sostenida en infraestructura comunitaria (educación, deporte, cultura), porque cree en la importancia de compartir los réditos con la comunidad.
- Discurso y prácticas que muestran coherencia, marcadas en la relación filantrópica de la empresa con sus grupos de interés.

Marco ético-moral: En este caso puede analizarse en los siguientes marcos éticos: ética de la responsabilidad contextualizada, puesto que se enfatiza constantemente que las acciones deben ser coherentes con el entorno y las necesidades reales de las

personas. Hay una conciencia clara del papel social de la empresa y del contexto específico de los empleados. Se busca responder de forma proporcional y ajustada a esa realidad; por parte de la ética de la reciprocidad y corresponsabilidad, no se verbaliza de forma técnica, pero existe una lógica clara de fidelidad entre empresa y trabajador. Se concibe que el trabajador devuelve compromiso y productividad, a medida que recibe buenos tratos y programas de beneficios. La relación con las comunidades también se plantea desde una perspectiva relacional, donde se entrega por filantropía, pues “es justo” compartir de lo que se recibe.

El comportamiento descrito se ubica principalmente en el nivel convencional, estadio 4 de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg: cumplimiento del deber, mantenimiento del orden social y apego a roles esperados. La empresa actúa desde una ética de responsabilidad que valida las reglas sociales, incorporando su visión en el entorno. No obstante, se detectan rasgos del estadio 5 (nivel posconvencional), cuando se plantea que el impacto positivo debe trascender la norma y cuando se cuestiona la lógica de mitigación como simple reparación.

## **Empresa 8**

Sector: Financiero.

Eje de la entrevista: La conversación se centra en el rol de la sostenibilidad, abordando su comprensión del impacto, el rol de la empresa frente a vacíos estatales y el vínculo entre rentabilidad y bienestar social.

Marco discursivo: Desde el discurso, se evidencia una visión integral de la sostenibilidad entendida como perdurabilidad con impacto social, un concepto que trasciende la rentabilidad financiera para incluir la generación de bienestar a otros grupos de interés. Se habla de sostenibilidad no como un simple cumplimiento, sino como parte de una narrativa identitaria de la organización. Esta es descrita como una responsabilidad con el entorno, reconociendo que las empresas tienen efectos tanto positivos como negativos sobre la sociedad y el ambiente.

Asimismo, adopta un lenguaje que insiste en la interdependencia entre los actores sociales, en especial entre la empresa privada y el Estado. Se enfatiza que “si al uno le va bien, al otro también”, lo cual denota una postura donde el crecimiento empresarial no

se concibe aislado del progreso social. También se hace referencia a la rendición de cuentas y a la comunicación ética como formas de fortalecer la confianza de la empresa con sus grupos de interés.

Puntos clave:

- La sostenibilidad se define como impacto social más perdurabilidad del negocio, ambas cosas ligadas por interdependencia y corresponsabilidad.
- La empresa cumple un rol complementario, pues donde el Estado no llega, la empresa participa sin anular la corresponsabilidad estatal.
- La sostenibilidad implica tanto riesgos como oportunidades, y su comunicación no debe ser exagerada ni silenciosa; la comunicación es un instrumento de masificación pero con los límites éticos correspondientes.
- Impactar significa mejorar la calidad de vida de tus grupos de interés, no solo intercambiar productos o servicios.

Marco práctico: Se refleja una coherencia significativa con el discurso. Entre las prácticas más destacadas está la educación financiera como política estructural, con la cual la empresa busca empoderar a sus usuarios. Esta práctica responde a una lectura del entorno donde existen brechas estructurales no cubiertas por el Estado, y la organización decide intervenir desde sus capacidades, incluso en conflicto con la búsqueda de maximización de las utilidades.

También se menciona la inclusión financiera de más de 1,9 millones de personas, especialmente en segmentos tradicionalmente excluidos, como un objetivo central del modelo de negocio. Las decisiones sobre productos y servicios se alinean con la lógica ASG (Ambiental, Social y de Gobierno), con esfuerzos que van desde el diseño de productos hasta las prácticas de gobernanza corporativa.

