

## CAPÍTULO 1.

# INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE Y DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS GENERADORAS DE ENERGÍA DE COLOMBIA

RECIPROCAL INFLUENCE BETWEEN THE STRATEGIC MANAGEMENT  
OF CSR AND TAX BENEFITS AT THE ORGANIZATIONAL LEVEL IN  
ENERGY GENERATING COMPANIES IN COLOMBIA

**Julián Andrés Ríos Obando**

<https://orcid.org/0000-0001-8648-0479>

[julian.riosob@unaula.edu.co](mailto:julian.riosob@unaula.edu.co)

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.  
Medellín, Colombia

### **Cita este capítulo:**

Ríos Obando, J. A. (2020). Influencia recíproca entre la gestión estratégica de la RSE y de los beneficios tributarios a nivel organizacional en empresas generadoras de energía de Colombia. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 19-70). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.



# INFLUENCIA RECÍPROCA ENTRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RSE Y DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS GENERADORAS DE ENERGÍA DE COLOMBIA <sup>1</sup>

**Julián Andrés Ríos Obando**

## **RESUMEN**

La investigación presenta el análisis de la gestión estratégica de la RSE y la manera como incide en el aprovechamiento de beneficios tributarios en Colombia.

Se presentan en este manuscrito los aspectos teóricos a partir de las teorías de los grupos de interés, la gestión estratégica y la ética empresarial. Se consideró que hay una tensión entre los incentivos tributarios y la incorporación de la RSE frente a la incidencia en emplear la estrategia organizacional para uno u otro fin, variables que fueron correlacionadas.

Se concluye que la gestión estratégica de la RSE puede derivar en el aprovechamiento de los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con lo cual se mejoran los resultados financieros a la vez que se mejora la reputación organizacional.

**Palabras clave:** incentivos tributarios, responsabilidad social, reputación

---

1 Producto de la tesis doctoral: *Gestión estratégica de la Responsabilidad Social en empresas generadoras de energía en Colombia informada a través de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y su incidencia en el aprovechamiento de beneficios tributarios*. En: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación: en Administración. Registrada en: Doctorado en Administración Gerencial Universidad Benito Juárez México.

## **Abstract**

The research presents the analysis of the strategic management of CSR and the way it affects the use of tax benefits in Colombia.

Theoretical aspects are presented in this manuscript from the theories of interest groups, strategic management, and business ethics. A tension was considered between tax incentives and the incorporation of CSR versus the incidence of using the organizational strategy for one purpose or another, variables that were correlated.

It is concluded that the strategic management of CSR can lead to the use of tax benefits in income tax, thereby improving financial results while improving organizational reputation

**Keywords:** tax incentives, social responsibility, reputation

## **INTRODUCCIÓN**

El cambio en la concepción de las organizaciones como como sistemas abiertos, en constante interacción con el medio y como pieza fundamental del macrosistema social y con capacidad de generar bienestar, le ha otorgado a la empresa el papel de agente social, bajo el entendido de su rol multiplicador de riqueza; es decir, que requiere cambios en la gestión estratégica de las mismas. Así pensadas, las organizaciones tienen como propósito ser rentables y trascender en el tiempo, por tanto, requieren incorporar a su planeación estratégica acciones encaminadas a suplir estas expectativas sociales por medio de la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Entendiendo como tal, aquella forma de desarrollar su objeto social de forma consciente y en armonía con el medio, al cual le deberá compensar de diversas formas los recursos que tomó de este.

En el contexto descrito, para el estudio se abordan las empresas generadoras de energía en Colombia, que se constituyen en un agente social relevante en razón a la delegación que el Estado les hace para administrar un bien público. Dada su naturaleza jurídica y su impacto social, se demanda un alto volumen informativo de su actividad, por lo cual elaboran reportes integrados sobre Responsabilidad Social Empresarial –en adelante RSE–, bajo la metodología de mayor aceptación mundial siendo esta la iniciativa del Reporte Global, –en adelante GRI–.

El que una acción de RSE se considere gasto o inversión, responderá necesariamente a cómo se concibió y si fue gestionada de forma estratégica, por lo cual se requiere comprender sus alcances e incorporarla adecuadamente en la gestión diaria organizacional. El gestionar adecuadamente la RSE permite una planeación para el aprovechamiento de diferentes beneficios o incentivos que otorgan otras empresas y en especial el Estado; este último ha incorporado en su complejo sistema tributario, importantes beneficios a las empresas que ejecuten acciones relacionadas con la RSE, si bien no se ha hecho de forma explícita, en especial en el impuesto de renta no se hace referencia alguna a la RSE, al analizar dicho sistema detalladamente se pueden encontrar beneficios tributarios para las empresas que ejecuten acciones encaminadas a favorecer de diversas maneras a la sociedad colombiana.

En consecuencia, la incorporación de la RSE en la gestión organizacional conlleva beneficios de reputación e imagen de la empresa; sin embargo, existe confusión acerca del impacto financiero de estas acciones. Indudablemente se requiere disponer de recursos para su ejecución, los cuales pueden tomar la categoría de gasto o de inversión, entendiendo como gasto, la salida de recursos que no generará beneficio a futuro, en tanto que la inversión implica un retorno de estos.

Por lo descrito previamente, la investigación presenta el análisis de la gestión estratégica de la RSE y la manera como incide en el aprovechamiento de beneficios tributarios en Colombia. Para ello, se toman los informes reportados con los estándares GRI en empresas generadoras de energía eléctrica en Colombia y se toma como referencia el impuesto sobre la renta para personas jurídicas en Colombia y los beneficios normativos establecidos por categorías tributarias en el país.

Para su desarrollo, se presentan en este manuscrito los aspectos teóricos a partir de las teorías de los grupos de interés, la gestión estratégica y la ética empresarial. Posteriormente, partiendo de la tensión expresada sobre los incentivos tributarios y la incorporación de la RSE frente a la incidencia en emplear la estrategia organizacional para uno u otro fin, se establece la correlación entre las variables analizadas.

Finalmente se presenta la contrastación de la teoría con la evidencia encontrada en los reportes organizacionales, así como el análisis sobre la manera de cómo gestionar la responsabilidad social empresarial de manera estratégica puede derivar en el aprovechamiento de los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con lo cual se mejoran los resultados financieros a la vez que se mejora la reputación organizacional.

## **METODOLOGÍA**

El estudio es de tipo cualitativo de acuerdo con lo señalado por (Muñoz Razo, 2011) puesto que “tiene como finalidad la descripción de las cualidades y características de un fenómeno” (p. 129). Dado que los informes se constituyen tanto de elementos narrativos como datos que consolidan el desempeño organizacional medidos a través de indicadores, en la fase de análisis de información y correlación, se acude al enfoque cuantitativo para representar de manera fiel la naturaleza de los datos y su sistematización.

La investigación es de tipo descriptiva, la cual, como afirma Salkind citado por César A. Bernal, es aquella en que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal Torres, 2010, p. 113). Igualmente, dado que se trata de indicar la relación entre dos realidades para ver su injerencia recíproca, la investigación se considera igualmente de tipo explicativo.

De otra parte, como población objeto de estudio se acude a las empresas que en el GRI-database (GRI, 2019) se clasifican en el sector Energy Utilities (servicios públicos de energía) y presentaron reportes GRI en el 2019, año de realización de la investigación, encontrándose en dicha base de datos un total de 18 empresas.

Adicionalmente, se seleccionan aquellas que reportaron durante el año 2019, siendo estas un total de cinco organizaciones, por tanto, el muestreo a emplear es no probabilístico intencional.

**Tabla1. Empresas servicios públicos de energía GRI**

Nombre	Size	Type
ESSA	Large	Subsidiary
Grupo Energía Bogotá S.A. ESP	MNE	Private company
ISA Intercolombia	Large	Subsidiary
Promigas S.A.	MNE	Private company
Refinería de Cartagena S.A.S.	Large	State-owned company

Fuente: Gri, database (2019) disponible en: <http://database.globalreporting.org>

Como fuente de información secundaria, se analizan los reportes presentados por estas entidades con base en matrices diseñadas que

tienen como propósito desentrañar las acciones morales realizadas por las empresas que benefician a sus *stakeholders* y generaron beneficios tributarios. De igual forma, se acude como fuente de información a la legislación tributaria colombiana, con el propósito describir los beneficios tributarios existentes relacionados con RSE en lo relacionado con impuesto sobre la renta. Lo anterior permitió explicar cómo una adecuada gestión estratégica de las acciones en RSE permitirá obtener ventajas tributarias.

Finalmente, la principal técnica utilizada en la investigación es el análisis documental, el cual incluye una primera etapa de contraste teórico, que permite identificar políticas, principios y valores organizacionales incorporados en la gestión estratégica y la descripción e identificación de criterios relacionados con la RSE, que son incorporados en los informes GRI presentados a través del análisis del discurso organizacional. Para la siguiente fase se acude a la aplicación de matrices de contrastación, diseñadas para describir las acciones relacionadas con RSE y los beneficios tributarios en el impuesto de renta, con el propósito de encontrar el vínculo existente entre ambas, que permitan potenciarlas recíprocamente.

## **DESARROLLO**

### **Comprendiendo la RSE en su contexto originario**

El surgimiento del capitalismo moderno, fundamentado desde lo político en el racionalismo y respaldado por valores religiosos, derivados especialmente de la fe protestante, permeó el espíritu del empresario con una mentalidad calculadora y racional, sustentada en una forma de vida disciplinada en favor del interés propio legítimo. Como define Sombart (1972, pp. 63-64), la organización es la “realización de un plan de gran alcance cuya ejecución requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria”.



Estos elementos históricos se deben analizar en consonancia con la existencia de una conciencia moral social, que exige a las organizaciones desarrollar su actividad empresarial lucrativa, respetando los derechos y valores presentes en la sociedad, de sus miembros, consumidores y proveedores; legitimando socialmente el desarrollo de sus actividades; evolucionando el concepto de actividad empresarial a “una actividad humana con una finalidad social” (Cortina, 2008, p. 90), que trasciende de propósitos individuales a colectivos convirtiéndose en “el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países postcapitalistas” (Cortina, 2008, p.82).

Esta necesidad de legitimarse como agente social y adquirir su ciudadanía corporativa, en términos de Cortina, (2004) exige conciliar la racionalidad estratégica organizacional con el cumplimiento de obligaciones implícitas derivadas de contratos morales en el marco de la ética empresarial; ética que obliga a la empresa como organización y a sus integrantes como individuos a asumir con criterios de responsabilidad social las decisiones que tomen y acciones que ejecuten.

