

# **Capitalismo consciente: un análisis de su aplicabilidad en Pymes Colombianas**

Alvaro José Osorio Benavides

Salomón Cortina Jaramillo

Asesor

Margarita Vesga Díaz

Martha Catalina Ospina Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias, Básicas, Tecnología e Ingeniería – ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

## Resumen

El enfoque del capitalismo consciente destaca la importancia de equilibrar el bienestar social y ambiental con la generación de valor económico, promoviendo modelos empresariales más sostenibles. No obstante, la revisión de bases de datos científicas como *Scopus* y *Web of Science* evidencia dos hallazgos relevantes: por un lado, una producción académica aún limitada sobre el tema en los últimos años y, por otro, una concentración de estudios de caso en grandes corporaciones ubicadas principalmente en Estados Unidos y Europa. Frente a este panorama, la presente monografía tiene como objetivo analizar las oportunidades y desafíos de adaptar la filosofía del capitalismo consciente al contexto colombiano, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas. La metodología empleada incluyó, en primer lugar, el diseño de una ecuación de búsqueda para la recopilación de literatura académica relevante. Posteriormente, se desarrolló el marco conceptual del capitalismo consciente, abordando su evolución, principios y casos de estudio, así como una caracterización general de las pymes en Colombia. Como aporte central, el trabajo propone una aproximación inicial para la implementación del capitalismo consciente en pymes colombianas, considerando sus particularidades estructurales y contextuales. Este estudio contribuye a ampliar la discusión académica sobre el tema y abre nuevas líneas de investigación y aplicación práctica orientadas al fortalecimiento de modelos empresariales responsables en el país.

***Palabras claves:*** Capitalismo Consciente, Propósito Superior, Stakeholders, Liderazgo Consciente, Cultura Consciente, Responsabilidad Social Corporativa, Triple Bottom.

## Abstract

The conscious capitalism approach underscores the importance of balancing social and environmental well-being with the creation of economic value, thereby fostering more sustainable business models. However, the review of scientific databases such as Scopus and Web of Science reveals two significant findings: on the one hand, an academic output that remains limited on the subject in recent years, and on the other, a concentration of case studies in large corporations located primarily in the United States and Europe. Considering this scenario, the present thesis aims to analyze the opportunities and challenges of adapting the philosophy of conscious capitalism to the Colombian context, with particular emphasis on small and medium-sized enterprises (SMEs).

The methodology employed included, first, the design of a search equation to gather relevant academic literature. Subsequently, the conceptual framework of conscious capitalism was developed, addressing its evolution, principles, and case studies, as well as a general characterization of SMEs in Colombia. As its central contribution, this work proposes an initial approach for the implementation of conscious capitalism in Colombian SMEs, taking into account their structural and contextual particularities. This study contributes to expanding the academic discussion on the subject and opens new lines of research and practical application aimed at strengthening responsible business models in the country.

**Keywords:** Conscious Capitalism, Higher Purpose, Stakeholders, Conscious Leadership, Conscious Culture, Corporate Social Responsibility, Triple Bottom Line.

## Tabla de Contenido

Introducción	9
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Revisión Sistemática de Literatura	14
Desarrollo del Capitalismo Consciente en la Historia	19
Orígenes y Evolución del Pensamiento Empresarial Consciente	24
Planteamiento de Friedman	27
Planteamiento de Elkington	28
Planteamiento de Mackey, Sisodia y Kofman Hacia una Filosofía Consciente	29
Ser Consciente, un Modelo Postpandemia	30
Fundamentos del Capitalismo Consciente	31
VARIABLES PARA MEDIR LOS CUATRO PRINCIPIOS DEL CAPITALISMO CONSCIENTE EN LAS EMPRESAS	35
Propósito Superior	35
Interés hacia Todos los Stakeholders	37
Liderazgo Consciente	39
Cultura Consciente	41
Enfoques y Modelos Organizacionales Afines al Capitalismo Consciente	49
Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM)	51
Excelencia en el Rendimiento de Baldrige (BPE)	53
Modelo para la Excelencia Empresarial Sostenible (SBEM)	56
Certificaciones y Marcos de Evaluación del Bienestar Social y Ambiental	59
Negocios o Empresas Conscientes	61
Diferencia entre Negocios y Capitalismo Conscientes	63
Análisis del Estudio sobre las Empresas Conscientes	65
Fracaso en la Implementación del Capitalismo y Negocios Conscientes: El Caso de Panera Cares	68
Oportunidades y Desafíos de Implementar una Filosofía Consciente en las Pymes en Colombia	74

Estrategia de Mitigación de Riesgos para la Implementación del Capitalismo Consciente en Pymes Colombianas	81
Fase de Preparación: Diagnóstico Inicial y Alineación Cultural	82
Fase de Sensibilización: Comunicación Transparente y Educación Progresiva	82
Fase de Ejecución: Implementación Gradual y Pilotos Evaluables	83
Fase de Aprendizaje: Mecanismos de Retroalimentación y Ajuste Continuo	83
Fase de Consolidación. Integración con la Sostenibilidad Económica	84
Instrumento de Diagnóstico para la Evaluación del Capitalismo Consciente en PYMES Colombianas	86
Características Principales y Fundamentación Conceptual	88
Variables Medidas y Estructura del Instrumento	88
Proceso de Acceso y Aplicación de la Encuesta	89
Propósito y Enfoque de las Preguntas	90
Procesamiento y Análisis de los Datos	91
Transición de la Encuesta Individual al Diagnóstico Organizacional	92
Consideraciones para la interpretación de resultados	92
Empresas Casos de Estudio y Aplicación del Instrumento Diseñado	94
Contexto Empresa Caso de Estudio 1	94
Contexto Empresa Caso de Estudio 2	99
Análisis de Resultados con la Aplicación de la Herramienta Diagnóstico	102
Conclusiones	111
Recomendaciones	115
Referencias Bibliográficas	117

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Algoritmos Seleccionados Para la Búsqueda de Información</i>	15
<b>Tabla 2</b> <i>Los Tres Tipos de Rentabilidades que se deben evaluar en una Empresa según Carroll</i>	28
<b>Tabla 3</b> <i>Características de los Cuatro Principios del Capitalismo Consciente</i>	33
<b>Tabla 4</b> <i>Variables para Evaluar el Propósito Superior y su Impacto en el Compromiso y la Motivación</i>	36
<b>Tabla 5</b> <i>Reproducción de la Tabla “Grupos de interés en VAUDE” (Stahlhofer et al., 2018, P.84)</i>	38
<b>Tabla 6</b> <i>Iniciativas de Sostenibilidad de Empresas B2B</i>	46
<b>Tabla 7</b> <i>Análisis del Método “B Corporation” y el Movimiento “Economy for the Common Good”</i>	60
<b>Tabla 8</b> <i>Comparación del Precio de las Acciones entre 18 Empresas Versus el Índice S&amp;P500 Medido Entre del Año 1998 al 2012</i>	66
<b>Tabla 9</b> <i>Tasa de Crecimiento Anual Entre 18 Empresas Versus el índice S&amp;P500 Medido Entre del Año 1998 al 2012</i>	67
<b>Tabla 10</b> <i>La Experiencia del Consumidor con la Fijación de Precios Conscientes en las Tiendas Panera Cases.</i>	71
<b>Tabla 11</b> <i>Aspectos Importantes de las Pymes para la Economía</i>	75
<b>Tabla 12</b> <i>Empresas Pymes que han Implementado Principios del Capitalismo Consciente</i>	78
<b>Tabla 13</b> <i>Información General de la Empresa Estudio 1</i>	97
<b>Tabla 14</b> <i>Información General de la Empresa Estudio 2</i>	100
<b>Tabla 15</b> <i>Análisis de los Resultados Obtenidos</i>	103
<b>Tabla 16</b> <i>Resultados Promedio Preguntas Pilar Propósito Superior</i>	106
<b>Tabla 17</b> <i>Resultados Promedio Preguntas Pilar Stakeholders</i>	107
<b>Tabla 18</b> <i>Resultados Promedio Preguntas Pilar Liderazgo Consciente</i>	108
<b>Tabla 19</b> <i>Resultados Promedio Preguntas Pilar Cultura Consciente</i>	109

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Metodología Aplicada para la Revisión Sistemática de Información</i>	17
<b>Figura 2</b> <i>Línea de Tiempo con los Primeros Conceptos de Liderazgo y Modelos Conscientes</i>	19
<b>Figura 3</b> <i>Evolución de los Pensamientos que Condujeron al Concepto de Capitalismo consciente</i>	26
<b>Figura 4</b> <i>Marco de Competencias del Liderazgo Consciente (Kubatov y Kročil, 2021, P.288)</i>	41
<b>Figura 5</b> <i>Siete Cualidades de Culturas Conscientes Propuestas por Mackey y Sisodia</i>	43
<b>Figura 6</b> <i>Fundamentos del Modelo EFQM</i>	52
<b>Figura 7</b> <i>Excelencia en el Rendimiento de Baldrige (BPE)</i>	54
<b>Figura 8</b> <i>Modelo Para la Excelencia Empresarial Sostenible (SBE)</i>	58
<b>Figura 9</b> <i>Modelo Empresarial del Grupo Bimbo Basado en el Capitalismo Consciente</i>	62
<b>Figura 10</b> <i>Diferencias Entre Negocios y Capitalismo Conscientes</i>	64
<b>Figura 11</b> <i>Estrategia de Mitigación de Riesgos Adaptabilidad Ser Consciente</i>	81
<b>Figura 12</b> <i>Diagrama de Flujo de la Herramienta Diagnóstico sobre Capitalismo Consciente</i>	87
<b>Figura 13</b> <i>Código QR Acceso a la Encuesta</i>	89

**Lista de Apéndices****Apéndice A** *Tabla Analítica Artículos***125**



## Introducción

En el escenario empresarial contemporáneo, predomina un enfoque centrado en la maximización de beneficios económicos, característico del capitalismo tradicional. Este modelo, aunque eficaz en términos de crecimiento financiero, ha sido cuestionado por su limitada consideración hacia los impactos sociales y ambientales que genera. Ferrero (2012, p. 47) señala que este tipo de capitalismo busca exclusivamente generar utilidades para los accionistas, sin contemplar las consecuencias negativas para la sociedad o el entorno. Altvater (2021) advierte que “el planeta no tiene la capacidad suficiente para satisfacer las crecientes demandas de recursos de los países en desarrollo, ni para absorber los residuos, aguas contaminadas y emisiones que resultan del modelo productivo capitalista”. En contraste, Fremeaux (2017) plantea que las organizaciones que orientan su gestión hacia el bien común, apoyándose en la dimensión humana y espiritual de sus integrantes, tienden a conformar equipos más comprometidos, lo que se traduce en mejores resultados económicos.

Es indispensable que los sistemas económicos, sin importar el sector al que pertenezcan, promuevan simultáneamente beneficios financieros, sociales, ambientales y espirituales. García (2011) indica que, si bien el capitalismo ha sido motor de crecimiento económico, su enfoque en la rentabilidad ha generado desequilibrios sociales, degradación ambiental y prácticas empresariales poco transparentes. Dabat et al. (2015) subrayan la relevancia de adoptar modelos empresariales conscientes, destacando que aquellas compañías que han seguido este camino han logrado desempeños superiores en los mercados bursátiles, con retornos de inversión del 1025%, frente al 122% del índice S&P 500 (Mackey & Sisodia, 2013).