Puntos clave:

- El modelo de educación financiera como respuesta a una brecha social, de la mano de la inclusión financiera y el uso de servicios bancarios que son el objeto social y fuente de réditos de la compañía.
- Los productos o servicios poseen criterios ASG que apuntan al impacto social.

- Existe una inversión en sostenibilidad, no como acción filantrópica sino como parte del modelo de negocio.

Marco ético-moral: En términos éticos, la empresa se reconoce en una ética de la reciprocidad y corresponsabilidad, especialmente al destacar la necesidad de alianzas con el Estado y otros actores para resolver problemas sociales. Esta postura implica un entendimiento de la interdependencia ética: nadie actúa solo, y el bienestar colectivo es una responsabilidad compartida.

Por otro lado se hace fuerte alusión a valores universales como la justicia social y la inclusión, que son la razón de ser del negocio, incluso en unos accionistas cuya búsqueda de beneficios o rédito no se reduce a la maximización de la rentabilidad económica.

Puntos clave:

- El objeto social de la empresa busca implícitamente asumir el deber compartido de construir una sociedad mejor (ética de la corresponsabilidad).
- Se reconoce la idea de que mitigar impactos negativos y amplificar impactos positivos no es solo técnico, sino ético. Se persiguen ambos objetivos en las prácticas éticas de la empresa.

Respecto al nivel de desarrollo moral, las respuestas y argumentaciones de la entrevistada ubican a la organización en el nivel transicional de lo convencional a lo posconvencional del desarrollo moral, particularmente entre los estadios 4 y 5. Esto se observa en su énfasis en cumplir su rol esperado dentro del sistema (como empresa que contribuye al bienestar social y económico), su preocupación por el orden y la cooperación entre actores, y la búsqueda de legitimidad desde el cumplimiento normativo y social y, simultáneamente, la empresa actúa como un agente que se preocupa por el mantenimiento del tejido social y su buen funcionamiento, asumiendo responsabilidades no como imposiciones, sino como deberes naturales dentro de su rol, reconociendo la importancia de integrar marcos como la justicia o el bienestar colectivo a los objetivos de la empresa.

## **Empresa 9**

Sector: Comercialización de vehículos, maquinaria y repuestos.

Eje de la entrevista: Visión de sostenibilidad desde una empresa familiar, evolución hacia un enfoque de capitalismo consciente e implementación de estrategias de impacto social y ambiental desde la gestión humana.

Marco discursivo: La entrevistada articula un discurso que combina elementos tradicionales de responsabilidad empresarial con un enfoque más moderno basado en el capitalismo consciente. Este marco narrativo está marcado por la idea de que el propósito empresarial debe trascender el lucro, articulándose como un actor activo del “progreso del país” y del bienestar de sus empleados y comunidades. El lenguaje que utiliza refuerza una narrativa transformadora, pero moderada, que apela a la mejora continua, la conciencia y el liderazgo responsable, sin caer en discursos que pongan en duda la operación del sistema económico.

Puntos clave:

- Se adopta explícitamente el modelo de capitalismo consciente con énfasis en un propósito superior y el liderazgo humano y coherente.
- La sostenibilidad se entiende como algo que ya estaba ocurriendo, pero que solo recientemente se ha hecho visible y estructurado.
- Se hace énfasis en la noción de “impacto” desde distintas dimensiones: ambiental, social, organizacional.
- El discurso promueve la idea de una “visión 360”, donde todas las decisiones deben tener en cuenta sus efectos en diversos actores.

Marco práctico: Desde el plano de las prácticas, se observa una implementación concreta de diversas acciones que refuerzan el discurso, desde la medición de la huella de carbono y el cumplimiento ambiental, hasta programas de bienestar para empleados, formación técnica para poblaciones vulnerables y planes de financiamiento educativo. La gestión humana actúa como sintetizadora de muchas de estas iniciativas, lo que traduce el discurso en acciones tangibles.