Por tanto, como resultado de los acuerdos sociales, la RSE puede abordarse desde diversas teorías, con lo cual “el concepto que se tenga de RSE depende de los conceptos subyacentes asumidos de empresa y sociedad” (Melé Carné, 2007, p. 65). Según Argandoña (2007), existen tres modelos de empresa, que inciden sobre el concepto de RSE: el primer modelo concibe a la empresa como institución económica cuya única responsabilidad es la generación de valor para sus socios. El segundo modelo la concibe como institución social, en la cual la organización debe retribuir a la sociedad parte del beneficio obtenido. El tercer modelo percibe a la empresa como una comunidad de personas.

En consecuencia, la RSE no aporta a la organización puesto que el propósito es la maximización del beneficio y la interacción con las personas se limita al beneficio que se puede obtener de ellas. La segunda concepción sobre RSE se enfoca en atender las necesidades

de los grupos de interés (*stakeholders*) para lograr su aceptación, convirtiendo a la RSE en simple filantropía. En tanto el último concepto sobre RSE, se funda en la comprensión de las personas como seres libres con motivaciones que trascienden lo material, por lo cual la empresa deberá gestionarse en función de estas interacciones que generen por parte de las personas la disposición a colaborar con la organización en la consecución de sus propósitos, convirtiendo a la empresa en una realidad ética y de responsabilidades éticas.

Al hablar de la responsabilidad, esta se debe abordar como una categoría moral con lo cual se le atribuyen a una persona las consecuencias de sus acciones u omisiones. La categoría moral se adquiere cuando tales acciones son voluntarias, se ajustan a una norma (moral) y se está en capacidad de dar cuenta de ello. Al hablar sobre RSE como responsabilidad ética, esta “debe fundarse en una concepción de la ética capaz de generar autónomamente normas obligatorias para los agentes” (Argandoña, 2007, p. 4), es decir, la RSE debe nacer del deseo libre, autónomo y desinteresado de la organización por hacerse responsable de sus acciones u omisiones, sin que medie norma alguna de tipo externo que genere la obligación de realizarla, salvo la que nace del propio agente, es decir, de la ética de la organización que lleva a tamizar las acciones en función de sus objetivos (razones) y procesos ejecutados más allá de sus resultados, trascendiendo de esta manera el cumplimiento de normas legales, de la obtención de beneficios e incluso de las expectativas de los *stakeholders*.

El matiz social de la RSE se presenta al responder a los requerimientos, en la medida que correspondan a deberes éticos y den cuenta de sus acciones u omisiones. Argandoña (2007) señala que el carácter social se presenta cuando se precisa el ámbito de ejercicio de la RSE, delimitando los *stakeholders* a los cuales se debe; definiendo el contenido de la responsabilidad moral y concretando el modo de asumir y ejercer la RSE. Se tiene entonces a la RSE como una responsabilidad moral, que exige a las organizaciones fundar normativamente (éticamente)

sus deberes, obligaciones y acciones, rindiendo cuentas a la sociedad (*stakeholders*), sin necesidad de un deber social explícito, que le genere la satisfacción de un deber impuesto autónomamente sin que medien causas económicas o filantrópicos.

De lo expresado se deriva la inquietud frente a para quién realiza la organización sus acciones responsablemente. Justo allí estriba la importancia que reviste la RSE para la sociedad y las empresas, asunto que ha sido abordado desde diversas disciplinas que pretenden dar respuesta a los retos que de esta se derivan, generando teorías que abordan la RSE de forma particular. Para efectos investigativos se aborda la RSE como una responsabilidad moral (ética), en la cual las organizaciones deben atender a los requerimientos sociales de forma asertiva; para ello se delimita el trabajo desde la teoría de los *stakeholders*, como una teoría dotada con criterios éticos. De manera que esta teoría es fundamental para comprender las relaciones intrínsecas que se presentan entre la organización y el entorno, derivado de comprender a esta como un sistema (Bertalanffy, 1976) que hace parte de la sociedad, interactuando con ella de forma recíproca derivado del desarrollo de sus objetivos a la par que dota a la organización de obligaciones morales, más allá de las meramente económicas. En palabras de Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle (2010):

Stakeholder theory has become a powerful vehicle for thinking about the way in which ethics becomes central to the core operations of the firm and how managing is a morally laden activity – rather than a strictly formalistic and amoral quest for economic gain. (p. 232)

En este contexto, entender la organización como un ente dotado de valores, que busca la satisfacción de sus propósitos y de sus *stakeholders*, genera la necesidad de comprender el papel que juega el entorno en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; en este sentido Freeman (1984) señala que “which takes into account all of those groups and individuals that can affect, or are affected by, the

accomplishment of organizational purpose” (p. 25). Esta participación en el propósito organizacional y su importancia para el éxito empresarial obliga a las organizaciones a incluir como actor determinante en la gestión estratégica a los diversos *stakeholders* con los cuales la empresa se relacione; sin embargo, la complejidad de esta tarea puede obligar a la empresa a delimitarlos mediante un ejercicio teórico congruente y detallado; como bien lo señala Freeman (1984) “we must be willing to ignore certain groups who will have little or no impact on the corporation at this point in time” (pp. 52-53).

En este sentido, Freeman indica la existencia de tres niveles organizacionales, desde los cuales se relacionan los *stakeholders* con la organización; en primer lugar, se debe analizar quienes son nuestros *stakeholders*, luego entender los procesos organizacionales utilizados relacionados con estos y finalmente comprender las interacciones que se presentan. La comprensión de estos tres niveles de análisis permite lograr lo que Freeman (1984, p. 53) señala como “Stakeholder Management Capability”, entendiéndose como la capacidad que tiene la organización de involucrar con éxito a la gestión estratégica y a sus procesos, los intereses de los *stakeholders*, permitiendo obtener la armonía que conlleve el éxito empresarial.

A pesar de dotar de moralidad (ética) las relaciones sociedad-empresa, persiste la ausencia de un objetivo superior común a los meramente individuales, generando acciones desprovistas de sentido; por lo cual se requiere incluir en el análisis un concepto unificador y que diversos autores han dado en llamar el bien común. Para Rivera, Marleny, & Rojas (2011) el bien común es “aquel acto o perfección excedente y separado del que un conjunto de personas con características diversas participa, beneficiándose de dicha participación y formando entre toda una comunidad” (p. 7), el cual se construye de forma colectiva por los miembros de la sociedad. Este bien común entiende que las empresas requieren de sociedades con buenas condiciones de salud, educación y seguridad, entre otros, que le garanticen el ejercicio de

su actividad empresarial; y la sociedad requiere de empresas que generen empleos, ingresos y servicios, es decir, que se genere valor para todos los *stakeholders*. Es el bien común la materialización de la ética en la organización; propósito y consecuencia de todas las acciones empresariales que permiten en cada estrategia empresarial la generación de bienestar mutuo empresas-*stakeholders*.

Ahora bien, concebir las organizaciones desde la complejidad conlleva grandes retos para la estrategia, marcada por cambios que según Pérez & Massoni (2009, pp. 231-232): “Nos ayuda a desarrollar una Teoría General de la Estrategia, nos permite entender sobre qué tipo de organización estamos operando y reformula la propia noción de estrategia”. En palabras de Porter (2006) “La formulación de una estrategia consiste en relacionar una empresa con su entorno”. La visión teórica que tiene Porter de la estrategia vincula a la organización y las decisiones que se tomen en esta a los requerimientos dados en función de la competencia, lo cual genera la necesidad por parte de los directivos de conocer el medio externo para diseñar la estrategia y derivar de ella las decisiones internas.

Complementaria a esta visión de la estrategia, Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1993), la conciben como un plan organizacional integrado por dimensiones. En primera instancia se deben diseñar las estrategias formales, conformadas por los objetivos, las políticas y los programas, en segunda instancia las estrategias se deben desarrollar en torno a pocos conceptos clave, en tercera instancia, la estrategia debe comprender lo impredecible y lo desconocido; para, finalmente, buscar cohesión entre las diferentes estrategias. La carencia de los anteriores elementos, derivan en una amalgama de filosofías que adolecen que cohesión, flexibilidad e impulso, elementos sin los cuales se está en presencia de un amontonamiento de programas inconexos. Finalmente Mintzberg & Quinn (1993, pp. 13-14) sugieren los siguientes criterios básicos para que una estrategia sea eficaz: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y competitivo, sorpresa y seguridad.

Con el fin de guiar la estrategia organizacional con enfoque en RSE, se deben reconocer los vínculos recíprocos entre empresa y sociedad, así como los impactos de la actividad hacia el medio o condiciones sociales que le afectan en un medio competitivo. Igualmente, la amplitud de problemas sociales existentes, deben conducir a la empresa a seleccionar aquellos que converjan con su negocio y que, atendidos en debida forma, generen estratégicamente la creación de valor compartido. Según Porter & Kramer (2006, p. 8) los problemas sociales se deben abordar estratégicamente desde las siguientes categorías: problemas sociales genéricos, impactos sociales de la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo, y proceder a clasificarlos en términos de impacto potencial.

Como se recordará, Porter considera que la estrategia es hacer las cosas de forma diferente a los competidores; al aplicar este concepto a la RSE, se deberán abordar los problemas identificados y priorizados desde la RSE reactiva y RSE estratégica. La RSE reactiva comprende el actuar como buen ciudadano de acuerdo con las normas sociales y requerimientos de los *stakeholders*, mitigando los daños ocasionados por las actividades de la cadena de valor. En tanto que RSE estratégica implica transformar las actividades realizadas por la cadena de valor en beneficio de la sociedad e invertir en aspectos sociales que fortalezcan la competitividad, trascendiendo a “una relación simbiótica: el éxito de la empresa y el de la comunidad se refuerzan mutuamente.” (Porter & Kramer, 2006, p. 12)

En resumen, el vínculo indisoluble existente entre sociedad y empresa genera efectos recíprocos innegables que originan por parte de estas últimas la imperiosa necesidad de ejecutar acciones de responsabilidad social. Sin embargo, en atención a la inmensa cantidad de necesidades sociales y la limitada disposición de recursos, es necesaria la selección y atención de aquellas con mayor nivel de generación de valor compartido. Con este propósito y por fines competitivos, las organizaciones deberán utilizar criterios de tipo estratégico que los

cumplan y permitan la creación de una agenda social corporativa que involucre las necesidades de los *stakeholders* y deriven una RSE estratégica.