Durante los últimos dos siglos, diversas corrientes sociopolíticas han intentado mitigar los efectos adversos del capitalismo ortodoxo. No obstante, muchas de estas propuestas han

generado nuevas tensiones sociales, económicas y ecológicas. En este contexto, surge el capitalismo consciente como una alternativa que busca conservar el dinamismo económico del sistema, pero incorporando una visión ética y sostenible. Este modelo propone una armonización entre el éxito empresarial y la responsabilidad social y ambiental, mediante prácticas que fomentan la innovación y el desarrollo sostenible (Moreno & Puerta, 2023).

El enfoque del capitalismo consciente promueve una economía más inclusiva y respetuosa, integrando de manera equilibrada los intereses económicos, humanos, sociales y ambientales (Sisodia & Mackey, 2011). Las organizaciones que adoptan esta filosofía operan con un propósito superior, orientado a generar un impacto positivo en su entorno. Este paradigma enfatiza la importancia de todos los grupos de interés, liderando con empatía, visión estratégica e integridad, y cultivando ambientes laborales basados en la confianza, la colaboración y la transparencia.

En este marco, el capitalismo consciente se presenta como una respuesta viable ante las limitaciones del modelo empresarial convencional, incentivando prácticas éticas y sostenibles. Una revisión sistemática en bases como Scopus y Web of Science evidenció una escasa producción académica reciente sobre el tema, enfocada principalmente en grandes corporaciones de Estados Unidos y Europa. No se identificaron estudios aplicados al contexto colombiano ni a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Por ello, se plantea una monografía que analice la factibilidad de implementar el capitalismo consciente en pymes colombianas.

Al estudiar los modelos empresariales en las pymes es trabajar principalmente en sectores como la agricultura, manufactura, servicios sociales, comercio, construcción, transporte y servicios financieros. Esta configuración refleja una economía tradicional que representa el panorama nacional. En América Latina, esta estructura es común, aunque países como Brasil y

México han comenzado a transitar hacia modelos basados en el conocimiento, la innovación y la gestión social (Carvajal, 2021).

El propósito de este estudio es integrar a las pymes en procesos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, evitando su exclusión por razones de escala organizacional. Dado que representan más del 65% del aparato productivo nacional (DANE, 2024), ignorar su papel sería un error estratégico. Muchas de estas empresas operan en sectores primarios y toman decisiones centradas en la rentabilidad, sin considerar los impactos sociales y ambientales, lo que compromete el bienestar de las generaciones futuras.

Analizar el capitalismo consciente en relación con la cultura organizacional y las dinámicas operativas de las pymes permitirá evaluar su potencial de transformación regional. Esta investigación busca aportar al conocimiento académico, proponiendo un enfoque de innovación orientado al desarrollo de nuevas competencias empresariales, sin importar el sector o tamaño de la organización.

Esta monografía se fundamenta en una revisión sistemática de la literatura especializada en capitalismo consciente. A partir de ello, se desarrolla su marco conceptual, se presentan casos de éxito documentados y se analizan las características culturales y operativas de las pequeñas y medianas empresas (pymes) que pueden facilitar o limitar la adopción de este enfoque. Finalmente, se describe el diseño y desarrollo de una herramienta de diagnóstico inicial orientada a evaluar la implementación del capitalismo consciente en pymes. El objetivo final es construir una base teórica que impulse futuras investigaciones sobre proyectos productivos sostenibles, alineados con el concepto de “desarrollo sostenible” formulado en el informe Brundtland de los años 70: “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Muñoz et al., 2018).

## **Justificación**

Las pymes en general enfrentan limitaciones propias de una economía tradicional basada en el sector primario, reflejando los retos estructurales que afectan a la mayor parte del sector económico en desarrollo en Colombia. A esto se suma la escasa producción académica y aplicada sobre modelos empresariales alternativos como el capitalismo consciente, lo que restringe la adopción de enfoques que integren propósito, sostenibilidad y bienestar colectivo en el tejido empresarial colombiano. Este contexto refleja los efectos del capitalismo convencional, caracterizado por la búsqueda de rentabilidad inmediata sin considerar sus impactos sociales y ambientales. Ante esta problemática, la filosofía del capitalismo consciente surge como una alternativa viable para transformar la cultura y operación empresarial, promoviendo prácticas éticas, sostenibles e innovadoras. La investigación propone analizar la viabilidad de aplicar este modelo en las pymes nacionales, sin importar el sector económico, considerando experiencias internacionales y el entorno regional, con el fin de fortalecer su competitividad, generar valor compartido y contribuir al desarrollo sostenible del territorio.

## Objetivos

### Objetivo General

Evaluar la viabilidad y los efectos potenciales de la transformación cultural y operativa de las pequeñas y medianas empresas a través del enfoque empresarial del capitalismo consciente, considerando sus implicaciones económicas, sociales y ambientales.

### Objetivos Específicos

Dominar el concepto de Negocios Conscientes en el contexto del Capitalismo Consciente.

Hacer una Revisión Sistemática de literatura sobre Capitalismo Consciente en las bases de datos científicas.

Documentar los diferentes aspectos del Capitalismo Consciente encontrados en las bases de datos consultadas.

Analizar las principales características e importancia del capitalismo consciente documentados en la literatura.

Identificar los aspectos claves del capitalismo consciente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Publicar un artículo en una revista científica que analice la adaptabilidad del capitalismo consciente en Pymes colombianas.

## Revisión Sistemática de Literatura

En respuesta a la necesidad de rigor académico, una revisión sistemática de literatura emerge como un proceso metódico que reúne, analiza y sintetiza las investigaciones pertinentes sobre un tema determinado. Su finalidad radica en ofrecer un panorama claro y objetivo de las evidencias existentes, revelando tendencias, áreas no exploradas y conclusiones significativas, elementos esenciales para la creación de una monografía o trabajo de investigación sólido.

Las bases de datos científicas Web of Science y Scopus fueron seleccionados para la búsqueda de artículos, libros, ensayos o textos científicos del tema en interés. Las palabras "Capitalismo Consciente", "Empresas Conscientes", "Triple beneficio", "Rentabilidad", "Rendimiento financiero", "Resultados financieros", "Práctica de negocios", "Estrategias corporativa", "Innovación social", "Percepción del consumidor", "Imagen corporativa", "Responsabilidad social corporativa", "Propósito superior", "Orientación hacia Stakeholder", "Liderazgo consciente" y "Cultura Consciente" fueron los términos incluidos en la ecuación de búsqueda, que iban siendo combinados e intercalados estratégicamente para ampliar la diversidad de resultados potenciales.

Las dos ecuaciones seleccionadas en cada una de las bases de datos se muestran en la **Tabla 1**. Es de aclarar que fue necesario diseñar una ecuación específica para Scopus y otra diferente para Web Of Science, debido a que una ecuación general podría funcionar bien en una base, pero no en la otra. Otra característica, es el hecho de diseñar las ecuaciones de búsquedas con palabras claves escritas en inglés. Principal idioma en que se publican los artículos académicos en las bases de datos globales.

**Tabla 1***Algoritmos Seleccionados para la Búsqueda de Información*

Algoritmo	Base de datos
"Conscious Capitalism"(All Fields) or "Conscious companies" (All fields) or "Triple benefit" (All fields) and "Higher Purpose" (All fields) or "Stakeholder Orientation" (All fields) or "Conscious Leadership" (All fields) or "Conscious Culture" (All fields) (ALL ( "Conscious Capitalism" ) OR ALL ( "conscious companies" ) OR ALL ( "Triple benefit" ) AND ALL ( "Higher Purpose" ) OR ALL ( "Stakeholder Orientation" ) OR ALL ( "Conscious Leadership" ) OR ALL ( "Conscious Culture" ) ) AND PUBYEAR > 2002	Web Of Science  Scopus

*Nota.* Algoritmos para ser empleados en búsquedas especializadas en Web of Science y Scopus

La comparación entre ambos algoritmos permite observar cómo las particularidades de cada base de datos influyen en la construcción de estrategias de búsqueda. Esta diferenciación resulta clave para garantizar la exhaustividad del proceso de revisión bibliográfica, especialmente cuando se busca abordar un tema desde múltiples enfoques disciplinarios y metodológicos.

Una forma de validar que los artículos encontrados podrían dar respuestas a cada uno de los planteamientos iniciales de la investigación fue crear cuatro preguntas orientadoras enfocadas hacia los principios generales del capitalismo consciente y sus posibles registros de implementación a nivel nacional, sumando casos de estudios en modelos de pequeñas y medianas empresas.

¿Cuáles son los principios clave del capitalismo consciente y cómo pueden aplicarse en pequeñas y medianas empresas (pymes)?

¿Cuáles son los beneficios y desafíos de la integración de stakeholders en el modelo de capitalismo consciente dentro de las pymes?

¿Cómo se construye y mantiene una cultura consciente dentro de una empresa y cuál es su impacto en el desempeño y la satisfacción de los empleados?

¿Cuáles son los principales retos y oportunidades en la implementación del capitalismo consciente en pequeñas y medianas empresas en Colombia?

Frente a estos interrogantes, la implementación del capitalismo consciente en las pymes colombianas plantea una dinámica de transformación que va más allá de lo económico. Involucrar activamente a los grupos de interés fortalece las relaciones de confianza y puede generar ventajas competitivas sostenibles, aunque también exige superar barreras como la escasez de recursos y la resistencia al cambio. Construir una cultura organizacional basada en propósito, liderazgo ético y cuidado del talento humano contribuye a mejorar el clima laboral y el rendimiento colectivo. En el contexto colombiano, este enfoque representa tanto un reto como una oportunidad: por un lado, requiere mayor difusión y formación; por otro, permite a las empresas diferenciarse en mercados cada vez más sensibles a valores como la responsabilidad social y el impacto positivo en sus comunidades.

Las preguntas, formuladas con anterioridad, garantizaron una cobertura completa y ordenada de la información. Así como la identificación de los vacíos conceptuales del tema cuando se buscaba estudios previos a nivel nacional. Otro aspecto importante fue considerar los enfoques operativos y culturales dentro de los modelos de negocios de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en Colombia, los cuales podrían ser determinantes al momento de argumentar viabilidad, ventajas y desafíos de ser una organización consciente.

El proceso de selección se dividió en dos fases. En la primera, se evaluaron los títulos y resúmenes de cada artículo como primer filtro de posibles textos que brindarían las respuestas a las preguntas orientadoras. Posteriormente, se procedió a una lectura minuciosa de la

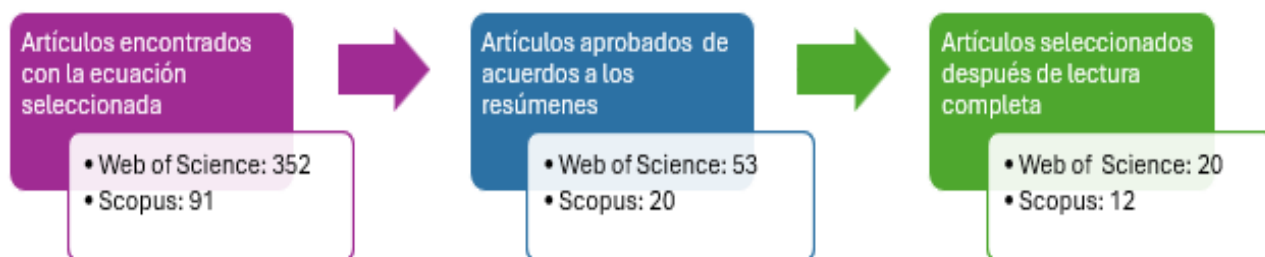


información previamente seleccionada, con el objetivo de aplicar un segundo filtro y asegurar la inclusión únicamente de aquellos textos que aportaran en la construcción de una base conceptual sólida a la monografía.