Puntos clave:

- El conjunto de prácticas empresariales es robusto y estructurado, basados en las definiciones del modelo de sostenibilidad definido desde la estrategia.
- Existe un enfoque en estrategias aplicadas al contexto de la empresa y de los grupos de interés, con énfasis en los trabajadores desde la gestión humana, como programas de apoyo financiero interno (créditos educativos y de calamidad), programas de formación inclusiva, fomento de la cultura lectora y educación familiar como parte del crecimiento integral.
- El programa de sostenibilidad pone de manifiesto todas las acciones que ya existían, haciendo hincapié en que todas estas acciones existían, pero no estaban formalmente reconocidas estructuralmente como política.

Marco ético-moral: La ética que subyace al discurso y las prácticas es predominantemente una ética de la responsabilidad contextualizada, complementada por elementos de una ética de la reciprocidad y corresponsabilidad. La primera se evidencia en el reconocimiento del impacto de las acciones organizacionales en el entorno, tanto en sentido ambiental como humano. La segunda se hace patente en la forma en que la empresa busca empoderar a sus empleados y contribuir al progreso colectivo, especialmente de grupos vulnerables.

Puntos clave:

- Las decisiones de inversión, infraestructura, formación o desarrollo parten de una conciencia sobre el impacto directo en la comunidad, los empleados o el medioambiente.
- Se reconoce que la empresa no solo genera empleo, sino que tiene una responsabilidad compartida en la formación ética, cívica y social de las personas.
- Aunque se habla de principios, la postura no es normativa, sino adaptativa y empática, característica de una ética relacional.

Los principios éticos de la organización se enmarcan dentro del nivel convencional, particularmente en el estadio 4 del modelo de Kohlberg: "Orientación hacia el mantenimiento del orden social". La organización actúa en función de cumplir con las

expectativas sociales de una empresa responsable y comprometida, cumpliendo la ley, formalizando procesos, e invirtiendo en bienestar como parte de su deber institucional.

## HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que la articulación entre las prácticas, los discursos y las concepciones ético-morales en torno al impacto empresarial, refleja una comprensión estratégica y funcional de la RSE. Si bien las empresas reconocen su papel en la generación de bienestar, este suele limitarse a ciertos grupos de interés, especialmente empleados y comunidades cercanas, y se orienta más por la conservación de la imagen, continuidad del negocio y la legitimidad, que por una transformación ética profunda.

La teoría del desarrollo moral de Kohlberg sirvió como herramienta clave para identificar que las motivaciones éticas de las empresas aún se ubican mayoritariamente en un plano convencional, donde se busca cumplir con el deber social entendido como expectativa externa, más que como resultado de una reflexión moral autónoma. A pesar de esto, algunas organizaciones muestran elementos incipientes de un nivel más avanzado de desarrollo moral, especialmente cuando articulan acciones de alto impacto social con principios universales de equidad y justicia.

Desde los marcos ético-morales propuestos por Vila Merino (2004), se evidencia un predominio de la ética de la responsabilidad contextualizada y de la reciprocidad estratégica, donde la relación empresa-sociedad se configura como una transacción equilibrada, más que como un compromiso con valores absolutos. La ética de los principios universales aparece de forma marginal y aún en construcción.

Estos resultados sugieren que, aunque hay avances importantes en la incorporación de prácticas socialmente responsables, es necesario seguir trabajando en la consolidación de una ética empresarial más robusta, que trascienda la lógica instrumental y permita construir relaciones con el entorno basadas en valores profundos de justicia, equidad y sostenibilidad.

En la coexistencia entre las dos lógicas diferentes sobre la relación entre sostenibilidad y rentabilidad, se permite visibilizar dos racionalidades morales distintas en la gestión del impacto empresarial: una lógica ética adaptativa, que acomoda los principios al marco funcional del negocio, y una lógica ética orientadora, donde los principios guían y delimitan el sentido mismo del quehacer empresarial. En términos de

política pública y cultura organizacional, esta diferencia no es menor, pues determina el tipo de impacto que una empresa puede producir y los niveles de transformación ética que está dispuesta a asumir.