Finalmente cabe señalar que Porter & Kramer (2011) han propuesto evolucionar del concepto de Responsabilidad Social Empresarial al de valor compartido, como una forma más eficiente de contribuir a la solución de problemas sociales, integrando las acciones a la rentabilidad organizacional y mejorando la posición competitiva de la empresa.

Es justamente sobre esta visión que se cimienta la posible injerencia de la decisión organizacional por incorporar la RSE a su gestión estratégica sobre lo cual el Estado juega un rol relevante. La hacienda tradicional asigna fines meramente recaudatorios a los tributos, para financiar las necesidades del Estado, sin embargo, los fines inherentes de un Estado Social de Derecho generan la necesidad de ampliar los fines de los tributos. En este sentido Amatucci & D`amati (2004) señalan:

En el ámbito de la intervención del Estado en la economía y del profundo compromiso con que las Constituciones Políticas propias del Estado social de derecho vinculan al órgano público, no solo es posible, sino en muchos casos útil y de gran interés, que se acuda a los beneficios tributarios para promover actividades de los particulares que coadyuven a la realización de los fines colectivos (p. 35).

La intervención del Estado a través del otorgamiento de beneficios tributarios posibilita una relación sistémica entre el Estado, la sociedad y las empresas que permiten la obtención de fines sociales como salud, cultura, educación o ambiente de forma más ágil. De esta manera el Estado se convierte en actor generador de acciones en materia de RSE, y las organizaciones que logren incorporar dichas acciones en su gestión estratégica podrán hacer uso de tales beneficios que repercutan positivamente en la sociedad.

## **Aspectos de la gestión estratégica de la RSE incorporados en los informes elaborados a través de los reportes los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) para el caso de las empresas generadoras de energía en Colombia**

Entendiendo la necesidad de las organizaciones en comunicar a los *stakeholders* las acciones emprendidas en procura del bien común, surge la inquietud acerca de cuál es la mejor manera de informarlas; para ello se han diseñado reportes como los denominados reportes de sostenibilidad y que según Gómez Villegas & Quintanilla (2012) “tiene como objetivo la rendición de cuentas de la organización sobre el desempeño, en términos de la triple línea de resultados de sus actividades” (p. 130), lo cual a todas luces constituye una forma efectiva de comunicación con los *stakeholders*.

Existen diversas formas, entre las más reconocidas se tienen: Pacto Global, Balance Social, ISO y GRI. Para efectos del trabajo y dada su amplia difusión a nivel mundial y en particular en Colombia, se tomará como base el Global Reporting Initiative (GRI).

Según el estándar GRI 101 los informes de sostenibilidad son “una práctica que consiste en la elaboración de informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y, por ende, sus contribuciones (positivas o negativas) al objetivo de desarrollo sostenible.” (Global Reporting Initiative GRI, 2016, p. 3). El GRI (Global Reporting Initiative GRI) mediante la publicación de guías, permite a los usuarios orientarse en la elaboración de estos informes, de forma tal que se constituya en una práctica relativamente sencilla por parte de las empresas, en beneficio de los *stakeholders*.

En concordancia con lo expresado, a partir de la revisión de los componentes de los estándares, el GRI realiza la selección con enfoque deductivo partiendo de los estándares generales hacia su aplicación particular en las empresas seleccionadas. A partir de los



requerimientos para la presentación de información se indican los elementos constitutivos para cada indicador. Apelando al análisis se construyó una matriz de verificación de cumplimiento de los contenidos en cada informe y se realizó el inventario de los apartados que en cada informe permiten indicar el contenido del discurso organizacional que permiten dar cuenta de las estrategias desde la gestión de la RSE. Como elemento emergente se exponen los hallazgos que, si bien no se enuncian enmarcados en el reporte, se encuentran alineados con la estrategia organizacional.

Considerando la voluntariedad que implica la gestión de la RSE a nivel organizacional, GRI reconoce que existe un componente de materialidad definido en el estándar 102, esto es, limitaciones y temas considerados de mayor relevancia para la organización. Por tanto y apoyado en el estándar 103, “Enfoque de gestión”, se desagregó a través de una matriz de verificación el cumplimiento de cada tema material con la explicación sobre cómo se define y gestionan los temas abordados. Este instrumento permite contrastar los ítems considerados en el reporte; sin embargo y, en consideración al hecho que cada empresa elige su grado de desagregación informativa, para garantizar la comparabilidad se han abordado los contenidos de los informes a partir del análisis del discurso organizacional según lo previamente descrito.

Las categorías que permitieron caracterizar los aspectos de la gestión estratégica se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2. Categorías GRI relacionadas con la gestión estratégica**

<b>Estándar de GRI tomado como referencia</b>	<b>Categoría analizada</b>
102-14	Declaración de los altos ejecutivos sobre la toma de decisiones

102-15	Principales impactos, riesgos y oportunidades
103-1	Temas materiales y coberturas
103-2	Enfoque de gestión y sus componentes
103-3	Evaluación del enfoque de gestión

Fuente: GRI standard

Conforme lo expresado previamente se acude a la presentación de los extractos contenidos en los informes organizacionales que permiten dar cuenta de la existencia y aplicabilidad de estrategias enfocadas a la gestión de la RSE en las empresas objeto de estudio; se han codificado con la letra “E” y el número de 1 al 5 conforme fueron abordadas según el filtro que permitió a través de la plataforma GRI indicar las que producen reportes sobre RSE con la metodología GRI Standard de las cuales por su grado de completitud y respuesta frente a los estándares previamente seleccionados, se decidió únicamente hacer el análisis de discurso de tres de las cinco empresas preseleccionadas, quedando así codificadas de E1 a E3.

### **Estándar: 102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones**

#### **Categoría- Relevancia de la sostenibilidad para la organización:**

La información que se declara en los informes organizacionales permite dar cuenta de la inclusión de este aspecto de vital relevancia frente a la crisis planetaria, para lo cual se toma como insumo de análisis siendo evidencia fundamental frente a la toma de decisiones organizacionales: De lo expresado en el discurso organizacional puede indicarse la adhesión de las prácticas organizacionales en función tanto de tendencias internacionales como los ODS, Pacto global y tendencias mundiales frente a la conservación del ambiente y el respeto por los derechos de todas las formas de vida en el planeta. En consideración de la actividad organizacional puede inferirse que en razón a su influencia en su entor-

no se convierte en un aspecto de trascendental relevancia la destinación tanto de recursos financieros como de propósitos que les permitan mantener un diálogo articulado con sus grupos de interés

Tal como lo expresa la teoría de los *stakeholders*, las organizaciones deben responder de forma asertiva a las necesidades sociales; en este sentido podemos evidenciar la ductilidad de la RSE derivada de los diversos tipos de *stakeholders* que poseen estas organizaciones, aun siendo del mismo sector; de igual manera, las acciones a emprender se restringen en función de juicios de valor por parte de la administración de cada entidad, dado que cada una asigna ponderaciones diferenciales a sus acciones, las cuales se encuentran desprovistas de sentido, ante la ausencia de comprensión del concepto del bien común, privando a sus acciones del sentido necesario para generar beneficios circulares entre la sociedad y la organización. De manera complementaria al revisar en esta categoría las estrategias que las organizaciones emplean también a partir de su relato es posible, indicar la manera como son llevadas a cabo en cada organización estudiada:

**Estrategia para abordar la sostenibilidad:** De lo expresado puede indicarse para el caso de E1 que la empresa realiza una descripción genérica de los resultados obtenidos en diversas categorías. La exposición es narrativa, sustentada en algunas cifras, sin que se pueda evidenciar de forma clara la estrategia de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Esta descripción se encuentra en el apartado denominado “Mensaje a los grupos de interés”.

Por su parte para E2, el informe carece de una enunciación explícita de la estrategia sobre la sostenibilidad, no obstante, en la sección denominada “Carta del presidente a los accionistas”, se realiza una descripción narrativa de algunos resultados relevantes para la organización que tiene efectos positivos en la sociedad (*stakeholders*); sin embargo, adolece de una estrategia clara que permita evidenciar el compromiso de los altos ejecutivos con la sostenibilidad y sus grupos de interés.

Finalmente, para el caso de E3 puede indicarse que la empresa da cuenta de su estrategia, en el apartado del Gerente denominado Mensaje de la Administración. La declaración en torno a la relevancia de la sostenibilidad para la organización está compuesta por un discurso que denota compromiso con la sostenibilidad empresarial en función de sus intereses y el de sus grupos de interés. Igualmente sustenta su compromiso con la “gestión social” por medio de cifras económicas que dan cuenta de los buenos resultados.

### **Estándar: 102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades**

**Categoría- Impactos, riesgos y oportunidades:** Nuevamente apelando a la divulgación informativa que realizan las empresas frente a sus grupos de interés se toman como referencia las declaraciones hechas en los informes sobre responsabilidad social. En consecuencia, es posible verificar la coherencia entre las declaraciones genéricas frente a las estrategias empleadas respecto de la sostenibilidad respecto al reconocimiento de impactos, riesgos y oportunidades derivados de la actividad organizacional. En tal sentido, respecto de E1, puede indicarse que su gestión se explicita en el direccionamiento estratégico, el cual es el marco de actuación en el cual el Grupo EPM define los aspectos que lo caracterizan, los objetivos que quiere alcanzar y la forma para lograrlo, buscando su sostenibilidad. En razón a cambios presentados en el entorno del Grupo EPM, como la contingencia del Proyecto Hidroeléctrico Ituango, el comportamiento de la demanda de energía, ajustes en el crecimiento económico del país, cambios en mercados y sectores industriales, entre otros, se hace necesario una actualización en el direccionamiento estratégico del Grupo; en la búsqueda del contenido 102-15 referente a principales impactos, riesgos y oportunidades, se hallaron elementos de análisis relevantes para el trabajo. Dichos elementos son: direccionamiento estratégico, estrategia, imperativos estratégicos y mapa de objetivos. En cuanto al direccionamiento estratégico se rescata la intención de beneficiar a

los grupos de interés. Al analizar el mapa de objetivos, se encuentran dos que abordan directamente a los grupos de interés, “armonizar las relaciones con los grupos de interés externos” e “incrementar valor para los grupos de interés”. Lo cual evidencia la incorporación de los intereses de los diferentes actores en la estrategia de la empresa. Igualmente se puede evidenciar el perfil con el cual se trata a los grupos de interés, desde la perspectiva de la generación de valor.