En la **Figura 1** se esquematiza la metodología llevada a cabo y la cantidad de artículos encontrada en cada fase. Web of Science y Scopus fueron las bases de datos seleccionadas.

### Figura 1

#### *Metodología Aplicada para la Revisión Sistemática de Información*



*Nota.* Elaboración propia

Los artículos seleccionados que se hacía en cada etapa de acuerdo con la **Figura 1** abordaban el tema en general o la aplicación del capitalismo consciente en un sector específico. Otros profundizaban en uno de los cuatro principios fundamentales: propósito superior, orientación hacia todos los stakeholders, liderazgo y cultura conscientes. Fue importante encontrar artículos que incluyeran casos de estudio con ejemplos concretos y aplicados tanto a grandes como a pequeñas empresas.

Uno de los primeros hallazgos durante el proceso de búsqueda de información fue el hecho de que los principales estudios realizados sobre el capitalismo consciente se enfocaban principalmente en modelos empresariales de grandes empresas y principalmente en regiones de

Estados Unidos y Europa. Justificando la importancia de desarrollar este trabajo de investigación con un enfoque en las pymes y en un entorno nacional.

El **Apéndice A**, presenta una tabla con los 32 artículos seleccionados y 10 más que fueron encontrados mediante búsquedas independientes a las ecuaciones, consolidando en un screening los planteamientos, autores, año de publicación, variables involucradas, discusiones, y sus correspondientes referencias, que le ayudará a los lectores interesados abordar cada tesis desde su texto original.

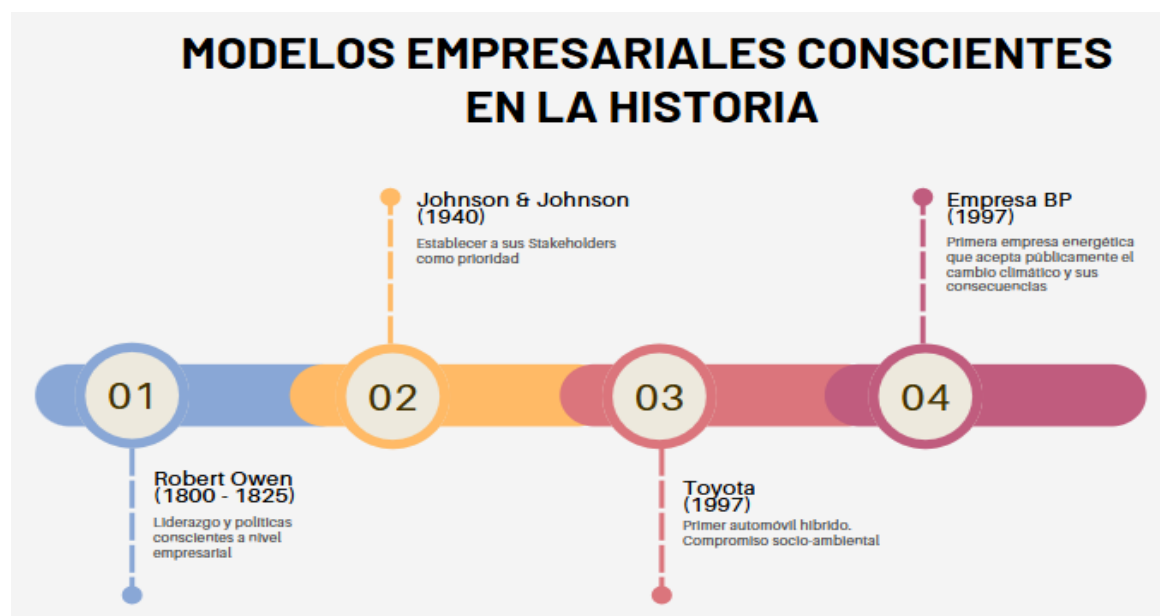
A continuación, se avanzará al siguiente capítulo que aborda los primeros casos empresariales a considerar “conscientes” dentro de una organización. Aunque en el pasado no se había creado el tecnicismo “consciente”, desde el siglo XIX ha sido posible reconocer los beneficios y ventajas logrados mediante acciones más humanas centradas en el ser, el medio ambiente y la sociedad.

## Desarrollo del Capitalismo Consciente en la Historia

El concepto de capitalismo consciente ha sido documentado como un modelo filosófico que ha ganado relevancia en las últimas décadas. No obstante, los principios de liderazgo y modelos organizacionales basados en la conciencia pueden rastrearse desde hace más de un siglo. Esto evidencia que, más que una simple guía de implementación se trata de un proceso de despertar individual que atraviesa la experiencia de líderes y personas, ya sea dentro de una organización o en cualquier ámbito del sistema social al que pertenezcan. La comprensión del liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, influenciada por contextos históricos, corrientes filosóficas y necesidades sociales. La siguiente figura presenta una línea de tiempo que recorre los primeros enfoques sobre liderazgo, destacando el surgimiento de modelos conscientes que incorporan dimensiones éticas, relacionales y humanas en la práctica directiva.

### Figura 2

*Línea de Tiempo con los Primeros Conceptos de Liderazgo y Modelos Conscientes*



*Nota.* Elaboración propia en Canvas

Como se observa en la **Figura 2**, la transición desde modelos tradicionales hacia perspectivas más conscientes refleja un cambio profundo en la manera de concebir el liderazgo. A lo largo de la historia, numerosos líderes empresariales han intentado actuar con ética y responsabilidad. Uno de los primeros ejemplos de lo que hoy podría considerarse un “capitalista consciente” fue Robert Owen, propietario de una fábrica textil en Gran Bretaña. Entre 1800 y 1825, en plena época de los llamados “molinos satánicos” descritos por Dickens, Owen implementó medidas laborales pioneras: jornadas de trabajo reducidas, mecanismos de reclamación, seguridad laboral en tiempos de crisis económica, programas de jubilación, seguros médicos, por incapacidad y pensiones.

Según O’Toole (1995), Owen ofreció a sus empleados viviendas en una comunidad subsidiada, libre de enfermedades, criminalidad y venta de alcohol. Retiró a los niños de las fábricas para que asistieran a la escuela y brindó educación a los adultos analfabetos. Como resultado, su fábrica se convirtió en una de las más productivas y rentables del mundo. Motivado por este éxito, Owen emprendió una campaña pública para persuadir a otros empresarios de adoptar su modelo de negocio ético y responsable.

Sin embargo, cuando la productividad comenzó a aumentar y Owen ganó la confianza de sus trabajadores, sus socios comerciales empezaron a cuestionar sus métodos, manifestando su desaprobación por la combinación de filantropía y negocios. Su preocupación no era la pérdida de rentabilidad —que no existía—, sino la posibilidad de obtener mayores dividendos si se abandonaban las prácticas humanitarias. Como señala Cole (1965), ninguna otra empresa británica replicó el modelo de Owen. En 1825, los molinos de New Lanark cerraron, y Owen emigró a Estados Unidos, desilusionado.

La lección que deja esta historia no es que la responsabilidad social no sea rentable — New Lanark lo demostró—, sino que mantener un capitalismo virtuoso resulta complejo. En este sentido, resulta ilustrativo analizar lo ocurrido con una lista de veinte empresas reconocidas por sus compromisos éticos y sociales, publicada en 1985 (O’Toole, 1985).

De esas veinte compañías, seis fueron adquiridas por empresas con filosofías distintas, como Atlantic-Richfield, absorbida por BP. Dos se declararon en quiebra, entre ellas Control Data Corporation, pionera en comprometerse públicamente con la idea de “hacer el bien” como fuente de ganancias. Solo seis —Dayton-Hudson (hoy Target), Cummins, Xerox, W.L. Gore y Herman Miller— siguen operando con buenos resultados financieros y conservan, en parte, sus principios originales. No obstante, salvo Gore, muchas enfrentaron desafíos que pusieron a prueba sus valores. Johnson & Johnson y Herman Miller vieron sus compromisos éticos tensionados, mientras que Cummins y Xerox los debilitaron tras cambios en sus liderazgos ejecutivos (London, 2004).

El caso de Johnson & Johnson es especialmente revelador. En los años cuarenta, el general Robert Wood Johnson redactó el famoso “Credo” de la empresa, en el que afirmaba que la principal responsabilidad de la compañía era hacia médicos, enfermeras, pacientes, madres y demás usuarios de sus productos, relegando los intereses de los accionistas al último lugar. Esta filosofía fue puesta a prueba en 1982, cuando un individuo contaminó con cianuro el empaque de Tylenol, provocando la muerte de siete personas. La empresa retiró todos los productos del mercado, ofreció reembolsos y asumió pérdidas superiores a los 100 millones de dólares. En menos de un año, logró recuperar su posición en el mercado.

La respuesta de Johnson & Johnson evidenció su compromiso con el credo. En 2004, un alto ejecutivo declaró al Financial Times que el credo es lo primero que se aprende al ingresar a

la empresa, y que toda decisión debe evaluarse en función de su impacto sobre él. El periódico elogió esta postura, señalando que pocas compañías estadounidenses revelan sus valores con tal claridad. Este comportamiento refleja los principios del capitalismo consciente.

Toyota también adoptó prácticas responsables al lanzar el Prius híbrido en 1997, ganándose el reconocimiento de los ecologistas y obteniendo un éxito comercial notable. Sin embargo, en 2009 se detectaron fallas de seguridad en varios modelos, incluido el Prius. En 2010, se realizaron 25 retiradas del mercado en solo 30 semanas, lo que afectó la reputación de Toyota y sus resultados financieros.

BP vivió una experiencia similar. En 1997, se convirtió en la primera empresa energética en reconocer públicamente los riesgos del cambio climático y adoptó el nombre Beyond Petroleum. Se comprometió a reducir sus emisiones en un 10% respecto a los niveles de 1990 para 2010, objetivo que alcanzó nueve años antes. Además, incrementó su inversión en energía solar y fue reconocida por el Financial Times y Business Week como una de las compañías más admiradas y ecológicas. No obstante, en 2005, una explosión en su refinería de Texas causó 15 muertes, y al año siguiente, varios derrames de petróleo evidenciaron fallas en el mantenimiento de sus instalaciones (Fernando & Purkayastha, 2007).

Estos casos muestran lo difícil que resulta para las empresas, especialmente aquellas que cotizan en bolsa, mantener un compromiso ético sostenido. El entorno empresarial es exigente y cambiante. Levi-Strauss, por ejemplo, fue durante décadas el mayor empleador de trabajadores en Estados Unidos, pero hoy toda su producción se realiza en el extranjero.

Aunque muchas empresas socialmente responsables se fundamentan en los principios del capitalismo consciente, los desafíos estructurales, tecnológicos y financieros pueden poner en riesgo su sostenibilidad. Esto no implica que todas las compañías con valores éticos estén

destinadas al fracaso, pero sí revela la complejidad de mantener un modelo de negocio verdaderamente sostenible.

En definitiva, estos ejemplos históricos demuestran que la filosofía consciente ha existido desde hace tiempo, aunque sin una denominación formal. Ser consciente implica un despertar ético por parte de líderes empresariales y sociales, y la voluntad de construir relaciones de beneficio mutuo en lo social, ambiental, económico y espiritual. En los capítulos siguientes se abordará con mayor profundidad la evolución del concepto de capitalismo consciente, partiendo de los principios de la responsabilidad social corporativa y su estrecha relación con esta filosofía.