La articulación entre los enfoques ético-morales de Vila Merino (2004) y los niveles de desarrollo moral de Kohlberg permiten comprender no solo qué tipo de ética orienta las decisiones organizacionales, sino también cuán madura y autónoma es esa orientación moral. Mientras que Vila Merino propone tres formas de asumir la ética, Kohlberg permite ubicar estas posturas dentro de un proceso evolutivo que va desde la obediencia normativa hasta el juicio moral basado en principios. Así, las empresas que actúan según el rol o contexto (ética contextualizada) se asocian con estadios convencionales (3 y 4); aquellas que incorporan la corresponsabilidad avanzan hacia lo posconvencional (estadio 5); y las que operan con base en principios éticos universales reflejan un razonamiento moral más autónomo (estadio 6). Esta relación evidencia que no basta con identificar el tipo de ética presente, sino que también es clave analizar la profundidad y consistencia con la que esa ética se aplica.

Uno de los hallazgos más claros del análisis es la enorme dificultad que enfrentan las empresas dentro del modelo económico actual para cuestionar o trascender la lógica dominante del lucro. Incluso cuando en sus discursos se habla de inclusión, sostenibilidad y atención a múltiples grupos de interés, estas posturas suelen enmarcarse en una ética instrumental, donde la responsabilidad social es valorada en tanto genere beneficios reputacionales, fidelización, continuidad operativa o ventajas competitivas. La idea de “beneficio mutuo” domina el razonamiento moral corporativo, consolidando una narrativa donde las acciones éticas son legítimas siempre y cuando sean rentables. Este marco limita la posibilidad de adoptar principios éticos que desafíen la estructura vigente, haciendo que las empresas operen principalmente desde estadios convencionales del desarrollo moral. No obstante, el análisis también permite identificar visos emergentes de un cambio de paradigma, representados por organizaciones cuyo objeto social no es solo producir rentabilidad, sino resolver un problema social o ambiental desde su núcleo de operación. En estos casos, la creación de valor para la sociedad deja de ser un efecto secundario y se convierte en el propósito central. Estas empresas evidencian un tránsito hacia una ética más cercana a los principios universales

y a los niveles posconvencionales de razonamiento moral, desafiando la lógica tradicional al poner la sostenibilidad, la equidad o el bienestar común como objetivos en sí mismos, y no como medios para otro fin. Esta tensión entre lo que el sistema permite y lo que ciertos actores éticos comienzan a proponer, marca una ruta de transformación lenta pero significativa en la manera como se concibe el impacto empresarial.

A partir de los hallazgos, se evidencian varias preguntas clave que podrían orientar futuras investigaciones. Una de ellas es profundizar en los mecanismos que permiten o impiden a las empresas avanzar hacia niveles posconvencionales de desarrollo moral, entendiendo cómo factores como el liderazgo, la cultura organizacional o la presión del entorno influyen en esta evolución ética. Otro cuestionamiento importante consiste en explorar con mayor detalle los casos de empresas cuyo objeto social gira en torno a la solución de un problema social o ambiental, para identificar si efectivamente operan desde principios éticos universales o si, en la práctica, terminan también condicionadas por la lógica del mercado. Asimismo, es necesario analizar cómo los marcos ético-morales se traducen en procesos de toma de decisiones estratégicas, en qué medida existen contradicciones entre el discurso y la práctica, y qué papel juegan los grupos de interés en empujar o resistir transformaciones profundas. Finalmente, futuras investigaciones podrían comparar distintos sectores productivos o contextos geográficos, para entender si hay patrones comunes o variaciones significativas en la forma como las empresas asumen su impacto social desde los marcos práctico, discursivo y ético-moral.

En síntesis, esta investigación permitió evidenciar que las empresas, aunque avanzan hacia una comprensión más estructurada y estratégica de la sostenibilidad, siguen operando principalmente desde marcos éticos convencionales, condicionados por el sistema económico dominante y la lógica instrumental del beneficio mutuo. A través de la articulación entre los marcos ético-morales de Vila Merino y la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, fue posible comprender no solo qué tipo de ética subyace a las decisiones organizacionales, sino también cuán madura y autónoma es dicha orientación. Si bien persiste una fuerte tendencia a instrumentalizar la ética como mecanismo de legitimidad, también emergen discursos y prácticas que buscan redefinir el propósito empresarial desde principios más universales de equidad, justicia y

sostenibilidad. Esta coexistencia de racionalidades revela que la ética empresarial contemporánea se encuentra en una etapa transicional, en tensión entre las exigencias del sistema y nuevas formas de conciencia moral. Por ello, fortalecer una gestión ética que trascienda el cumplimiento normativo y asuma la responsabilidad empresarial como compromiso genuino con el bien común, sigue siendo uno de los principales desafíos para las organizaciones en el contexto actual.