Complementario a lo anterior, entre los indicadores que miden el cumplimiento de los dos objetivos estratégicos relacionados con los grupos de interés, se encuentra con indicadores de tipo cualitativo (transparencia) que pueden reflejar las relaciones con los grupos de interés externos. Cuando se analizan los indicadores relacionados con el incremento del valor para los grupos de interés se encuentran indicadores de tipo cuantitativo (EBITDA, utilidad neta, ingresos) de corte financiero, reflejándose una visión tradicional de valor, que se limita a cifras monetarias, incluso, sesgados a un grupo de interés interno específico (accionistas) que permita asegurar la sostenibilidad de las empresas que lo conforman en los componentes social, ambiental y económico, en pro del beneficio de los grupos de interés; este nuevo direccionamiento continúa siendo monitoreado anualmente con el fin de validar la pertinencia de su actualización a partir de los cambios en las variables del contexto empresarial (ESSA, 2019, pp. 6, 7).

Por su parte, respecto del análisis de enfoque estratégico en E2 puede indicarse que la empresa tiene un sistema de gestión de riesgos que contribuye con el logro de sus objetivos estratégicos, ayudando a mitigar los riesgos para la empresa y la comunidad. No se encuentra de forma directa el contenido 102-15; sin embargo, existen dos secciones denominadas riesgos estratégicos y riesgos emergentes. En cuanto a los riesgos estratégicos, se describen brevemente en qué consisten, sus acciones de mitigación e impactos potenciales. Se encuentran cuatro riesgos que presentan alguna relación con la gestión de la RSE, sin embargo, únicamente el riesgo denominado fraude y corrupción

presenta los impactos potenciales con relación y mención directa a los grupos de interés. En relación con los riesgos emergentes, no se evidencia relación con la gestión de la RSE. La empresa tiene sistema de gestión de riesgos que contribuye con el logro de sus objetivos estratégicos, ayudando a mitigar los riesgos para la empresa y la comunidad.

En la búsqueda de las estrategias (102-14) que tiene la organización para abordar la sostenibilidad, se logró encontrar información relevante, la cual no se encuentra enunciada taxativamente en el contenido del reporte, pero que responde en gran medida al sentido del estándar. Es así como existe una declaración explícita sobre el reto organizacional de consolidar una estrategia de desarrollo sostenible (Grupo Energía Bogotá, 2019, p. 39).

Finalmente, para el análisis de E3 desde la sostenibilidad, la empresa da cuenta de su estrategia, en el apartado del Gerente denominado Mensaje de la Administración. La declaración en torno a la relevancia de la sostenibilidad para la organización está compuesta por un discurso que denota compromiso con la sostenibilidad empresarial en función de sus intereses y el de sus grupos de interés. Igualmente sustenta su compromiso con la “gestión social” por medio de cifras económicas que dan cuenta de los buenos resultados. Referente a la estrategia que tiene la empresa para abordar la sostenibilidad, en el apartado denominado Marco Estratégico, demuestra el interés que gestionar su negocio, respetando a sus *stakeholders*, contribuyendo con el desarrollo sostenible. La empresa plantea un nuevo ciclo estratégico, en el cual plantean como estrategia generar valor para todos los grupos de interés de la empresa, tomando como guía los ODS y la necesidad de los grupos de interés, en un escenario de sostenibilidad.

La empresa gestiona sus riesgos por medio de la metodología ISO 31000, generando un mapa de riesgos: estratégicos, operacionales y del entorno. Se puede resaltar los siguientes riesgos por su relación

con la RSE: ambiental, fraude, social, capital humano. La gestión de los riesgos, impactos y oportunidades se realiza de forma estratégica, verificando el posible impacto de la empresa sobre el entorno ambiental, social y económico y los grupos de interés.

Los enfoques estratégicos empleados por las organizaciones en el marco de la responsabilidad social corresponden con lo expresado en los estándares GRI, donde se encuentra referencia al término estrategia competitiva, la cual según Porter (2002) se basa en la identificación de actividades que hace a la organización diferente a otras y le permite generar valor al establecer posiciones estratégicas respecto de la competencia.

Estas actividades particulares deben generarse producto del adecuado entendimiento del entorno y ejecutarse en función de los objetivos organizacionales previamente establecidos; en este sentido se procederá a verificar si el enfoque de gestión que las organizaciones bajo estudio que informan en los reportes GRI permiten optimizar la generación de valor para la organización y para la sociedad.

**Estándar: 103-1 Explicación del tema material y su cobertura:**

En atención a lo expresado al inicio de este apartado, los temas considerados materiales o relevantes difieren entre las organizaciones objeto de estudio. Por tanto, se optó por la presentación individualizada de los aspectos que se han relevado en los informes con indicación de la narrativa extractada en las declaraciones hechas y con posterioridad a su presentación el análisis para cada caso.

**Categoría- Tema material:** En el caso de E1 puede indicarse que la explicación es sencilla pero poderosa, demostrando claramente la materialidad del tema. La explicación de la materialidad de este tema se asocia directamente con la RSE, la importancia del tema está asociada al compromiso universal de reconocer que todo ser humano es sujeto

de derechos. En lo relacionado con tarifas y precios, la materialidad del aspecto se encuentra asociado al cumplimiento de requerimientos legales. En lo expresado a través de la narrativa como parte integral del reporte de RSE de la organización puede indicarse que existe falta de claridad al señalar la materialidad y cobertura del tema, pues si bien se enuncia, no hay una explicación sobre las razones que llevan a definir como material o relevantes los aspectos elegidos por la organización, así como su vinculación con los grupos de interés.

En relación con el estándar 103-1 Explicación del tema material y su cobertura, puede indicarse de manera genérica que la selección de los aspectos que revisten relevancia para las organizaciones objeto de estudio tratan de dar respuesta a la triple línea de resultados con cobertura de los aspectos enunciados en los estándares 102 previamente referidos en cuanto a riesgos, impactos y oportunidades. Desde una perspectiva estratégica, la selección de temas materiales es fundamental para orientar de forma adecuada las acciones que la organización debe emprender en procura de responder a las necesidades sociales, optimizando sus recursos y la generación de valor; igualmente, diferenciarse de la competencia y generar la ventaja y fortaleza necesarias que permitan triunfar en los negocios. Sin embargo, en la determinación de los temas materiales, persiste una visión simplificadora de carácter unidimensional bajo la cual, si bien parece que han asimilado la responsabilidad social de sus acciones y la necesaria vinculación a su estrategia, aún carece de la falta de visión derivada del adecuado entendimiento del diseño estratégico abordado desde la complejidad organizacional.

**Estándar: 103-2 El enfoque de gestión y sus componentes:**

Respecto de este tema material se explica de forma clara cómo la organización gestiona el tema, los programas que implementaron para gestionarlo, los objetivos estratégicos y los grupos de interés impactados, todos de tipo externo. Los énfasis y aspectos de la gestión



son el resultado del trabajo realizado entre la empresa y los grupos de interés priorizados. Se explica de forma clara cómo la organización gestiona el tema, los programas que implementaron para gestionarlo, los objetivos estratégicos y los grupos de interés impactados, internos y externos. Los énfasis y aspectos de la gestión son el resultado del trabajo realizado entre la empresa y los grupos de interés priorizados. La empresa tiene establecidas para este aspecto material las políticas. La empresa realizó con sus grupos de interés priorizados la actualización e identificación de los énfasis y temas relevantes en RSE. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. El enfoque de gestión se encuentra restringido al cumplimiento de requerimientos legales. La organización identificó los aspectos relevantes asociados con la RSE, realizando trabajo con los grupos de interés priorizados. Las actividades o programas son medidos por medio de indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas. Las actividades o programas son medidos por indicadores de cumplimiento de las metas planteadas.

Conforme lo establecido en el estándar, para E2 no se evidencia el enfoque de gestión y sus componentes. El Grupo Energía de Bogotá relaciona el enfoque de gestión de acuerdo a cada empresa que integra el grupo empresarial del que hace parte. Por su parte, en cuanto a este estándar en E3 la gestión del tema abarca desde programas que buscan concientizar a las personas del tema hasta el control en la ejecución de recursos; es decir, medidas de tipo cualitativo y cuantitativo.

Según lo expresa GRI, el enfoque de gestión “se utiliza para aportar información sobre cómo la organización gestiona un tema material” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016, p. 4), sin establecer los parámetros teóricos y conceptuales que prescriban los elementos que validen si la forma de gestionar los temas materiales son adecuados; motivo por el cual se procederá a analizar el enfoque de gestión reportado por estas organizaciones tomando los fundamentos expre-

sados previamente en el fundamento teórico. El enfoque de gestión que se propone en el presente trabajo surge de la necesidad de asimilar los requerimientos de los grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo de la actividad económica organizacional, en el cual su comportamiento evolucione a conductas prosociales que tengan como eje central el bien común de la empresa y comunidad donde opera. Estos comportamientos prosociales son “en los que el individuo no da prioridad a su interés material e internaliza desinteresadamente el bienestar de otros. Este tipo de comportamiento contribuye enormemente en la calidad de vida en sociedad” (Tirole, 2019, p. 143).

De lo expresado previamente, en los tres casos de estudio se hace notable que el enfoque de gestión, así como sus componentes se encuentran transversalizados por los temas considerados materiales. Sin embargo, se debe distinguir el enfoque de cada empresa analizada, pues mientras en el caso de E1 se evidencia la intención de internalizar las necesidades planteadas por los grupos de interés, en el caso de E2 y E3 se plantea un enfoque de gestión atendiendo a las presuntas necesidades de grupos de interés según el sentir de la organización, derivando en un ocultamiento de la verdaderas necesidades del otro, que se plasman en un ejercicio de reemplazo de la voz de los grupos de interés.

### **Estándar: 103-3 Evaluación del enfoque de gestión**

En el reporte de E1 puede indicarse sobre la evaluación de la gestión que se reflejan estas mediciones de tipo cuantitativo de los últimos tres años. Para cada programa se mide el cumplimiento de las metas planteadas para el respectivo año y se plantean los retos para el siguiente año. Todas las metas están establecidas de tal forma que pueda medirse de forma precisa su resultado. La empresa evalúa este aspecto por medio de indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral (CMI), con verificación de auditorías. En el informe se reflejan estas mediciones de tipo cuantitativo de los últimos tres años. Las mediciones se

dan en términos de escalas salariales, indicadores de retiro, indicadores de tipo de contratación, género contratado, entre otros, que reflejan de forma cuantitativa el cumplimiento de sus programas. El enfoque de gestión se evalúa de forma detallada por cada programa. Las mediciones son de tipo cuantitativo en diferentes unidades de medida en un periodo de tres años. Este aspecto se mide por medio de un indicador en el cual se indican el número de acciones realizadas y el porcentaje de avance. La evaluación está asociada a los requerimientos exigidos por la entidad estatal encargada de vigilar las tarifas y precios.