## Orígenes y Evolución del Pensamiento Empresarial Consciente

Las empresas que operan con consciencia no se limitan a la generación de utilidades económicas; también buscan impactar positivamente en el entorno social y ambiental. Este enfoque se basa en el despertar interno de las organizaciones, en la comprensión de las dinámicas externas y en la reflexión sobre las repercusiones que cada decisión empresarial puede tener en el mundo. El despertar organizacional implica una actitud vigilante frente a las consecuencias de sus actos en el corto, mediano y largo plazo (Stahlhofer et al., 2018, p.5).

Entre los rasgos comunes que caracterizan las estrategias de las organizaciones conscientes se encuentran:

- Enfoque en la creación de valor sostenido a largo plazo
- Compromiso con el desarrollo sostenible
- Prácticas de gestión basadas en principios éticos
- Estructuras organizativas descentralizadas
- Capacidad de adaptación y flexibilidad
- Promoción de una cultura de aprendizaje continuo
- Ejercicio activo de la ciudadanía corporativa
- Transparencia radical en sus procesos y decisiones

Para comprender los fundamentos de la filosofía consciente, resulta indispensable comenzar por el análisis del capitalismo tradicional. Uno de los primeros pensadores en abordar las ideas que posteriormente se vincularían con este sistema fue Adam Smith, economista escocés del siglo XVIII. En su obra *La riqueza de las naciones*, publicada en 1776, Smith expone los principios de la economía de mercado, la división del trabajo y el papel del interés propio como motor del desarrollo económico.

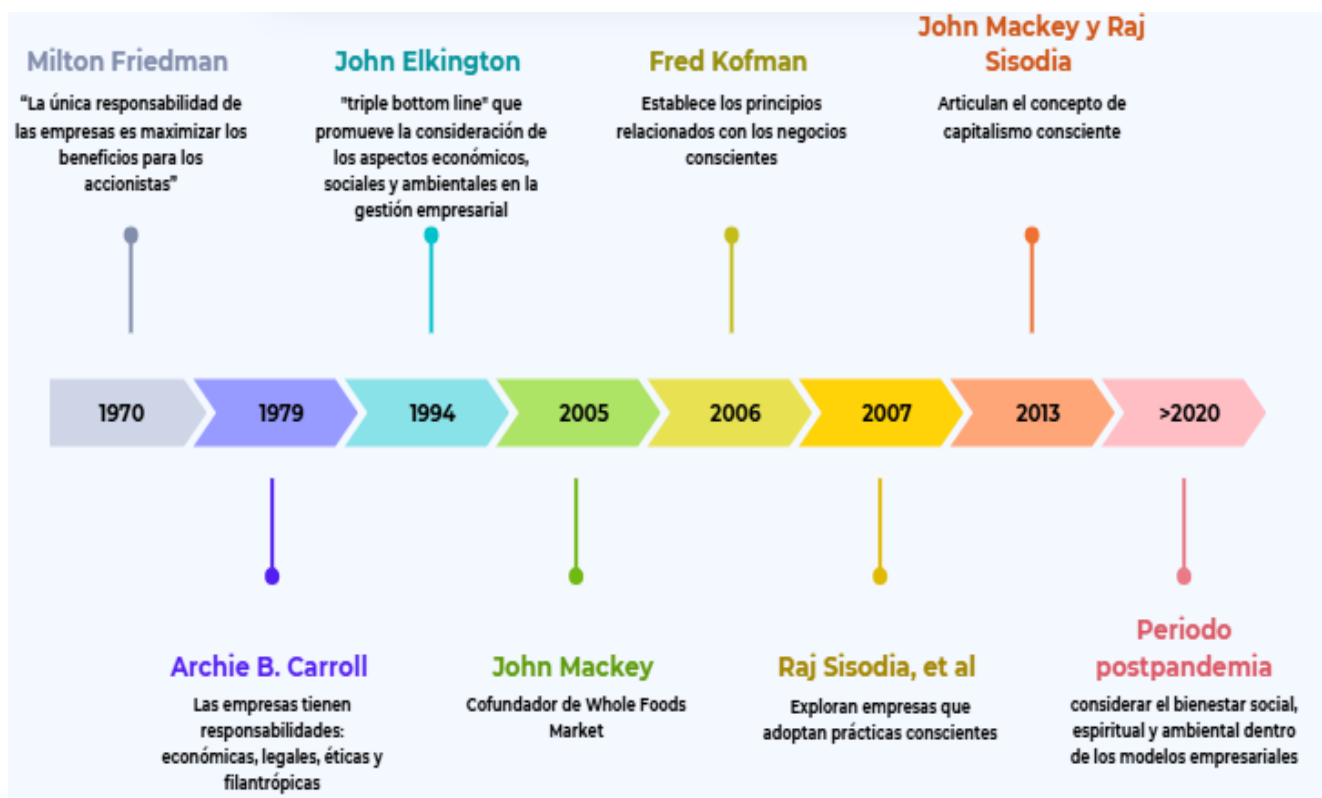


Según Ricoy (2005, p. 15), Smith examina en dicha obra el proceso de acumulación de capital en la sociedad, una vez que este deja de estar concentrado exclusivamente en manos individuales. Además, clasifica a la sociedad en tres grupos fundamentales: trabajadores, propietarios de capital y terratenientes, describiendo cómo cada uno contribuye al sistema económico y se beneficia de él en distintas proporciones.

Los conceptos de negocios y capitalismo consciente se consideran dos ideas nuevas dentro del área empresarial. No obstante, han sido el resultado de la evolución del constante planteamiento sobre la responsabilidad empresarial surgida desde mediados del siglo veinte. En la **Figura 3**, se muestran algunos autores que proponen la responsabilidad empresarial como un asunto de beneficio social, otros defienden la responsabilidad empresarial como la necesidad de garantizar beneficios económicos a sus inversionistas.

**Figura 3**

*Evolución de los Pensamientos que Condujeron al Concepto de Capitalismo Consciente*



*Nota.* Elaboración propia en Canvas

La **Figura 3**, es una secuencia ilustrada que permite comprender que el capitalismo consciente es una síntesis de ideas que promueven la interdependencia entre propósito empresarial, bienestar humano y responsabilidad social. Esta evolución intelectual revela un cambio de paradigma que busca reconciliar el éxito económico con el impacto positivo en las comunidades y el entorno. A continuación, se presentan algunos planteamientos sobre la responsabilidad empresarial que condujeron al planteamiento de los cuatro pilares fundamentales del capitalismo consciente.

### **Planteamiento de Friedman**

En 1970, Milton Friedman hace su celebre planteamiento sobre la única responsabilidad social de las empresas: “Incrementar sus ganancias económicas”. Las responsabilidades sociales son necesidades individuales y no deben entregárselas a las organizaciones. En su artículo, defiende que un sistema de libre empresa y propiedad privada, un ejecutivo corporativo sirve a los propietarios de la empresa y está obligado a conducirla según sus intereses, que generalmente busca maximizar beneficios económicos dentro de las normas legales y éticas que la sociedad establece (Friedman, 1970).

### **Planteamiento de Carroll**

Una definición completa de responsabilidad social empresarial debe considerar aspectos económicos, legales, éticos y una responsabilidad voluntaria empresarial. Estas categorías ofrecen una visión exhaustiva de las responsabilidades corporativas hacia la sociedad. Carroll (1979) propone un enfoque que considera tres aspectos clave del rendimiento empresarial: financiero, social y ambiental. Sugiere que el éxito de una empresa va más allá de los beneficios económicos, incluyendo también su impacto en la sociedad y el medio ambiente, y abogando por un equilibrio entre estos aspectos. En la **Tabla 2**, se muestran las tres rentabilidades que deben medirse en las empresas según Carroll

**Tabla 2**

*Los Tres Tipos de Rentabilidades que se Deben Evaluar en una Empresa Según Carroll*

Rendimiento financiero	Rendimiento Social	Rendimiento ambiental	Referencia
Capacidad de la empresa para generar beneficios económicos y crear valor para los accionistas	Consideración de los impactos y responsabilidades sociales. Incluye responsabilidad social corporativa (RSC), sostenibilidad ambiental, prácticas laborales justas, y contribuciones a la comunidad.	Incluye la medición de impactos como la gestión de residuos, la reducción de emisiones de carbono, la conservación de recursos naturales y la adopción de prácticas de producción sostenibles	(Carroll, 1979)

*Nota.* Principal descripción del modelo de la responsabilidad empresarial propuesta por Carroll

La clasificación presentada en la **Tabla 2** por Carroll evidencia que la rentabilidad empresarial no se limita al retorno económico, sino que incluye también el impacto social y el cumplimiento de responsabilidades éticas. Esta visión holística invita a las organizaciones a replantear sus prioridades, reconociendo que el éxito sostenible depende de su capacidad para equilibrar estos tres pilares.

### **Planteamiento de Elkington**

Elkington introduce el concepto de "triple bottom line", que aboga por que las empresas consideren no solo sus resultados financieros, sino también su impacto social y ambiental. Elkington argumenta que este enfoque holístico es crucial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas en el siglo XXI (Elkington, 1998).

Los trabajos de Carroll (1979) y Elkington (1998) tienen similitud en sus ideas propuestas. Por un lado, Carroll propone un modelo tridimensional que considera el rendimiento

financiero, social y ambiental de una empresa, reconociendo la importancia de cada dimensión por separado. No obstante, Elkington introduce el concepto de la "triple bottom line", abordando los aspectos económicos, sociales y ambientales del rendimiento empresarial en una única métrica de valor, sugiriendo que el éxito empresarial se evalúe no solo en beneficios financieros, sino también en contribuciones sociales y ambientales positivas.

### **Planteamiento de Mackey, Sisodia y Kofman Hacia una Filosofía Consciente**

En 2005, John Mackey, cofundador de Whole Foods Market, impulsó una perspectiva empresarial que buscaba ir más allá de las ganancias económicas. Su propuesta promovía una cultura organizacional centrada en el bienestar de los empleados, consumidores y comunidades, lo que sentó las bases para el desarrollo del capitalismo consciente. Más adelante, en 2006, Fred Kofman complementó esta visión al plantear principios relacionados con negocios conscientes. Sus ideas subrayaron la importancia de los valores éticos y la alineación entre metas personales y colectivas, promoviendo un liderazgo orientado hacia la responsabilidad social y ambiental, lo que marcó una evolución hacia un enfoque más humano en los negocios.

Posteriormente, en 2007, Raj Sisodia, acompañado por otros investigadores, analizó empresas que aplicaban prácticas conscientes, demostrando que la búsqueda de un propósito elevado podía coexistir con la rentabilidad. Estas investigaciones evidenciaron cómo las organizaciones pueden generar valor sostenible para todos sus actores: trabajadores, clientes, socios y el entorno. En 2013, John Mackey y Raj Sisodia consolidaron este movimiento al definir los principios del capitalismo consciente en una obra conjunta. Allí presentaron cuatro pilares fundamentales: un propósito superior, el enfoque hacía todas las partes interesadas, el liderazgo y la cultura consciente, estableciendo así un marco transformador para el ámbito empresarial.