## CONCLUSIONES

Desde el punto de vista metodológico, este apartado expone los principales hallazgos derivados del análisis de las entrevistas realizadas a representantes de nueve organizaciones ubicadas en Colombia, cuyos cargos directivos se relacionan con la gestión de la sostenibilidad, la RSE o la dirección general. El objetivo de este análisis fue comprender cómo se configuran y articulan los marcos práctico, discursivo y ético-moral en torno al impacto empresarial, y cómo estas configuraciones pueden ser comprendidas a la luz de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg. Para ello, se analizaron en profundidad los relatos de los entrevistados, permitiendo identificar patrones, tensiones y coherencias entre lo que las empresas hacen, dicen y creen en relación con su papel en la sociedad. De este modo, los resultados aquí presentados permiten avanzar en la comprensión de las racionalidades que orientan las decisiones empresariales frente al impacto que generan, y ofrecen un mapa de sentido sobre las diferentes formas en que la RSE es pensada, vivida y justificada en el contexto organizacional.

Respecto a los marcos prácticos, las acciones desarrolladas por las empresas en el marco de sus políticas de RSE reflejan una diversidad de iniciativas, con especial énfasis en el bienestar del talento humano, el fortalecimiento de comunidades locales y, en algunos casos, el cuidado ambiental. Estas prácticas incluyen programas de voluntariado corporativo, apoyo a pequeños proveedores, acompañamiento a comunidades vulnerables y mejoras en las condiciones laborales. Sin embargo, muchas de estas acciones responden más a estrategias de legitimación y sostenibilidad operativa que a una convicción ética profunda. En pocas ocasiones las prácticas evidencian un compromiso estructural con el cambio social o ambiental más allá del perímetro de acción inmediata de la empresa.

Por su parte, los discursos en torno a la RSE tienden a presentarse como parte del ADN corporativo y de la visión de largo plazo de las organizaciones. Se perciben narrativas que legitiman la RSE como una vía para garantizar la licencia social para operar, fortalecer la reputación institucional y fidelizar a clientes y colaboradores. Algunos discursos, aunque cargados de nociones como transformación, bienestar, comunidad o sostenibilidad, mantienen una lógica funcional e incluso instrumental, donde la relación

con la sociedad se presenta como una oportunidad estratégica y no necesariamente como una relación ética. De modo que se observan diferencias estructurales entre lo que se comunica y lo que realmente se implementa, aunque desde el punto de vista práctico, estas estrategias respondan a las demandas del contexto.

Finalmente, desde el marco ético-moral que subyace a las acciones y discursos de las empresas analizadas, se agrupan principalmente en dos enfoques: la ética de la responsabilidad contextualizada y la ética de la reciprocidad. Las empresas actúan en función del contexto, evaluando el impacto de sus acciones según las necesidades de su entorno inmediato y su rol como actor social. A su vez, se reconoce una noción de corresponsabilidad que implica beneficiar al entorno como parte de una estrategia de sostenibilidad mutua. En muy pocos casos emergen elementos de una ética de principios universales, priorizando valores como la equidad, la inclusión o la dignidad humana, sin beneficios para la empresa.

De modo tal que a lo largo de las entrevistas se pudo evidenciar que, aunque existe cierto nivel de coherencia práctica entre lo que las empresas dicen y hacen, también emergen brechas estructurales importantes entre el discurso y las acciones. En varios casos, los discursos promueven transformaciones amplias y profundas que luego no se reflejan de forma proporcional en la práctica. Asimismo, las concepciones éticas que sustentan la toma de decisiones tienden a estar más ancladas en principios de beneficio mutuo y sostenibilidad del negocio que en posturas éticas autónomas o críticas del modelo vigente.