En relación con el análisis del reporte de la empresa E2 se indica que se realiza medición en cuanto a: empleados informados y capacitados y capacitaciones a grupos de interés (personas capacitadas). Se presentan cifras que demuestran la nueva composición accionaria, producto de la democratización realizada en el año 2018. Los mecanismos de evaluación y los resultados son escasos. La empresa no es clara al señalar los mecanismos de evaluación del enfoque de gestión; sin embargo, muestra algunos resultados obtenidos por las empresas que conforman el grupo. Cada grupo describe sus resultados con cifras de tipo cualitativo y cuantitativo, al igual que los retos a los que se enfrentan.

En lo relacionado con este estándar, la empresa E3 realiza una descripción de sus “principales avances”, apoyada en cifras. Estos indicadores de tipo cuantitativo realizan mediciones por los años 2014 a 2018. Para este tema material, la organización realiza una descripción narrativa de sus principales avances y resultados.

Respecto de este estándar en cuanto a la evaluación de la gestión, se hace necesario hacer seguimiento al impacto de las políticas instauradas toda vez que a la luz del cumplimiento no solo de las metas establecidas por la organización sino también atendiendo a las necesidades normativas en lo referente al uso de incentivos tributarios, la generación de información fuente de verificación se hace indispensable.

En un Estado moderno organizado políticamente como una democracia, se debe propender porque sus integrantes alcancen un mayor grado de bienestar, buscando la reducción de desigualdades que surgen como consecuencia de los fallos propios de nuestro sistema político, social y económico. Para este propósito se debe contar con el apoyo de las organizaciones, entendidas como agentes sociales que pueden propiciar el cambio; sin embargo, esto no consiste en delegarle funciones propias de lo público a lo privado sin que exista algún tipo de compensación, aunque se aclara que la motivación para el actuar responsable de una organización debe ser intrínseco, las motivaciones extrínsecas que permitan generar una mayor dinámica a las acciones empresariales son también importantes. Para este propósito y como bien lo señalan Amatucci & D`amati (2004) “Es evidente que el Estado debe intervenir para garantizar la igualdad de hecho y evitar que la actividad de los particulares pueda incidir negativamente en los intereses colectivos.” (p. 32).

El Estado puede realizar dicha “intervención” por medio de normas de tipo fiscal, gravando con mayores tasas a aquellos sujetos con mayor riqueza para redistribuirla vía gasto público. En dicho sentido Stiglitz (2012) menciona “Los impuestos progresivos y las políticas de gasto (que gravan más a los ricos que a los pobres y aportan buenos sistemas de protección social) pueden limitar la magnitud de la desigualdad” (p. 78); o mediante normas de tipo extrafiscal, las cuales otorgan beneficios tributarios a las organizaciones en “pro de objetivos de tipo económico o social que no solo trascienden la función financiera, sino que parten de la base de prescindir de las posibilidades de recaudo que se presentarían en su ausencia” (Amatucci & D`amati, 2004, p. 34).

### **Relación entre las acciones en RSE los beneficios tributarios en el impuesto sobre la renta**

Se presenta a continuación las acciones que por organización, se declaran, así como los grupos de interés a que se encuentran direcciona-

das, asunto que es posible obtener, bien de forma explícita en los informes de las empresas o como producto de un ejercicio de deducción de acuerdo con el grupo al que se enfocan de acuerdo con los estándares 102-40 Lista grupos de interés y 102-42 Identificación y selección de grupos de interés. En tal sentido se presenta a continuación en principio la indicación por empresa de las acciones derivadas de cada tema material, su descripción y los grupos de interés, así como criterios para su selección en el caso de cada organización objeto de estudio.

### **Estándares: 102-40 Lista grupos de interés, 102-42 Identificación y selección de grupos de interés**

De acuerdo con lo declarado por E1 es claro que para la organización la selección de sus grupos de interés se encuentra acorde al tipo de relacionamiento e influencia que tienen, así como su incidencia en la percepción de legitimidad de las prácticas que realiza. Ahora bien, es necesario verificar la alineación entre esta declaración con respecto a las acciones que se emprenden, para lo cual se acude a listarlas conforme el estándar 103-1: explicación del tema; revisando lo expresado por la empresa en este apartado del reporte GRI puede indicarse que existe correspondencia entre las acciones propuestas en cada tema material frente a los grupos de interés declarados a nivel organizacional. Esta coherencia implica adicionalmente la intención de gestionar responsablemente los efectos tanto internos como externos y reconocer la necesidad de asignación de recursos (físicos, financieros, humanos) para llevar a cabo su implementación. Nuevamente en cumplimiento de los estándares en mención la empresa declara explícitamente los grupos de interés a los cuales dirige sus acciones y estrategias para lo cual define como criterio el área de actuación, así como la influencia que su actividad pudiera llegar a tener sobre los mismos. En un ejercicio comparado con E1 hay mayor desglose de los grupos de interés encontrando ya no solo los comúnmente declarados sino también aquellos que tienen injerencia a nivel social en términos de

difusión y validación de la información generada por la empresa material y su cobertura en correspondencia con los grupos así declarados.

Por su parte, las acciones en el caso de E2 reflejan correspondencia con los grupos de interés declarados, no obstante, existe una carencia de relación directa frente a los grupos de interés: Accionistas e inversionistas, autoridades y formadores de opinión, frente a los cuales no hay una claridad sobre la manera como las acciones atienden específicamente a sus necesidades.

En el caso de E3, si bien hay una identificación genérica de los grupos de interés, la forma en que fueron seleccionados no se explicita, lo cual implica un esfuerzo más alto en develar las razones que conllevan a gestionar la RSE encaminada a los listados, más allá de la vinculación que por la naturaleza del rol ejercen que en la compañía pudiera tenerse. En consecuencia, se procede a realizar la matriz de consistencia entre las acciones conforme a los temas materiales definidos y los grupos de interés así identificados.

En consecuencia, de E3 respecto de sus acciones en RSE vinculadas a los grupos de interés, pudiera indicarse que existe una tendencia a reconocer sólo a aquellos que derivan alguna responsabilidad desde el punto de vista legal y por tanto implican la inminente necesidad de ser incluidos como grupos de influencia. Esta afirmación es posible sustentarla a partir de la manera como son expresadas las acciones más intencionadas a evitar riesgos de demandas o litigios que a emprender iniciativas más allá de la obligación legal.

Con la elaboración de las matrices previas es posible soportar el hecho que sí hay correspondencia entre las acciones y grupos de interés, dicho de otro modo, no hay una acción que se emprenda desde la gestión de la RSE que no esté pensada frente al interrogante ¿para quién? Conforme se expresa en la guía GRI (Global Reporting Initiative, 2016) Los grupos de interés se definen como entidades o

individuos de los que razonablemente se puede esperar que se vean afectados significativamente por las actividades, productos o servicios de la organización informante o cuyas acciones se puede esperar que afecten a la capacidad de la organización para llevar a cabo con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (p. 8).

Complementario a lo expuesto y siendo de interés particular en la investigación ver cómo la acción responsable de la empresa pudiera derivar en la opción de tomar los beneficios tributarios, a continuación, se presentan los referentes al impuesto sobre la renta en Colombia. Para ello se acude a hacer la revisión del acervo normativo vigente a la fecha de realización de la investigación indicando la categoría tributaria en que se encuentra el beneficio, la cual ha sido codificada así:

**Tabla 3. Codificación y normativa, categorías tributarias**

<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Código</b>	<b>Referente normativo</b>
Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	ING	Artículo 57-2 E.T.N.
Deducciones/pagos laborales	DL	Artículo 108-1, 108-2, 108-5 E.T.N.; artículo 32 ley 361 de 1997 y artículo 23 ley 1257 de 2008
Deducciones/donaciones	DD	Artículo 125 y 126-2 E.T.N.
Deducciones/inversiones	DI1	Artículo 158-1; artículo 3 y 4 ley 1493 de 2011
Deducciones/inversiones	DI2	Artículo 174 Ley 1955 de 2019
Descuento tributario/ inversiones	DTI	Artículo 255, 256 y 256-1 E.T.N.
Descuento tributario/ donaciones	DTD	Artículo 257 E.T.N.
Otros	OT1	Artículo 257-1 E.T.N.

Otros	OT2	Artículo 800-1 E.T.N.
Rentas exentas	RE1	Numeral 2, Artículo 235-2 E.T.N.
Rentas exentas	RE2	Numeral 3, Artículo 235-2 E.T.N.

Fuente: Elaborado por el investigador con base en el Estatuto Tributario Nacional

Posteriormente, se vincula al referente normativo describiendo en qué consiste este beneficio específicamente en el impuesto sobre la renta para personas jurídicas en Colombia, así como el correspondiente grupo de interés al que protege, socialmente hablando, esta intención normativa.

Es importante reconocer la importancia que tienen los impuestos para los Estados modernos, especialmente desde la revolución gloriosa; parafraseando a Fukuyama (2019, p. 590) desde este momento histórico, se logró legitimar la imposición al estar basada en el consentimiento del pueblo por medio de sus representantes, conocido bajo el principio “no hay tributación sin representación”. Este hecho político permeó la sociedad británica de legalidad y sobre todo de responsabilidad estatal, generando importantes desarrollos económicos y sociales y sentó las bases para la creación de nuevos impuestos en la medida que fueran requeridos para el bienestar social o incluso su supervivencia.

Bajo estas premisas ideológicas nace el impuesto sobre la renta en 1799, con el propósito inicial de financiar las constantes guerras europeas; el cual y como lo señala Pierre (1977, p. 50) se consideraba como un “Impuesto de clase, pagado por los más ricos, y que llegó a considerarse necesario para los gastos de una economía de guerra”; sin embargo, sus diversas bondades como la facilidad de recaudo y el incremento de la riqueza derivado de la revolución industrial permitió que “entre finales del siglo XIX y comienzos del XX, todos los países



desarrollados lo habían adoptado como un impuesto permanente” (Piza, 2013, p. 29). En Colombia surgió en 1918 por iniciativa del entonces Ministro de Hacienda, Esteban Jaramillo, pasando a formar parte indispensable de los recursos de la nación. La importancia que ha adquirido este impuesto para el Estado colombiano es tal que para el año 2020 representa el 27,7% de los ingresos totales del presupuesto nacional; denotando su relevancia para financiar los gastos e inversiones que debe ejecutar el Estado en beneficio de la comunidad.