## **Ser Consciente, un Modelo Postpandemia**

El Capitalismo Consciente destaca un creciente interés, especialmente durante el período postpandemia. Donde se evidencia una reflexión profunda sobre la necesidad de integrar valores sociales y ambientales en la gestión empresarial. Impulsando a las empresas a adoptar enfoques más sostenibles y equilibrados. El periodo postpandemia marcó un cambio en nuestra percepción y comportamiento global, destacando la importancia de considerar el bienestar social, espiritual y ambiental en la toma de decisiones empresariales. Así, se refuerza la visión de que, aunque el dinero es un recurso esencial, no debe prevalecer sobre el bienestar social, orientando las organizaciones hacia un futuro más consciente y equilibrado. Motivo por el cual, un modelo empresarial consciente es importante, aceptado y acorde a las necesidades actuales de la sociedad.

En el siguiente capítulo se abordarán los fundamentos del capitalismo consciente antes de revisar las herramientas que permiten evaluar y certificar el grado de responsabilidad social y ambiental en las organizaciones que apuestan por implementar modelos de sostenibilidad dentro de sus modelos de negocios.

## **Fundamentos del Capitalismo Consciente**

El sistema capitalista tradicional ha contribuido de forma exponencial a un desarrollo tecnológico y económico en el último siglo. No obstante, los aspectos negativos sobre sus impactos sociales y ambientales han crecido de la mano con los positivos. Parte de la problemática se centran en alinear las estrategias corporativas para lograr los beneficios económicos que devuelvan la rentabilidad al capital de los accionistas. Sí bien es importante la rentabilidad de las empresas para ser operativas, los negocios deben trabajar para crear valor. El valor se relaciona a las políticas y prácticas que permiten a la empresa crecer en su sector, mientras cuida del medio ambiente, mejora las condiciones sociales y económicas en las comunidades donde opera (Porter y Kramer, 2011, P.1)

Porter y Kramer (2011) argumentan que los problemas sociales y medioambientales pueden presentar oportunidades de innovación y crecimiento para las empresas que aborden estos desafíos de manera efectiva. Además, promueven la idea de que las empresas deben medir y reportar su desempeño en la creación de valor compartido de la misma manera que lo hacen con su desempeño financiero. Destacando la importancia de colaborar con gobiernos, ONG, comunidades y otros actores para abordar los problemas sociales y medioambientales de manera efectiva.

En conjunto con el modelo de negocios para la creación de valor compartido (CSV) para la sociedad y el medio ambiente, el planteamiento de Mackey y Sisodia sobre Capitalismo Consciente, no tienen la intención de introducir un nuevo sistema económico ni de derribar los cimientos de las economías de diversos países. En cambio, busca enriquecer el capitalismo y promover la justicia social dentro del sistema económico que ha contribuido a la prosperidad de numerosas naciones (Simpson et al, 2013, P.23).

El capitalismo consciente se fundamenta en cuatro principios que redefinen la manera en que las empresas interactúan con sus entornos. Estos pilares no solo orientan la toma de decisiones, sino que también establecen un marco ético para el liderazgo y la gestión organizacional. La **Tabla 3** detalla las características esenciales de cada uno de estos principios, facilitando su comprensión y aplicación práctica. A continuación, se presentan las características de cada uno.



Tabla 3

*Características de los Cuatro Principios del Capitalismo Consciente*

Propósito superior	Interés por todos los stakeholders	Liderazgo Consciente	Cultura Consciente	Referencias
Los negocios deben valorar los beneficios, pero no deben priorizarlos sobre la ética, el medio ambiente y los valores humanos como el respeto por las personas. La rentabilidad a largo plazo es esencial, pero no a expensas de estos aspectos fundamentales.	Las empresas se comprometen a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas, como empleados, clientes y la comunidad, no solo las financieras. Evalúan su desempeño no solo en términos de ganancias, sino también en términos sociales y ambientales.	Los CEOs son líderes que sirven, no figuras de renombre. Su compensación es modesta en comparación con otros ejecutivos y suele basarse en acciones a largo plazo en lugar de salarios elevados. Lideran mediante valores compartidos en lugar de imponer órdenes.	"Internamente, sus culturas organizacionales manifiestan un fuerte sentido de "comunidad" creado por altos niveles de participación de los empleados en la toma de decisiones y el compartir la propiedad y las ganancias."	(O'toole y Vogel, 2011)
Las empresas deben tener un propósito más allá de simplemente generar ganancias. Deben buscar contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente de manera significativa	Reconocer la interdependencia entre empleados, clientes, proveedores, comunidades y medio ambiente, siendo su bienestar crucial para el éxito empresarial.	Los líderes deben adoptar un enfoque consciente, basado en valores y ética, que priorice el bienestar de todas las partes interesadas en lugar de solo las ganancias a corto plazo	Promover una cultura organizacional de confianza, colaboración e innovación que apoye el desarrollo personal y profesional de los empleados, junto con un firme compromiso ético y responsabilidad social.	(Mackey y Sisodia, 2013)
Actuar con un propósito superior, comunica pasión y energía en sus clientes y empleados, apelando al aspecto emocional y socialmente justo de todas sus partes interesadas	La clave del Capitalismo Consciente es reconocer cómo los intereses de los accionistas están conectados simultáneamente con todas las partes interesadas	Un líder consciente se basa en la capacidad del individuo para Reconocer la diferencia entre legalidad y ética. Además, se compromete con los valores y propósito de la empresa por encima del interés propio	Una cultura consciente incluye cualidades como la confianza, la autenticidad, el cuidado, la transparencia, la integridad, el aprendizaje y el empoderamiento	(Simpson et al, 2013)
Inspirar, comprometer y energizar a sus partes interesadas creando un mayor grado de compromiso para a generar y liberar energía organizacional	"ecosistema empresarial completo, creando y optimizando valor para todas sus partes interesadas con una proposición de ganar-ganar-ganar". Representada por el bienestar de la sociedad, socios, inversores, clientes y empleados	Los líderes conscientes comprenden y abrazan el propósito superior del negocio y se enfocan en crear valor y armonizar los intereses de las partes interesadas del negocio	Representa la confianza, autenticidad, cuidado, transparencia, integridad, aprendizaje y empoderamiento	(The Arthur Page Center, 2022)

*Nota.* Descripción conceptual de los cuatro pilares del capitalismo consciente

La **Tabla 3** permite apreciar como la descripción de los principios del capitalismo consciente propone una visión empresarial centrada en el propósito, la interdependencia y el compromiso con el bien común. Al integrar estos elementos, las organizaciones pueden generar valor de forma sostenible, promoviendo relaciones más equilibradas entre los actores económicos y la sociedad. Según diversos autores, las empresas deben trascender el hecho de centrar únicamente sus objetivos en la búsqueda de ganancias económicas, priorizando la ética, la sostenibilidad y el bienestar social. Este enfoque enfatiza la importancia de incluir a todas las partes interesadas en la creación de valor colectivo. Los líderes conscientes desempeñan un rol clave al promover valores éticos y decisiones con visión a largo plazo. Asimismo, una cultura organizacional consciente fomenta la confianza, colaboración y empoderamiento, estableciendo un compromiso sólido con la responsabilidad.

En conjunto, estos pilares redefinen la manera en que las empresas pueden contribuir al bienestar global mientras logran sostenibilidad económica, estableciendo una nueva ética empresarial fundamentada en la interdependencia y el impacto positivo. Esta filosofía no solo transforma las organizaciones, sino también el entorno en el que operan, promoviendo un equilibrio entre las necesidades empresariales y las sociales.

En la próxima sección, se abordará las variables que se emplean para medir cada uno de los principios del capitalismo consciente. Después, se analizará como se encuentran la aplicación de esta filosofía en diferentes áreas. Siendo un claro ejemplo del poder de transformación que se puede lograr desde una esfera económica hacia una social.

## **VARIABLES PARA MEDIR LOS CUATRO PRINCIPIOS DEL CAPITALISMO CONSCIENTE EN LAS EMPRESAS**

### **Propósito Superior**

Un sólido propósito superior fortalece la identidad de una organización y apoya activamente a los empleados para que se conecten y encuentren significado en él, promueve un compromiso firme y estimula la iniciativa proactiva (Van Tuin et al., 2020, P.2). Van Tuin y sus colaboradores plantean en su trabajo cuatro hipótesis sobre la relación entre el propósito superior, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Resaltando que el propósito corporativo despierta un interés particular debido a su impacto en el significado de la vida. Los seres humanos buscan significado en sus vidas y el trabajo se ha convertido en un lugar donde esperan encontrar ese significado y autorrealización.

Las empresas pueden llevar a cabo un proceso para determinar si su propósito superior está impulsando la motivación autónoma, el compromiso y el rendimiento de la empresa. En primer lugar, es fundamental evaluar si el propósito corporativo trasciende su estrategia y desempeño financiero, involucra a todos sus grupos de interés, promueve un entorno de liderazgo consciente y una cultura empresarial comprometida. En la **Tabla 4** se presentan tres columnas con preguntas clave a considerar antes de diseñar el propósito superior y su evaluación de impacto en la organización, especialmente en lo que respecta a la motivación y el compromiso

**Tabla 4**

*Variables para Evaluar el Propósito Superior y su Impacto en el Compromiso y la Motivación*

Propósito Superior	Compromiso laboral	Motivación Autónoma
¿A qué causa apunta el propósito corporativo?	En mi trabajo me siento lleno (a) de energía	Porque me divierto haciendo mi trabajo
¿A quiénes (o qué) considera la empresa como sus partes interesadas y cómo están involucradas?	Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito	Porque lo que hago en mi trabajo es apasionante
¿Qué hace la empresa para propagar su propósito?	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Porque el trabajo que hago es interesante
¿cómo están involucrados los empleados y de qué manera el propósito de la empresa pone a las personas en primer lugar?	En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso	Porque personalmente considero importante poner esfuerzos en este trabajo.
¿Cómo fomenta el propósito el bienestar y el compromiso de los empleados y qué instrumentos se aplican para estimular eso?	Estoy entusiasmada (o) con mi trabajo	Porque poner esfuerzo en este trabajo se alinea con mis valores personales
¿La empresa tiene procesos y procedimientos para discutir activamente su propósito con los empleados (y otras partes interesadas)?	Cuando trabajo me olvido de todo lo que me rodea	Porque poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí
¿al discutir hasta qué punto los empleados sienten que contribuyen a realizar el propósito de la empresa a través de su trabajo?	Mi trabajo me inspira	
¿cómo la comunicación en torno al propósito y su integración en los procesos de trabajo actuales apoyan la motivación autónoma?	Cuando me levanto por la mañana tengo ganas de ir a trabajar	
¿Qué falta aún?	Me siento feliz cuando trabajo intensamente	
¿el propósito apela a las generaciones más jóvenes, considerando que estas traen diferentes preferencias?	Estoy orgulloso(a) del trabajo que hago	
¿cómo la empresa específicamente busca beneficiar a los clientes a través de su propósito?	Estoy inmerso en mi trabajo	
¿cómo se comprenden las necesidades de la sociedad?	Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez	
¿cómo integra el propósito de la empresa esas necesidades?	Para mí, mi trabajo es un desafío	
¿cómo incluye y abraza el propósito la ética?	Me dejo llevar cuando estoy trabajando	
¿Cómo se integran la ética en la gobernanza y las formas actuales de trabajar?	En mi trabajo soy muy resiliente, mentalmente	
	Me cuesta despegarme de mi trabajo	
	En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien	

*Nota.* Elaborado con información de los artículos de Van Tuin, (2020), Gagné (2014), Schaufeli (2006)

Las variables expuestas ofrecen una guía para comprender cómo el propósito superior se traduce en prácticas concretas que impactan la cultura interna. Al analizar estos elementos, es posible identificar los mecanismos que favorecen la alineación entre los valores personales y los objetivos institucionales, potenciando así el desempeño colectivo desde una perspectiva más humana y consciente. En la **Tabla 4**, la columna de motivación fue alimentada de acuerdo con los planteamientos de la teoría de la autodeterminación. Esta teoría ofrece un enfoque que es aplicable a diferentes culturas y demuestra que los empleados que experimentan autonomía, competencia y conexión interpersonal tienen una mayor probabilidad de estar verdaderamente comprometidos, independientemente de su origen (Gagné et al., 2014). Por otro lado, la evaluación del compromiso se realizó mediante las 17 afirmaciones que miden el compromiso laboral a través de la cuantificación de cómo te sientes en el trabajo (Schaufeli et al., 2006).