Por otro lado, uno de los hallazgos transversales más significativos es la coexistencia, inclusive la tensión entre dos lógicas diferentes sobre la relación entre sostenibilidad y rentabilidad. Por un lado, varias empresas entienden la rentabilidad como el objetivo central, al cual se le imponen restricciones éticas contextuales provenientes de la sostenibilidad. En estos casos, las decisiones estratégicas priorizan la eficiencia económica y operativa, pero se ajustan en función de criterios éticos como el respeto por las comunidades, el medio ambiente o el marco legal. La sostenibilidad funciona aquí como un freno o corrector moral, que establece límites pero no desplaza el fin económico principal. Esta lógica se expresa en discursos donde la sostenibilidad es una “forma de hacer bien el negocio” o un medio para “asegurar la continuidad del negocio”, sin

cuestionar la centralidad del lucro. En contraste, un número menor de organizaciones comienza a transitar una lógica distinta, donde la sostenibilidad se concibe como un objetivo en sí mismo, orientado a generar bienestar compartido, creación de valor, transformación social o regeneración ambiental, y enmarcan la rentabilidad como una condición necesaria para sostener dicha misión. En este enfoque, más alineado con el estadio posconvencional de la teoría de Kohlberg, la rentabilidad no desaparece, pero pierde su carácter hegemónico y se reconfigura como instrumento al servicio de una finalidad ética más amplia. Estas empresas suelen incorporar principios éticos más robustos y universales de justicia, equidad e interdependencia, aun cuando su aplicación no resulte inmediatamente rentable.

Al aplicar la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, se identificó que la mayoría de las organizaciones analizadas operan desde un nivel convencional de desarrollo moral, en especial desde el estadio 4 (Ley y orden), donde la RSE es concebida como una forma de cumplir con su rol social, garantizar la estabilidad de su entorno y responder a las expectativas institucionales o legales. Algunas empresas muestran indicios de avanzar hacia el nivel posconvencional, específicamente el estadio 5 (Contrato social y derechos individuales), al incorporar principios más amplios de justicia, equidad o sostenibilidad como guías de acción, incluso cuando estos no ofrecen beneficios directos. No obstante, este tipo de motivaciones aún no son predominantes, lo cual sugiere que, en la mayoría de los casos, el razonamiento ético sigue subordinado a la lógica del sistema y a la viabilidad operativa.

Finalmente, una de las principales contribuciones de esta investigación al campo de la gestión humana es la posibilidad de profundizar en la dimensión ética del quehacer organizacional, más allá de los modelos tradicionales centrados únicamente en la productividad, el clima laboral o la atracción y retención del talento. Al analizar la relación entre los discursos, las prácticas y las concepciones ético-morales que orientan las decisiones empresariales, este estudio ofrece herramientas para comprender cómo las organizaciones configuran sus vínculos con los trabajadores, no solo como recursos, sino como sujetos sociales y morales. La gestión humana, entendida como puente entre la empresa y las personas, se ve interpelada por la necesidad de incorporar una mirada ética que no se limite a los marcos legales o contractuales, sino que asuma activamente

la corresponsabilidad de la empresa en la construcción del bienestar individual y colectivo. Este trabajo aporta entonces una invitación a que el área de gestión humana participe en la construcción de culturas organizacionales donde el impacto sobre las personas (dentro y fuera de la empresa) sea pensado, evaluado y gestionado desde perspectivas más reflexivas, más coherentes y más humanas.

## REFERENCIAS

- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los Stakeholders y el bien común*. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Barcellos de Paula, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial* [Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/32219>
- Barra Almagiá, E. (1987). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 19(1), 7–18.
- Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73–91. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522605>
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales*. Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Castro Jiménez, D. (2010). La responsabilidad social empresarial (RSE), un nuevo reto para las mipyme. *Revista ACTIVOS*, 8(15), 101–120. <https://doi.org/10.15332/s0124-5805.2010.0015.04>
- Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta. <https://www.jstor.org/stable/25123282>
- Cortina, A. (2003). Las tres edades de la ética empresarial. En *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (Trotta, pp. 17–38).
- Cortina, A. (2005). Ética de la empresa: No sólo responsabilidad social. En *XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005)* (Fundación ÉTNOR, pp. 7–18). <https://etnor.org/wp-content/uploads/2017/02/XIV-SP-04-05.pdf>
- Cortina, A. (2009). Ética de la Empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofía*, 65(1/4), 113–127. <https://www.jstor.org/stable/41220792>