El impuesto de renta puede clasificarse según a quien someta en dos tipos, impuesto de renta a personas naturales e impuesto de renta a personas jurídicas. Para el caso de las personas jurídicas, la tasa nominal a la cual tributan es del 33% pudiendo variar según las estrategias tributarias que se empleen para disminuir la tasa efectiva de tributación de forma legal.

Este escenario plantea una tensión entre pagar impuestos sin tener estrategia, permitiendo que ingresen al erario y sea el Estado que se encargue de realizar las acciones necesarias para generar bienestar social o utilizar estrategias que permitan disminuir las transferencias al Estado, empoderándose la empresa como actor social que intervenga en generar bienestar en procura del bien común y de sus grupos de interés.

Probablemente nos encontremos ante una discusión que no logre darle la razón completamente a algún escenario, dada la alta carga ideológica que puede tener la discusión. Para efectos del presente trabajo y utilizando el concepto ético (Aristóteles, 2018) que considera la virtud moral como el justo medio entre dos extremos, se considera necesario que el Estado y las empresas ejecuten acciones en procura del bienestar social.

**Tabla 4. Asociación beneficios tributarios/grupos de interés**

<b>Categoría Tributaria</b>	<b>Código</b>	<b>Referente normativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Grupo de interés</b>
Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	ING	Artículo 57-2 E.T.N.	No se encuentran sometidos al pago del impuesto de rentas, los recursos que reciban las empresas que se destinen al desarrollo de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación.	Comunidad, clientes y usuarios
Deducciones/pagos laborales	DL	Artículo 108-1, 108-2, 108-5 E.T.N.; artículo 32 Ley 361 de 1997 y artículo 23 Ley 1257 de 2008	Los recursos desembolsados por las empresas como resultado de la contratación de empleados en situación de vulnerabilidad, tal como lo determina el referente normativo previamente citado; pueden ser tratados como una partida que disminuye en la determinación de la renta líquida gravable y el impuesto de renta.	Trabajadores
Deducciones/donaciones	DD	Artículos 125 y 126-2 E.T.N.	Las donaciones que realicen las empresas a las entidades que señala la norma pueden tratarse como una deducción en el impuesto sobre la renta, generando impacto favorable en el impuesto.	Comunidad

**TENDENCIAS GERENCIALES EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS, MIRADA  
PANORÁMICA EN INVESTIGACIONES DOCTORALES**

---

Deducciones/ inversiones	DI1	Artículo 158-1; artículos 3 y 4 Ley 1493 de 2011	Las inversiones que se realicen en investigación, desarrollo tecnológico o innovación pueden tratarse como deducción el impuesto de renta	Comunidad, clientes y usuarios
Deducciones/ inversiones	DI2	Artículo 174 Ley 1955 de 2019	Las inversiones en investigación y desarrollo en el ámbito de la producción de energía eléctrica con FNCE (fuente no convencional de energía) y gestión eficiente de la energía; se considera como una deducción del impuesto de renta.	Comunidad
Descuento tributario/ inversiones	DTI	Artículos 255, 256 y 256-1 E.T.N.	Las empresas que realicen inversiones en control y mejoramiento de medio ambiente y en investigación, desarrollo tecnológico e innovación pueden tomar los valores invertidos como un descuento tributario, el cual implica una disminución directa del impuesto de renta	Comunidad
Descuento tributario/ donaciones	DTD	Artículo 257 E.T.N.	Las donaciones que se realicen a entidades sin ánimo de lucro se pueden tratar como descuento tributario	Comunidad, Estado

Otros	OT1	Artículo 257-1 E.T.N.	Las empresas pueden celebrar convenios para otorgar becas de estudio y manutención. El valor de dichas becas se puede “cruzar” con el pago del impuesto de renta; es decir, disminuye directamente el pago del impuesto.	Comunidad
Otros	OT2	Artículo 800-1 E.T.N.	Las empresas pueden optar por pagar el impuesto de renta, ejecutando proyectos de trascendencia económica en municipios en las zonas más afectadas por el conflicto armado. (ZOMAC).	Comunidad, Estado
Rentas exentas	RE1	Numeral 2, Artículo 235-2 E.T.N.	Las inversiones que se realicen con el propósito de incrementar la productividad del campo colombiano pueden tratarse como una renta exenta en el impuesto sobre la renta.	Comunidad
Rentas exentas	RE2	Numeral 3, Artículo 235-2 E.T.N.	La venta de energía eléctrica generada con base en energía eólica, biomasa, residuos agrícolas, solar, geotérmica o de los mares se puede considerar como una renta exenta en el impuesto sobre la renta.	Comunidad

Fuente: Elaborado por el investigador con base en el Estatuto Tributario Nacional

Con la información así consolidada, es posible indicar a partir de las acciones definidas en los temas materiales de cada empresa y, la declaración de grupos de interés la relación con los actuales beneficios tributarios en materia del impuesto sobre la renta en Colombia. En la empresa E1 presenta mayor cercanía con algunos beneficios tributarios que con otros. Al analizar de forma pormenorizada se pudo determinar y agrupar los beneficios tributarios en su relación porcentual respecto del total de las acciones emprendidas por la organización así: el primer grupo de beneficios tributarios que mayor asociación presentan son los siguientes, cada uno con una asociación del 13,4%: ingresos no constitutivos de renta, deducciones/inversiones, descuento tributario/donaciones, otros. El segundo grupo de beneficios tributarios presenta una asociación de 7,3%: Rentas exentas, deducciones/ donaciones, deducciones/ inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente tenemos el beneficio deducciones/pagos laborales con una relación del 2,4%. Es notable en consecuencia que todas las acciones de RSE realizadas por esta empresa, generan algún tipo de beneficio tributario, logrando optimizar sus recursos financieros en la medida que se logra disminuir el pago de tributos y genera bienestar social.

Por su parte en el caso de E2 puede indicarse que las acciones emprendidas presentan mayor cercanía con algunos beneficios tributarios. Al analizarlo de forma pormenorizada se pudieron determinar y agrupar los beneficios tributarios en su relación porcentual respecto del total de las acciones emprendidas por la organización así: el primer grupo de beneficios tributarios que mayor asociación presenta son los siguientes, cada uno con una asociación del 12,3%: ingresos no constitutivos de renta, deducciones/inversiones. El segundo grupo de beneficios tributarios presenta una asociación de 8,8%: descuento tributario/donaciones, rentas exentas, deducciones/donaciones, deducciones/inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente tenemos el beneficio deducciones/pagos laborales con una relación del 5,3%. Similar a la empresa E1, las acciones emprendidas por esta generan bienestar en sus *stakeholders* y beneficios tributarios.

En el caso de E3 se considera importante referir el hecho que existen menos acciones con una más amplia cobertura, esto conlleva a que derivado de su aplicación sea posible que un mismo aspecto entendido como tema material pueda tener mayor grado de posibilidad de ser tomado como beneficio tributario. En tal sentido, la empresa pudiera bien estar empleando las estrategias de RSE como pilar fundamental para distribuir socialmente su beneficio o si se viera con suspicacia es el incentivo tributario el que condiciona el para qué se realiza la acción en la empresa. Los beneficios con mayor asociación (12,7%) son los siguientes: ingresos no constitutivos de renta y deducciones/inversiones. El siguiente grupo de beneficios presentan una asociación (9,1%) son los siguientes: descuento tributario/donaciones, rentas exentas, deducciones/donaciones, deducciones/inversiones, descuento tributario/inversiones, otros. Finalmente se tiene a las deducciones/pagos laborales con el 1,8%.

### **Incidencia que tiene la gestión estratégica de la RSE en el aprovechamiento de los beneficios tributarios**

La RSE perfecta debe entenderse desde el bien común, toda la organización, su estrategia y acciones deben ser ejecutadas con criterios prosociales; sin embargo, los recursos que administran las organizaciones son limitados, lo cual delimita la ejecución de acciones que beneficien a toda la sociedad. Lo anterior no implica que la empresa no se pueda considerar responsable socialmente, lo relevante es la conciencia que se tenga del papel de la organización como agente social y la existencia de un contrato moral (Cortina, 2004) con la sociedad que la convierte es un responsable ético social.

La restricción de recursos enunciada en el párrafo precedente hace referencia a la escasez de dinero y talento humano, entre otros, y que es inherente a toda organización social, la cual deben cumplir con su objeto administrando los recursos que posee y procurando

su incremento. Sin embargo, la escasez no puede ser óbice para no ser socialmente responsable; debe ser incorporada como elemento determinante de la gestión estratégica. Esta incorporación de la escasez como elemento estratégico de la RSE se materializa por medio de la identificación y priorización de grupos de la comunidad que se ven afectados de forma directa por el desarrollo empresarial, también conocidos como *stakeholders*. En este escenario, la delimitación e identificación de los grupos sociales más afectados es crucial para alcanzar un estadio empresarial ético superior en el escenario de la RSE, adecuando nuestras acciones y optimizando nuestros recursos, cumpliendo con las diferentes metas y objetivos organizacionales. En este momento entra en juego la estrategia empresarial, como medio que permita priorizar los *stakeholders* y los recursos requeridos para atender sus necesidades; sin embargo, y con el fin de que la estrategia no se convierta en un modelo utilitarista con fines meramente superfluos de banalidad empresarial, restringidos exclusivamente a la maximización de la utilidad, se requiere no olvidar el elemento ético citado previamente.