### **Interés hacia Todos los Stakeholders**

Los stakeholders de una empresa se dividen en dos grupos: el "círculo interno", que participa en intercambios voluntarios para beneficio mutuo, y el "círculo externo", que impacta en la empresa, pero no participa en intercambios voluntarios. El círculo interno incluye clientes, trabajadores, inversores, proveedores, comunidad y medio ambiente; el círculo externo abarca competidores, activistas, críticos, sindicatos, medios de comunicación y gobiernos (Mackey y Sisodia, 2013)

Diferentes empresas a nivel internacional y regional han puesto mucho interés en fortalecer sus relaciones e intereses con todos los stakeholder identificados. Un caso de estudio es la empresa alemana VAUDE. Vaude es una empresa especializada en la fabricación de equipos para actividades al aire libre, como ropa, mochilas, calzado y accesorios. Actualmente, ha desarrollado un sistema de evaluación de sus Stakeholder considerando una clasificación a

partir del grupo de interés en una escala de tres puntos según su prioridad, categoría relacionada, intereses principales e inclusión. Las empresas conscientes o que deseen iniciar con su proceso de identificación de interesados pueden tomar como punto de referencia la metodología de evaluación de Stakeholder desarrollada por VAUDE. La **Tabla 5** muestra esta clasificación, con cada columna de intereses principales e inclusión conteniendo un único elemento para mayor claridad. Además, VAUDE demuestra su apoyo a diversas necesidades regionales en las comunidades donde opera (Stahlhofer et al., 2018).

La **Tabla 5** es una herramienta que cada empresa puede utilizar para evaluar a sus grupos de interés. Dependiendo de su área de operación, el tipo y la prioridad pueden ajustarse según las necesidades individuales y las estrategias de inclusión y participación de la organización.

**Tabla 5**

*Reproducción de la Tabla “Grupos de interés en VAUDE” (Stahlhofer et al., 2018, P.84)*

Stakeholders	Categoría	Intereses fundamentales	Inclusión / Participación	Prioridad
Empleados	Propiedad de la empresa	Confianza	Dialogo	1
Inversionistas	Propiedad de la empresa	Informes consistentes	Reporte regular	1
Sucursales	Propiedad de la empresa	Estabilidad	Coordinación	1
Proveedores	Proveedores	Adquisiciones	Comunicación	1
Productores	Proveedores	Asociación	Reuniones regulares	1
Bancos	Acreeedores	Gestión de riesgos	Reportes regulares	1
Clientes	Clientes	Integridad	Contacto directo	1
Minoristas	Clientes	Buena imagen	Estudios de referencia	1
Organizaciones no gubernamentales	Instituciones sociales	Transparencia	Conferencias	2
Administrativo	Autoridad	Cumplimiento	Consultas	2
Certificaciones	Auditoria	Credibilidad	Sociedad	2
Federaciones	Federaciones	Intercambio de conocimiento	Colaboración	2
Municipio	Estado	Ambientalismo	Grupo de trabajo	2
Gobierno	Estado	Biodiversidad	Reuniones regulares	2
Aletas	Patrocinado	Relevancia	Eventos	2
Instituciones	Sociedad	Promotor	Contacto directo	3
Medios de comunicación	Medios de comunicación	Transparencia	Entrevistas	3
Universidades	Sociedad	Desarrollo	Contacto directo	3

Organizaciones benéficas	Sociedad	Apoyo	Contacto directo	3
-----------------------------	----------	-------	------------------	---

*Nota.* Adaptado de (Stahlhofer et al., 2018, P.84)

La identificación detallada de los grupos de interés en la **Tabla 5** permite comprender la amplitud del compromiso de VAUDE con actores internos y externos. Este enfoque evidencia una visión empresarial que prioriza el diálogo, la cooperación y el impacto positivo, consolidando relaciones basadas en la confianza y la corresponsabilidad. A continuación, se abordará los aspectos del pilar del liderazgo Consciente.

### **Liderazgo Consciente**

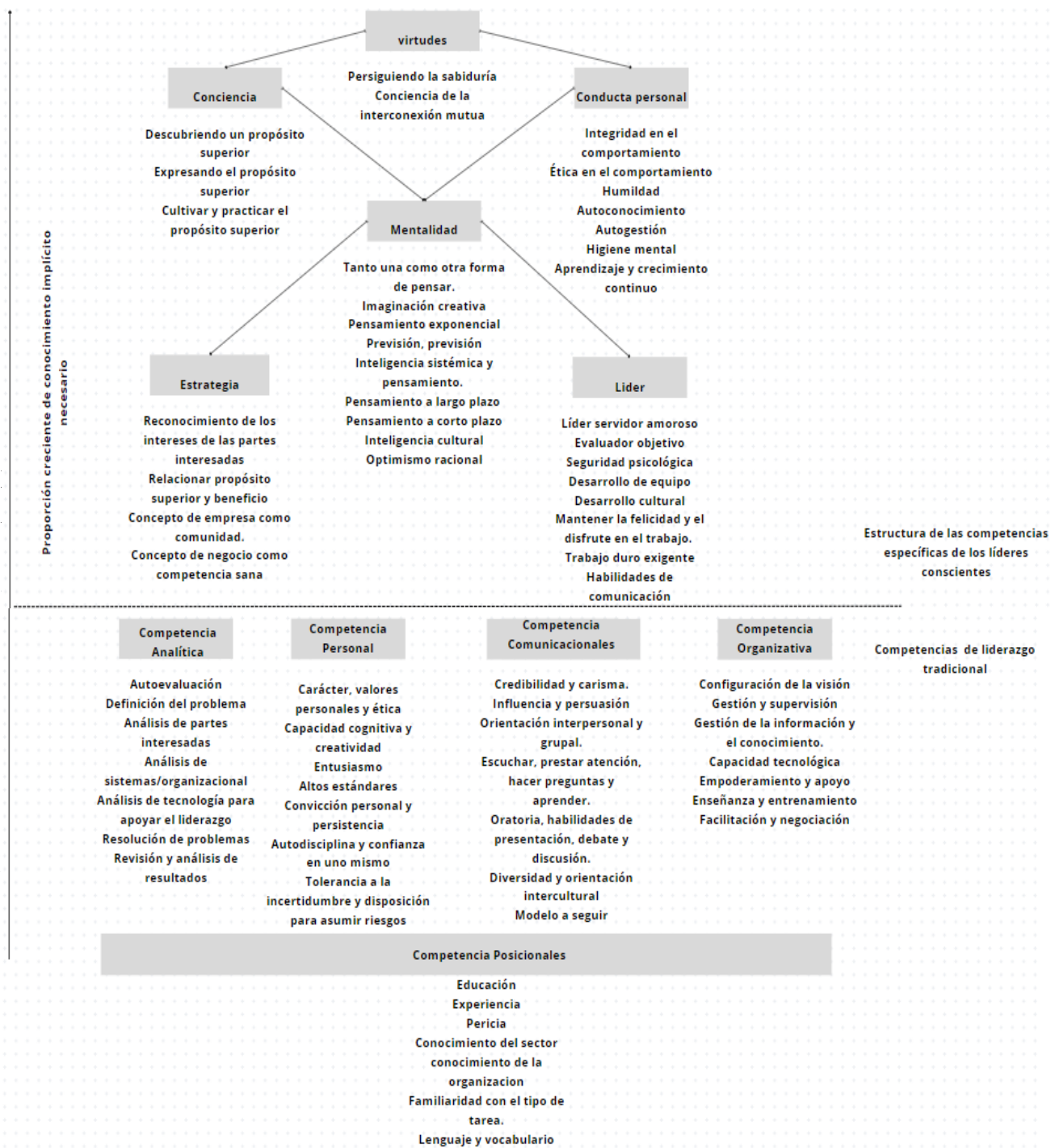
El liderazgo consciente implica dirigir con empatía y ética, inspirando a otros hacia un propósito compartido. Prioriza la conexión genuina, la responsabilidad social y el desarrollo personal dentro de un marco de valores sostenibles. Kubatov y Kročil (2021) proponen un marco de trabajo para el desarrollo del liderazgo consciente que busca fomentar este tipo de liderazgo dentro de las organizaciones. Dentro de sus principios de liderazgo, ellos plantean que el liderazgo consciente inicia desde unas fortalezas técnicas tradicionales y evoluciona hacia un estado de consciencia como se muestra en el diagrama de la **Figura 4**. En el diagrama, se observa una dirección ascendente en términos de adquisición de habilidades necesarias. En la parte inferior, se encuentran las cinco áreas de competencias y treinta y cinco sub-competencias que son fundamentales en la estructura del liderazgo tradicional y que se aplican en la práctica diaria en las organizaciones (Ruben, 2019). En la parte superior, se representan los temas y subtemas de competencias que un líder necesita para desempeñar su trabajo de manera consciente. En este sentido las competencias tradicionales y de consciencia son complementarias y no mutuamente excluyentes.

El liderazgo consciente requiere un conjunto de competencias que trascienden las habilidades técnicas o jerárquicas tradicionales. La **Figura 4** presenta un marco estructurado que distingue entre las competencias posicionales, ubicadas en la base del modelo, y las competencias específicas que caracterizan a los líderes conscientes, representadas en la parte superior. Esta organización permite visualizar cómo se integran distintos niveles de desarrollo en la práctica del liderazgo ético y transformador.