- Crespo Razeg, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218551006>
- Da Costa Pimenta, C. C. (2022). Responsabilidad Social Corporativa y tejido empresarial latinoamericano: ¿Filosofía de transparencia o herramienta de marketing? *Yachana. Revista Científica*, 11(1), 149–163. <https://doi.org/10.62325/10.62325/yachana.v11.n2.2022.791>
- Díaz-Serrano, J. (2015). El desarrollo del juicio moral en Kohlberg como factor condicionante del rendimiento académico en ciencias sociales de un grupo de estudiantes de educación secundaria. *Revista Electrónica Educare*, 19(3), 1–14.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Duque Orozco, Y. V., Cardona Acevedo, M., & Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 197–206. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009>
- Duque Orozco, Y. V., & Martínez Barón, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Investigación y Reflexión*, 20(1), 171–187. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279011>
- Fernández-Maldonado Mujica, E. (2010). Los trabajadores, sus organizaciones y la responsabilidad social empresarial en el Perú: Retos y posibilidades. *Derecho PUCP*, 64, 281–298. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201001.016>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Friedman, M. (1970, septiembre 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004a). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Building Ethical Institutions for Business*, 53(1), 51–71. <https://about.jstor.org/terms>

- Garriga, E., & Melé, D. (2004b). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–57. <https://www.jstor.org/stable/25123282>
- Garzón-Ruiz, W. F., Acevedo-Guerrero, J. A., & Zárate-Rueda, R. (2013). Estatus jurídico de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Colombia. *Díkaión*, 22(2), 303–332. <https://doi.org/10.5294/dika.2013.22.2.5>
- Giraldo Hernández, G. (2020). Articulación de la ética y la estrategia para integrar expectativas de los grupos de interés a través del propósito superior. *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(2), 80–111. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n2.03>
- Giraldo-Cárdenas, L. M., Kammerer-Mejía, Y. Y., & Ríos-Osorio, L. A. (2016). Responsabilidad social en pymes del Área Metropolitana de Medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 123–135. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-85632016000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632016000100009)
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 11(17), 205–224. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291122924002>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). *Capitalismo Consciente: Libera el espíritu heroico de los negocios*. Empresa Activa.
- Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(1), 77–105. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n1.03>
- Palma, J., & Manrique, B. (2010). La teoría de los frames en el análisis del discurso. *Lingua Americana*, 26, 129–142.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review. América Latina*, 89(1), 31–49. [https://www.academia.edu/2917863/La\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_valor\\_compartido](https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido)

- Sabogal Aguilar, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(1), 179–195. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052008000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000100013)
- Smith, A. (1759). *La teoría de los sentimientos morales*. Editor digital: Ioto.
- Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Titivillus
- Soria-Barreto, K., Zuniga-Jara, S., & Contreras, F. (2021). Empresas B en Latinoamérica: Un estudio exploratorio sobre compromiso laboral. *Información Tecnológica*, 32(3), 113–120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000300113>
- Tello Castrillón, C., & Rodríguez Córdoba, M. del P. (2016). Fundamentos ético disciplinares de la responsabilidad social organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75), 491–508. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29048812008>
- Trindade, V. A. (2026). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo. De la semiestructurada a la entrevista no estructurada. En *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa* (pp. 18–32).
- Vargas Rubín, H. J., Mil Paxitlan, H. J., & Hernández Rodríguez, C. M. (2022). La sostenibilidad empresarial, hacia la construcción de un nuevo modelo de negocios. *Zenodo*, 9, 126–144. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7502070>
- Vargas-Chaves, I., & Marrugo-Salas, L. (2015). La responsabilidad social empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Jurídicas*, 12(2), 42–57. <https://doi.org/10.17151/jurid.2015.12.2.4>
- Vila Merino, E. S. (2004). Pedagogía de la ética: de la responsabilidad a la alteridad. *Athenea Digital*, 6, 47–55.