En adición al componente moral intrínseco de las acciones emprendidas por las empresas, la perspectiva estratégica permite optimizar el beneficio generado y recibido de las mismas; es decir, la estrategia permite que las acciones prosociales generen fortaleza competitiva y valor. En este punto convergen la RSE, la estrategia y los impuestos; llegando al debate causa-efecto de estos, derivado del interrogante ¿Qué motiva a la empresa a ser socialmente responsable? Los beneficios tributarios pueden ser bastante atractivos financieramente, generando tal interés organizacional, que puede convertirse en el faro estratégico que guíe las acciones de la empresa; en este escenario las acciones en RSE pueden considerarse como simples efectos residuales por el cumplimiento de normas que permiten optimizar el pago de impuestos. En esta relación causa-efecto, los *stakeholders* se benefician de forma parcial de las acciones empresariales debido a que no se consideran el vórtice alrededor del cual se planean y ejecutan las acciones; de igual

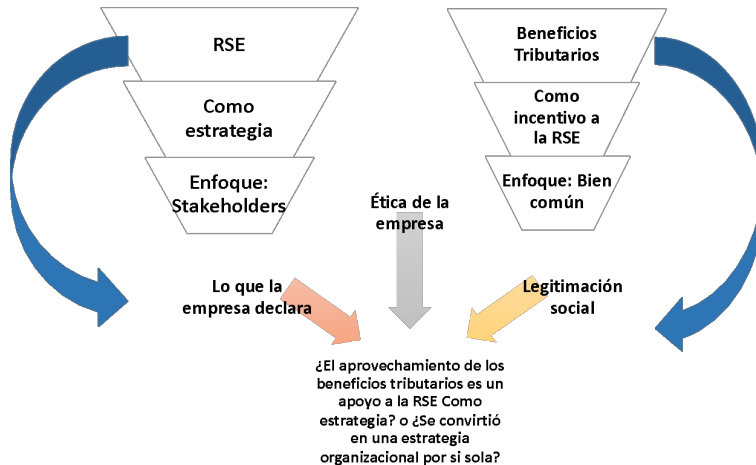
manera, la empresa se habrá desprovisto de la moralidad que genera actuar guiada por el superior propósito del bien común. Lo anterior, por cuanto se puede acceder a los beneficios tributarios con el simple cumplimiento de un reglamento, que en muchos casos fue diseñado en función de grupos de presión con los suficientes recursos para influir en la legislación de este tipo.

En efecto, de esta investigación pueden inferirse tendencias que indican que los beneficios tributarios riñen con la RSE, incluso la tildan de perversa por manipular las intenciones estratégicas. Sin embargo, es un equívoco culpar a un cuerpo normativo por el actuar de la empresa; ésta es la única responsable de desnaturalizar su correcto actuar y por ello es importante definir con claridad la relación causal RSE-beneficios tributarios.

Una organización ética, debe actuar guiada por la recta razón en procura del bien común (de forma general) y de sus *stakeholders* (de forma específica) como causa de todas sus acciones. Los beneficios tributarios son una simple consecuencia, un beneficio que se obtiene por ser responsable socialmente. La estrategia empresarial guiada por el interés de sus *stakeholders* otorgará a la empresa su ciudadanía corporativa, resultado del reconocimiento como agente social de cambio, a la par que optimiza sus recursos al ser beneficiaria de la disminución de su carga impositiva. A continuación, se esboza una representación gráfica de los elementos que dan cuenta de la existencia de la RSE a nivel organizacional y como pueden relacionarse en su intención de extender el beneficio a la sociedad, sin embargo, los factores que motivan esta decisión conllevan al interrogante que se enuncia en la gráfica.



Figura 1. Factores que motivan la incorporación de la RSE



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la gestión estratégica que realizan las empresas de la RSE objeto del presente trabajo, puede evidenciarse la falta de claridad estratégica de las acciones que estas emprenden, careciendo de una estrategia explícita que permita evidenciar el compromiso ético de dichas organizaciones con sus *stakeholders*; los informes se convierten en simples narraciones que tienen el propósito de convencer al lector del actuar responsable de estas empresas, en palabras de Zuleta (2015; p. 56) podemos estar ante un discurso autoritario el cual “consiste en que el emisor se considera a sí mismo como garantía de verdad de lo que enuncia”. La carencia de una enunciación clara, precisa y sin ambigüedades de la gestión estratégica de la RSE emprendida por esta empresa, puede considerarse como un discurso irrespetuoso, en el cual se manipula al lector en aras que convencerle de su recto actuar. Debe aclararse que, a pesar de la falta de claridad estratégica, esta si existe, pero carece de validez ética. Una vez determinada la existencia estratégica de la RSE, de esta se deriva la determinación de temas materiales, los cuales consisten en la priorización de aspectos

que la empresa considera relevantes para cumplir con su propósito en RSE; temas que según los informes fueron determinados con base en consultas realizadas con los *stakeholders*, sin evidenciarse prueba alguna de ello, sembrando nuevamente un manto de duda acerca de la pertinencia de dichos temas para el bienestar de estos.

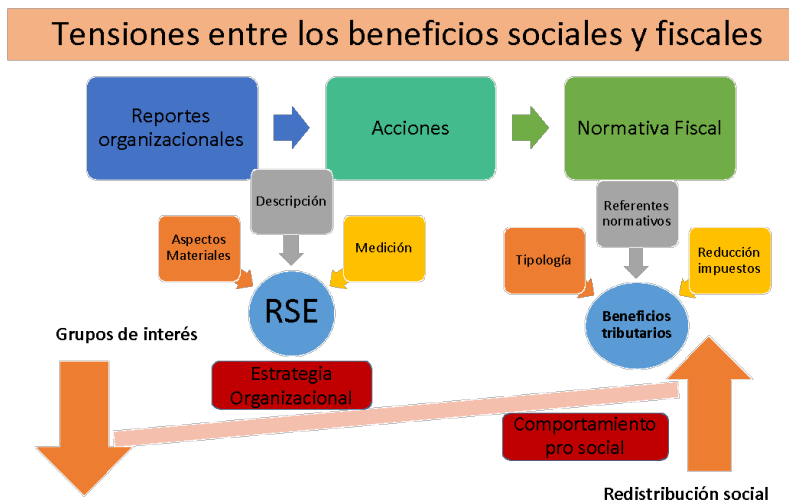
Lo anterior no implica que los temas determinados por las empresas no sean relevantes e incidan positivamente en el bienestar común, incluso en la mitigación de las externalidades negativas creadas por las empresas; lo que implica, en palabras Mintzberg, la presencia del estilo gerencial autocrático respecto de la gestión de RSE, ocultando las realidades, intereses, deseos y necesidades de los afectados por el actuar de la organización en una ausencia fatal de democratización. Desde una perspectiva ética, la organización genera una ruptura frente a la intencionalidad de incorporar a los grupos de interés como reales actores de su enfoque de gestión en cuanto a la responsabilidad social, dado que es la empresa quien define los aspectos relevantes desde su perspectiva anulando la participación consensuada de las acciones y convierte los *stakeholders* en meros receptores pasivos de la información y las acciones generadas por la empresa.

La determinación de los temas materiales responde a necesidades estratégicas internas a las organizaciones y en algunos casos asociadas al cumplimiento de normas, abstrayéndose de la realidad compleja del medio y de lo realmente requerido por la sociedad; aunque se describe por parte de la empresa la forma en la cual se gestionan y los componentes que la integran, evidenciándose la transversalización de los temas materiales en la gestión estratégica. Al margen de lo enunciado previamente, debe reconocerse la existencia de elementos de gestión necesarios para optimizar estratégicamente las acciones que la empresa realiza; la determinación de componentes como principios, programas, políticas, y el establecimiento de mecanismos que permitan evaluar la gestión, conlleva a la maximización de valor de las acciones emprendidas, generando bienestar directo para la

organización y restringido para los *stakeholders*. Por tanto, en el caso de las tres empresas estudiadas, la gestión estratégica de la RSE es adecuada y sienta bases sólidas para aprovechar los beneficios tributarios asociados a ellas.

En efecto, existe una estrecha relación entre la RSE empleada como estrategia organizacional cuya aplicación deriva en la posibilidad de acceso a los beneficios tributarios, tal como se evidenció. Si bien ambos aspectos redundan en mejora de condiciones sociales, los factores que motivan este accionar tanto para la incorporación de acciones en el caso de las organizaciones como en la existencia de normas que las incentiven pueden diferir, generando tensiones entre los beneficios que motivan la incorporación de la RSE como estrategia: los sociales o los fiscales.

**Figura 2. Tensiones entre los beneficios sociales y fiscales**



Fuente: Elaboración propia

Reiterando lo expresado, el Estado debe diseñar un sistema tributario que le permita recaudar recursos, a la par que concede beneficios a

las empresas que realicen acciones encaminadas a suplir necesidades insatisfechas de la sociedad. Otorgar beneficios puede generar distorsiones en la gestión estratégica de la RSE, las cuales deberán ser aminoradas desde el recto actuar organizacional.

La razón que subyace a las acciones emprendidas por la empresa genera dudas acerca de las verdaderas intenciones organizacionales en torno a la RSE y genera una tensión que puede generar deslegitimación social de la empresa. Al desarrollar el objetivo, se pudo evidenciar la generación de beneficios tributarios de todos los temas materiales (salvo el relacionado con la creación de valor para los accionistas); lo cual se explica por la visión centrada en los *stakeholders* determinados por las empresas más que en el *shareholder*. Al analizar los informes no es posible desentrañar si los beneficios tributarios son los propiciadores de las acciones emprendidas por la organización o una consecuencia de estas; sin embargo, es evidente la correlación existente entre una adecuada gestión estratégica de la RSE y el aprovechamiento de beneficios tributarios.

De manera adicional es posible establecer la relevancia que tiene para garantizar bien común, la existencia tanto de un aparato empresarial cuya gestión supere la intención de mantener la rentabilidad financiera como fin principal, lo cual aunado a una administración tributaria que reconozca el valor que ello tiene para garantizar redistribución social, puede generar un efecto multiplicador desde la eficiencia de las acciones hasta la eficacia de estas para garantizar bienestar. El punto de conjunción de la responsabilidad social tanto para la empresa como para el Estado la constituye la intención de generar el bien común más allá de la pretensión del cumplimiento de expectativas centradas en el uso eficiente de los recursos financieros. Si bien estos últimos son requeridos para extender los beneficios, deben ser un medio más que un fin en sí mismos. Para finalizar se presenta la incidencia de los temas materiales definidos como parte de la estrategia de la RSE frente a la posibilidad de tomar beneficios tributarios expresada como número de

categorías tributarias aprovechables en el impuesto sobre la renta para cada una de las empresas objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

Puede inferirse la incorporación de elementos estratégicos en la gestión de la RSE, tales como la manifestación por parte de los directivos de la relevancia que tiene la sostenibilidad para la organización, la estrategia para abordar la sostenibilidad y los principales impactos, riesgos y oportunidades. De vital importancia se considera la determinación de los temas que cada empresa considera materiales, dado que son la guía de acción estratégica que orienta a la empresa en la ejecución de acciones en materia de RSE; sin embargo, se puede apreciar la falta de comunicación con los *stakeholders*, por lo cual adolecen de la opinión de estos y por tanto puede verse aminorado el impacto positivo en el medio, afectando la maximización de valor de las acciones emprendidas y la consecuente afectación de su legitimación social.