**Figura 4**

*Marco de Competencias del Liderazgo Consciente (Kubatov y Kročil, 2021, P.288)*



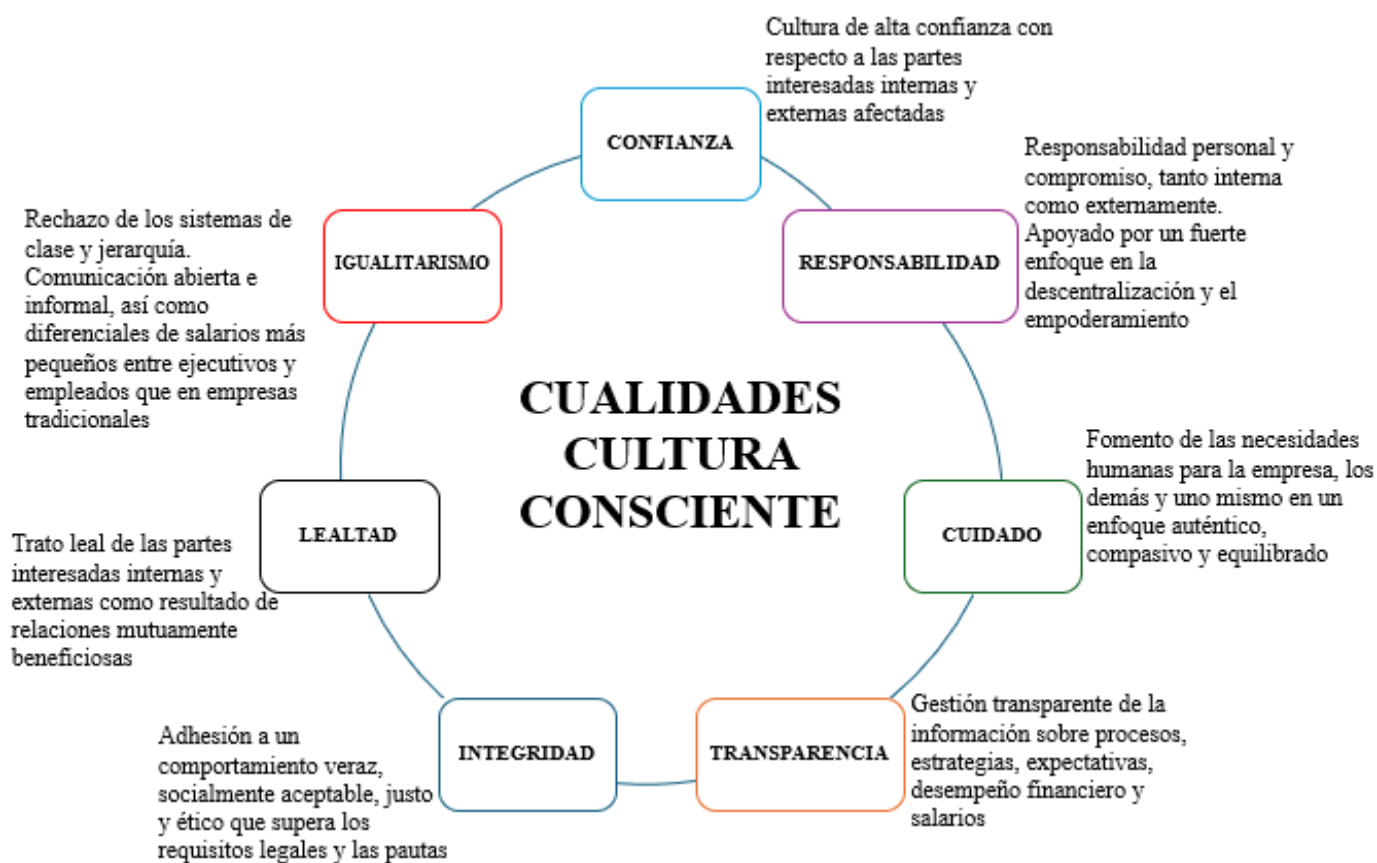
*Nota.* Elaboración propia en la herramienta CmapTools.

una cultura positiva, los líderes deben dedicar tiempo y esfuerzo a su desarrollo. La cultura consciente no se limita a crear un entorno laboral agradable; busca el desarrollo integral de los empleados y el crecimiento continuo de la empresa. Este enfoque proactivo no solo fortalece la moral y el compromiso de los trabajadores, sino que también impulsa la innovación y el rendimiento empresarial a largo plazo. (Mackey y Sisodia, 2013)

Las culturas organizacionales conscientes se distinguen por promover entornos donde el respeto, la colaboración y el propósito compartido son pilares fundamentales. Mackey y Sisodia han identificado siete cualidades esenciales que caracterizan este tipo de culturas, las cuales se presentan en la **Figura 5**. Este marco permite comprender cómo ciertos valores y prácticas pueden transformar la dinámica interna de las organizaciones hacia modelos más humanos y sostenibles.

**Figura 5**

*Siete Cualidades de Culturas Conscientes Propuestas por Mackey y Sisodia*



*Nota.* Adaptado de (Stahlhofer et al., 2018, P.43)

La **Figura 5** revela que una cultura consciente no se construye únicamente desde la estrategia, sino desde la coherencia entre los principios y las acciones cotidianas. Al cultivar estas siete dimensiones, las organizaciones fortalecen su identidad, generan vínculos de confianza y favorecen el desarrollo integral de sus miembros, consolidando así una base sólida para el liderazgo consciente. En los capítulos siguientes se presentará un ejemplo de aplicación de los pilares del capitalismo consciente en el área del marketing, así como el análisis de otros modelos organizacionales afines que resultan relevantes para su comprensión.

## **Ejemplo de Aplicación de Principios de Capitalismo Consciente: Marketing Empresarial**

El capitalismo consciente propone una transformación profunda en la manera en que las empresas se relacionan con sus consumidores, las comunidades y demás partes interesadas, promoviendo un enfoque ético, responsable y sostenible de la actividad empresarial. En este marco, el marketing se constituye en un ámbito funcional clave para la aplicación de estos principios, en tanto cumple un rol estratégico en la comunicación del propósito organizacional, la construcción de confianza y el fortalecimiento de relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Desde esta perspectiva, el marketing consciente trasciende la promoción tradicional de productos y servicios, orientándose hacia la comunicación de valores auténticos y coherentes con el impacto social, económico y ambiental de las organizaciones. Así, se convierte en una herramienta para generar valor compartido, alineando los objetivos empresariales con las expectativas de la sociedad y del consumidor. Tal como lo plantea Bhattacharya (2010), las empresas deben evaluar de manera integral su impacto económico, social y ambiental, superando visiones fragmentadas de la sostenibilidad. Este enfoque ha adquirido especial relevancia en el sector B2B, donde compañías como Grupo Nutresa, Bancolombia y Corona han incorporado la sostenibilidad como eje central de su posicionamiento de marca en mercados emergentes.

La experiencia de estas organizaciones evidencia que una orientación estratégica hacia las partes interesadas y a las siguientes tres dimensiones, no solo contribuye al fortalecimiento de la reputación corporativa, sino que también puede convertirse en una fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Dimensión social, asociada al bienestar de empleados, comunidades y otros grupos de interés. Dimensión económica, vinculada a la generación de valor, la competitividad y la sostenibilidad financiera. Dimensión ambiental, relacionada con la gestión responsable de los recursos naturales y la mitigación de impactos ambientales.

Cuanto mayor sea la efectividad de las estrategias de marketing en estas tres áreas, más sólida será la marca corporativa en los mercados emergentes. Los siete estudios de caso presentados en la **Tabla 6** ilustran cómo diversas marcas B2B han sabido capitalizar la oportunidad de posicionarse bajo el principio de “hacer el bien haciendo el bien”. Estas empresas han logrado integrar de manera coherente las iniciativas económicas, sociales y ambientales dentro de sus estrategias de marketing sostenible, lo que ha contribuido significativamente a la construcción y fortalecimiento de sus marcas corporativas.

**Tabla 6***Iniciativas de Sostenibilidad de Empresas B2B*

Caso	Empresa	Mercados emergentes	Dimensiones del marketing de sostenibilidad		
			Económico	Social	Ambiental
1	BHP Billiton	Mozambique	Salud y bienestar de los empleados para evitar la pérdida de días de trabajo; viviendas asequibles; el reasentamiento de los propietarios de tierras; Educación/Formación	El empleo; salud comunitaria; programa de educación sobre el VIH/SIDA; teatro; comisaría; programas de seguridad vial; deportes/cultura; centro de asesoramiento y pruebas voluntarias; formación docente y donación de libros para niños; infraestructura.	Programas de gestión ambiental; Auditoría interna y externa para procesos verdes.
2	Barrick Gold Corporation	Tanzania	Empleo; trabajo por cuenta propia; educación en habilidades empresariales y administrativas; atención médica asequible; Programa Integrado de Capacitación Técnica Minera.	Departamento comunitario de oportunidades de autoempleo y habilidades de emprendimiento social.	Programa de concientización ambiental para la contaminación del agua, la degradación de la tierra y las operaciones mineras.
3	Amanco & Ashoka	México	Préstamos; financiación; crédito; Aumento de la producción/rendimiento.	Educación; instalación de sistemas de riego; Establecer contactos con otras empresas de agronegocios para crear acceso al mercado y nuevas oportunidades de negocio.	Tecnología de riego por goteo para conservar los recursos hídricos.
4	Masisa	Latín América	Cadena minorista para mejorar la productividad y los ingresos de carpinteros y pequeños contratistas; tablas de madera asequibles; socios internacionales.	Formación de carpinteros; Colaboración con municipios para el mobiliario de viviendas sociales	Plantó 241 hectáreas de bosque; siguió los estándares de emisiones de formaldehído E-1.
5	Dow	Ghana	Vivienda asequible; producción local de materiales a menor costo; financiamiento para asuntos comunitarios.	Alianzas con el gobierno, la academia, organizaciones sin fines de lucro para proyectos y creación de redes.	Educación en temas de salud, producción y manejo de desechos y agua potable.
6	Shree Cements	India	Reducción del consumo de electricidad; construir sus propias centrales de carbón a menor costo;	Ayuda financiera a las escuelas rurales; proyectos de alfabetización; Planes de desarrollo de la educación	Reducción de emisiones; ahorro de energía; centrales eléctricas verdes; plantas de tratamiento de aguas residuales para la gestión

7	Shell Foundation	Asia and Africa	<p>vendió el exceso de electricidad en los mercados abiertos.</p> <p>Financiamiento de productos energéticos para consumidores, pymes de energía e infraestructura, programas de carbono y monetización de créditos ambientales.</p>	<p>en tecnología de la información y educación informática.</p> <p>Asociaciones con una variedad de empresarios, incubadoras y distribuidores globales para productos energéticos como estufas, plantas de energía fuera de la red, microrredes, sistemas solares</p>	<p>de residuos; cubierta forestal plantada.</p> <p>Iluminación solar; biogás; gasificación de biomasa;</p> <p>Productos energéticos de bajo coste</p>
---	---------------------	-----------------	--	---	---

---

*Nota.* Adaptado de (Simpson et al, 2013, P.25)

La **Tabla 6** evidencia que las empresas B2B orientadas hacia las partes interesadas y comprometidas con el marketing sostenible provienen tanto de mercados desarrollados como emergentes. Aunque estas siete organizaciones presentan diferencias significativas en cuanto a tamaño, sector y ubicación geográfica, comparten un objetivo común: integrar una orientación estratégica hacia los grupos de interés con un propósito comercial claro. Una lección fundamental que emerge de estos casos es que el éxito en sostenibilidad no puede depender únicamente de la motivación individual o de iniciativas aisladas; requiere el compromiso y la aceptación transversal en todos los niveles de la organización.

El análisis de estos casos evidencia que el marketing constituye un ámbito funcional en el que los principios del capitalismo consciente pueden operacionalizar a través de prácticas orientadas al propósito, la sostenibilidad y la integración de las partes interesadas. No obstante, estas aplicaciones no representan una adopción integral del modelo de capitalismo consciente, sino una aproximación funcional que permite generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea.

Tras la revisión de diversos ejemplos de aplicación del marketing sostenible como ámbito funcional de los principios del capitalismo consciente, resulta pertinente avanzar hacia el análisis de otros enfoques y modelos organizacionales que, sin constituir una adopción directa del capitalismo consciente, incorporan principios y prácticas afines. En el siguiente apartado se examinarán estos modelos similares, con el propósito de identificar sus puntos de convergencia y diferenciación, y así ampliar la comprensión de cómo los pilares del capitalismo consciente se manifiestan y operacionalizan en distintos contextos empresariales.