Respecto de la relación existente entre las acciones que realizan las empresas relacionadas con la RSE y los beneficios tributarios a los cuales puede acceder, puede concluirse que el Estado ha incorporado en el sistema tributario elementos asociados con la RSE, los cuales pueden ser aprovechados por las empresas en la medida que estratégicamente sean tenidos en cuenta e incorporados en el desarrollo de actividades asociadas a la RSE, redundando en el incremento del bien común.

Con relación al reporte GRI como forma extendida para divulgar la gestión de la RSE, existe una adhesión a la teoría de los grupos de interés en tanto es requisito fundamental declararlos y vincular las acciones a efectos propios de la actividad organizacional. No obstante, el discurso empresarial permite indicar un distanciamiento frente a la vinculación efectiva de los grupos en la definición de los temas materiales, así como aspectos referidos a la revelación plena, lo cual

puede convertirse a la postre en una posibilidad de estudios frente al cambio de enfoque requerido de los *stakeholders* sólo como receptores a coproductores de la información y definición de líneas de acción en el marco de la RSE.

De otra parte, frente a la existencia de los incentivos tributarios como mecanismo para promover las prácticas responsables en las organizaciones, es claro que la acción compartida del Estado y las empresas facilita la cobertura de un mayor número de grupos e intereses a nivel social, por tanto, en la práctica ética por parte de la empresa y la asignación justa de beneficios por parte del Estado se encuentra el equilibrio sobre el que Aristóteles define el justo medio. Lugar en que es posible obtener resultados multiplicadores que transformen realidades y ayuden a reducir las desigualdades.

Las acciones realizadas en materia de RSE implican el compromiso de recursos organizacionales que pudieran destinarse con otros propósitos, por ello es fundamental su incorporación armoniosa en la gestión estratégica. Dicha incorporación es vital para evitar destruir valor y maximizar la inversión. La carencia de una visión holística de la RSE puede conllevar a perder la posibilidad de ser reconocida como una empresa con alto compromiso ciudadano y ético. La ejecución de acciones en RSE no convierte per se a una empresa en socialmente responsable, dicha calidad se obtiene derivado del correcto actuar que se deriva de las buenas intenciones que motivaron el emprendimiento de estas; es decir, la empresa que pretenda obtener su calidad de socialmente responsable debe incorporar elementos éticos en su gestión estratégica de la RSE, permitiendo obtener beneficios tributarios y sociales que conllevan la maximización de valor organizacional y social.

En el entendido que la RSE es un acto voluntario, que excede el cumplimiento de los requisitos normativos, se hace necesaria la autorregulación de la acción empresarial, tanto para definir la materialidad como grupos de interés, lo cual implica transparencia en

las intenciones que motivan su incorporación como práctica gerencial. Este escenario tiende a la posibilidad de apelar al diálogo y la rendición de cuentas ampliada para mejorar los canales y formas de producción y divulgación de la información organizacional.

Finalmente, en cuanto a la incidencia que tiene la gestión estratégica de la RSE en el aprovechamiento de beneficios tributarios, puede concluirse que ésta es condición fundamental para lograr enlazar de forma adecuada los diversos objetivos organizacionales que giran en torno a la RSE. Las acciones que realice la empresa con el propósito de beneficiar a sus grupos de interés y en procura del bien común, pueden y deben ser gestionadas de forma estratégica. Dicha gestión permitiría maximizar su valor tanto para los *stakeholders* que pueden aumentar su bienestar, como para la empresa que puede obtener tanto réditos morales derivados de sus buenas acciones como réditos financieros al lograr disminuir su tasa efectiva de tributación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adenauer, K. (2012). *Responsabilidad social empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales* (Primera ed). <https://doi.org/10.1002/9781444338386.wbeah13223>
- Amatucci, A., & D`amati, N. (2004). *Historia del derecho de la hacienda pública y de derecho tributario en Italia*. Bogotá: TEMIS.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Argandoña, A. (2007). La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. *IESE Business School, Universidad de Navarra*, 3, 9. <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0708.pdf>
- Aristóteles. (2018). *Ética a Nicómaco* (Tercera). Barcelona: Gredos.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. USA: Pearson.

- Bertalanffy, L. Von. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Corte Constitucional de Colombia (1995). Sentencia C-524. <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/C-524-95.htm>
- Comisión de las Comunidades europeas. (2001). *LIBRO VERDE fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Córdova Arce, A., & Barrenechea Salazar, L. (2013). Impuesto a la renta y responsabilidad social. *Revista de la Asociación IUS ET VERITAS*, 46, 362–375. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/11976>
- Cortina, A. (2004). Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social. In F. ÉTNOR (Ed.), *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global* (p. 130).
- Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa* (Octava Edi). España: Editorial Trotta.
- Crispín Díez, E. (2016). *Responsabilidad corporativa en materia tributaria: medidas para la transparencia y el control fiscal de las empresas cotizadas* [Universidad de Burgos]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/404152>
- ESSA, E. de S. S. A. (2019). Informe de sostenibilidad 2018 ESSA. In *GRI*. <https://doi.org/10.1007/s10924-017-0939-z>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. In *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Primera). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fukuyama, F. (2019). *Los orígenes del orden político* (P. Colombiana (ed.); Tercera).



- García Novoa, C. (2018). *El derecho tributario actual, innovaciones y desafíos* (Segunda ed). Bogotá: ICDT Instituto Colombiano de Derecho Tributario.
- Global Reporting Initiative GRI. (2013). *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* (p. 93).
- Global Reporting Initiative GRI. (2016). *GRI 101: fundamentos 2016* (p. 30). <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016). Gri 101: fundamentos 2016 101. In *Gssb* (Vol. 1, Issue 1, p. 30). <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Gómez Villegas, M., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121–158. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/3894>
- GRI. (2019). *SDD - GRI Database*. GRI. <https://database.globalreporting.org/search/>
- Grupo Energía Bogotá, G. (2019). *Informe de sostenibilidad 2018 GEB*. <https://database.globalreporting.org/reports/64079/>
- Guerrero, H., Walter, M., & Delgado, V. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A.* Tesis de grado. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- ISA, I. (2019). *Informe de sostenibilidad 2018 ISA*. <https://database.globalreporting.org/reports/65012/>
- Malherbe, J. (2013). Responsabilidad social de la empresa y fiscalidad. *CGG Georgetown University - Universia*, 7(3), 49–59. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.03>
- Martínez Velasco, J. M. (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pymes venezolanas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 191–209. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133010.pdf>

- Melé Carné, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 50–67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533611>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (Segunda). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Segunda ed). México: Prentice Hall.
- Ordoñez Pérez, A. E., & Gómez García, P. A. (2017). Análisis jurídico del mandato constitucional de promoción del acceso a la cultura y algunos de sus efectos en el ordenamiento de la hacienda pública en Colombia. In J. R. Piza Rodríguez & C. Sánchez Muñoz (Eds.), *Reflexiones sobre la jurisprudencia y doctrina tributaria* (Primera ed, pp. 93–137). Universidad Externado de Colombia.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Qué Es Estrategia? *Harvard Business Review*, 34–51. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&lang=de&site=ehost-live>
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría general de la estrategia* (Primera). Barcelona: Ariel.
- Pierre, B. (1977). *Los sistemas fiscales*. Barcelona: Oikos-tau (ed.); Vol. 9, Issue 2).
- Piza R, J. R. (2013). Evolución del impuesto sobre la renta en el sistema tributario colombiano. En: *El impuesto sobre la renta y complementarios Consideraciones teóricas y prácticas* (pp. 23–68). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Plazas Vega, M. A. (2018). *El sistema tributario en el siglo XXI* (Primera Ed). Bogotá: TEMIS.
- Porter, M. E. (2002). *Ser competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2006). *Estratégica y ventaja competitiva*. España: Deusto.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo Edición actualizada y aumentada* (9th ed.). [www.edicionesdeusto.com](http://www.edicionesdeusto.com)

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review, América Latina*, 14. [http://www.iarse.org/uploads/Porter\\_y\\_Kramer\\_Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_HBR\\_dic\\_2006.pdf](http://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*, 18. <https://comfama.com.co/contenidos/servicios/Gerenciasocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>
- República de Colombia. (1991). Constitución Política de la República de Colombia de 1991. 154. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Ríos Obando, J. A. (2016a). Análisis de la normativa tributaria en el impuesto sobre la renta como incentivos en la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en Personas Jurídicas De Colombia. *Sinapsis*, 8(1), 119–150. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ríos Obando, J. A. (2016b). Beneficios en impuesto sobre la renta relacionados con la responsabilidad social empresarial en personas jurídicas. *Contexto*, 5, 7–17. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.649>
- Rivera, H. A., Marleny, R., & Rojas, N. M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. <http://editorial.urosario.edu.co>
- Ruiz Garijo, M. (2011). Más De Diez Años De Responsabilidad Social Empresarial. ¿Para Cuándo su Regulación Jurídica y el Establecimiento de Incentivos Fiscales? *Gezki*, 7, 29–49. <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/gezki/article/view/6632>
- Saavedra García, M. L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39–54. <http://redalyc.org/articulo.oa?id=225022711004>
- Sabogal Bernal, L. F. (2005). Nociones generales de la libertad de empresas en Colombia. *Revista E-Mercatoria*, 4(1), 1–18. <https://>

- revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2104
- Sarmiento del Valle, S. (2011). La responsabilidad social empresarial gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión Empresarial*, ISSN-e 1692-8563, Vol. 9, N°. 2, 2011, Págs. 6-15, 9(2), 6–15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>
- Smith, A. (1961). *Indagación acerca de la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones* (Segunda ed). España: Aguilar.
- Socorro, C., & Seijo, C. (2016). Responsabilidad social: una iniciativa de inversión en empresas privadas. *COEPTUM*, 8(1), 1–21. <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1740>
- Sombart, W. (1972). *El burgués*. España: Alianza Universidad.
- Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad*. España: Taurus
- Tirole, J. (2019). *La economía del bien común*. España: Taurus
- Vilariño Corella, C. M. (2013). Contribución a la gestión estratégica organizacional con enfoque ambiental. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 31–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334685>
- Weber, M. (2012). *La ética protestante y el “espíritu” del capitalismo* (Segunda e). Madrid: Alianza Editorial.
- Zuleta, E. (2015). El respeto en la comunicación. In *Colombia: violencia, democracia y derechos humanos* (pp. 53–62). España: Ariel.