## **Enfoques y Modelos Organizacionales Afines al Capitalismo Consciente**

Las recurrentes crisis financieras, los escándalos corporativos y los desastres ambientales han evidenciado las limitaciones del sistema capitalista actual. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo, entre 2008 y 2015 se perdieron 61 millones de empleos como consecuencia de la crisis económica. El aumento del desempleo y la desigualdad ha generado tensiones sociales y políticas en diversos países. Desde la Revolución Industrial, la temperatura global ha mostrado un incremento sostenido (Carlowicz, 2010). Macaulay y Arjoon (2013) señalan que la falta de ética en las economías capitalistas ha contribuido a la proliferación de prácticas cuestionables en múltiples sectores de la sociedad.

Ante estos desafíos, diversos autores han propuesto redefinir el papel de las corporaciones, promoviendo una alineación entre el propósito empresarial y el bienestar humano para alcanzar la sostenibilidad (Sisodia, 2007). En este contexto, han surgido nuevas corrientes como el capitalismo constructivo, el capitalismo consciente y el valor compartido, que están ganando relevancia. Haque (2011), por ejemplo, critica el modelo capitalista tradicional y plantea el concepto de "capitalismo constructivo", el cual denuncia la creación de valor artificial e insostenible que agota los recursos sin ofrecer alternativas de renovación. Este tipo de valor suele beneficiar exclusivamente a los accionistas, en detrimento de las comunidades y la sociedad en general. En contraste, se propone generar "valor grueso", es decir, beneficios sostenibles que favorezcan tanto a los accionistas como al entorno social.

De manera similar, el capitalismo consciente y el valor compartido buscan ampliar el enfoque empresarial, pasando de una visión centrada en los accionistas a una que considera a todas las partes interesadas (Porter y Kramer, 2011; Mackey, 2011). Estos grupos incluyen a la sociedad en general, socios estratégicos, inversores, clientes y empleados (Sisodia et al., 2007).

Ambas propuestas se fundamentan en la teoría de las partes interesadas, desarrollada por Freeman (1984), quien introdujo el "modelo de las partes interesadas", ampliando la responsabilidad de los directivos hacia actores como empleados, proveedores, organizaciones comunitarias, ambientalistas, defensores del consumidor y gobiernos.

Existe evidencia sólida que respalda la efectividad de este enfoque. Simpson et al. (2013) demostraron que las empresas que adoptan el capitalismo consciente superan financieramente a sus competidores. De Luque et al. (2008), tras encuestar a 520 organizaciones en 17 países, concluyeron que los CEOs que priorizan el bienestar de las partes interesadas logran mayor compromiso laboral y mejores resultados. Por su parte, Oswald et al. (2015) encontraron que la felicidad en el trabajo puede aumentar la productividad hasta en un 12%.

Las empresas que adoptan este enfoque han superado ampliamente el rendimiento promedio del índice S&P 500 en la última década (Sisodia et al., 2007; Sisodia, 2011). La satisfacción del cliente también se ha identificado como un factor clave en el éxito organizacional (Prabhakar, 2007; Oliver, 2009). Grewal et al. (2017) señalan que los minoristas conscientes logran que sus clientes se comprometan profundamente, llegando incluso a compartir los valores y el propósito de la empresa, lo que genera una experiencia única. Estos minoristas buscan maximizar los beneficios para el mayor número de partes interesadas, minimizando al mismo tiempo los impactos negativos (Grewal y Levy, 2016).

Asimismo, se reconoce que la cooperación entre socios es esencial para mantener la competitividad (Chituc y Azevedo, 2005). Stan y Caemmerer (2015) destacan que la satisfacción en las relaciones de colaboración es clave para su permanencia. Un metaanálisis realizado por Orlitzky et al. (2003) confirmó que la responsabilidad social se correlaciona positivamente con el desempeño financiero, hallazgo que también fue respaldado por Margolis y Walsh (2001).

En síntesis, los estudios revisados sugieren que las organizaciones que aspiran a un éxito sostenible deben generar beneficios sobresalientes para todas las partes interesadas. Por ello, se propone como principio fundamental: mantener beneficios sobresalientes para todos los grupos de interés. A partir de esta premisa, se presentan a continuación distintos modelos que buscan aplicar estos principios en el contexto de la economía global.

### **Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM)**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés: European Foundation for Quality Management) desarrolló un modelo ampliamente adoptado por organizaciones con diversos propósitos estratégicos. Este modelo se estructura en tres componentes esenciales: los conceptos fundamentales de excelencia, los criterios del modelo y el método de evaluación conocido como lógica RADAR (Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Refinamiento) (EFQM, 2018).

La **Figura 6** presenta los fundamentos esenciales del Modelo EFQM, una herramienta ampliamente reconocida para la gestión de la excelencia organizacional. En ella se sintetizan los principios que orientan a las entidades hacia una mejora continua, integrando aspectos como liderazgo, estrategia, personas y resultados sostenibles. Esta representación gráfica permite comprender de manera estructurada los pilares que sustentan el enfoque de calidad total propuesto por el modelo.

**Figura 6.***Fundamentos del Modelo EFQM*

*Nota.* Adaptado de EFQM\_MODEL BROCHURE\_2021\_Spanish.pdf (mcusercontent.com)

Como se observa en la figura, los fundamentos del Modelo EFQM no solo ofrecen una guía metodológica, sino que también promueven una cultura organizacional centrada en la innovación, el aprendizaje y la creación de valor. Su aplicación práctica facilita la alineación entre los objetivos estratégicos y las necesidades de los grupos de interés, consolidando así un marco de referencia para la transformación y el desempeño sobresaliente.

Los conceptos fundamentales son las ideas que sirven como base para lograr la excelencia. Tickle et al. (2016) sostiene que la adquisición de conceptos fundamentales es esencial para promover un alto rendimiento empresarial. Los principios fundamentales están alineados con los estándares del modelo EFQM.

El modelo EFQM se basa en las ocho ideas fundamentales las cuales son:

- liderar con visión, inspiración e integridad.

- agregar valor para los clientes
- crear un futuro sostenible
- el desarrollo de la capacidad organizativa
- gestionar con agilidad;
- aprovechar la creatividad y la innovación
- tener éxito a través del talento de las personas
- mantener resultados sobresalientes.

El modelo EFQM se fundamenta en ocho principios esenciales para alcanzar la excelencia organizativa. Liderar con visión, inspiración e integridad implica guiar con claridad, motivar a otros y actuar conforme a valores éticos. Agregar valor para los clientes se enfoca en crear productos y servicios que superen sus expectativas. Crear un futuro sostenible requiere operar responsablemente para preservar recursos para las próximas generaciones. Asimismo, desarrollar la capacidad organizativa fortalece las estructuras y habilidades necesarias para cumplir objetivos. Gestionar con agilidad permite adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno. Además, aprovechar la creatividad y la innovación fomenta ideas novedosas que mejoran procesos y resuelven problemas. Tener éxito a través del talento de las personas valora, desarrolla y reconoce a los empleados como una clave fundamental. Finalmente, mantener resultados sobresalientes asegura un desempeño constante y sostenible a lo largo del tiempo.

### **Excelencia en el Rendimiento de Baldrige (BPE)**

El modelo de Malcolm Baldrige o modelo BPE por sus siglas en inglés Baldrige Performance Excellencees; un marco de referencia desarrollado por el gobierno de Estados Unidos en la década de 1980, su objetivo principal es promover la excelencia en la gestión de calidad y el rendimiento empresarial. Para ello se basa en lo que se conoce como “enfoque

sostenible de mejora continua”. Dicho enfoque promueve la innovación y excelencia en todas las áreas de la empresa u organización.

La **Figura 7** ilustra el enfoque de Excelencia en el Rendimiento propuesto por el modelo Baldrige, una referencia clave en la evaluación de la calidad organizacional. Este marco destaca los elementos que contribuyen al éxito sostenido de las instituciones, integrando liderazgo, planificación estratégica, enfoque en el cliente y gestión del conocimiento. Su estructura permite visualizar cómo se interrelacionan los componentes para generar valor y mejorar el desempeño global.

### Figura 7

*Excelencia en el Rendimiento de Baldrige (BPE)*



*Nota.* Elaboración propia.

A partir de lo expuesto en la **Figura 7**, se evidencia que el modelo Baldrige no solo proporciona criterios de evaluación, sino que impulsa una transformación profunda en la cultura organizacional. Al fomentar prácticas sistemáticas orientadas a la mejora continua, este enfoque contribuye a fortalecer la capacidad de adaptación, la innovación y la orientación hacia resultados significativos para todos los grupos de interés.

Al igual que el modelo EFQM, el modelo BPE tiene tres componentes principales, a saber: valores y conceptos que representan la base del modelo, los criterios y el método de evaluación o el sistema de puntuación. Tickle et al. (2016) compararon los valores y conceptos básicos del BPE y encontraron que son bastante similares.

Los valores y conceptos básicos de BPE son:

- liderazgo visionario
- excelencia orientada al cliente
- aprendizaje organizacional y personal
- valorar a los miembros y socios de la fuerza laboral
- agilidad
- centrarse en el futuro
- Excelencia empresarial sostenible
- gestión para la innovación
- gestión por hechos
- responsabilidad social
- centrarse en los resultados y en la creación de valor
- perspectiva de sistemas

El modelo BPE es un marco diseñado para promover la excelencia en la gestión de calidad y el rendimiento empresarial mediante un enfoque sostenible de mejora continua. Este enfoque se basa en valores esenciales como el liderazgo visionario, que proporciona dirección con claridad y propósito, y la excelencia orientada al cliente, enfocada en satisfacer las expectativas de los consumidores. También incluye el aprendizaje organizacional y personal, promoviendo el crecimiento constante, y el valor a los miembros y socios de la fuerza laboral, reconociendo su papel clave en el éxito. La agilidad permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios, mientras que el enfoque en el futuro asegura sostenibilidad a largo plazo. Además, fomenta la gestión para la innovación y el uso de datos mediante la gestión por hechos. La responsabilidad social refuerza el compromiso con la comunidad, y el modelo se enfoca en los resultados y la creación de valor para garantizar un desempeño efectivo. Finalmente, integra todos estos elementos bajo una perspectiva de sistemas para lograr la excelencia organizativa.

### **Modelo para la Excelencia Empresarial Sostenible (SBEM)**

El Modelo de Excelencia Empresarial Sostenible (SBEM, por sus siglas en inglés: Sustainable Business Excellence Model) fue desarrollado por Jabnoun (2019) como una propuesta orientada a integrar la sostenibilidad en la gestión organizacional. Este modelo se fundamenta en una serie de conceptos rectores que constituyen su base teórica. Tanto los criterios del modelo como su método de evaluación se estructuran en torno a estos principios fundamentales, los cuales han sido formulados a partir de una revisión de la literatura. Los conceptos básicos de la EBS son:

mantener los beneficios sobresalientes para todas las partes interesadas (fines nobles)



traducir los valores fundamentales en acciones: alinear a los facilitadores con los valores fundamentales (medios nobles)

gobierno corporativo: gestión adecuada de la gestión para proteger los intereses de los grupos de interés

creatividad e innovación: fomentar el aprendizaje y la mejora mediante la creatividad y la innovación

control de calidad: gestión de procesos para lograr consistentemente la misma calidad.

El Modelo SBEM se fundamenta en una serie de principios que guían a las organizaciones hacia la excelencia sostenible. Uno de los pilares centrales es la generación de beneficios sobresalientes para todas las partes interesadas, promoviendo un equilibrio entre sus necesidades mediante objetivos éticos y responsables. Asimismo, el modelo enfatiza la necesidad de traducir los valores fundamentales en acciones concretas, alineando las estrategias y los procesos organizativos con dichos valores para asegurar medios igualmente nobles.

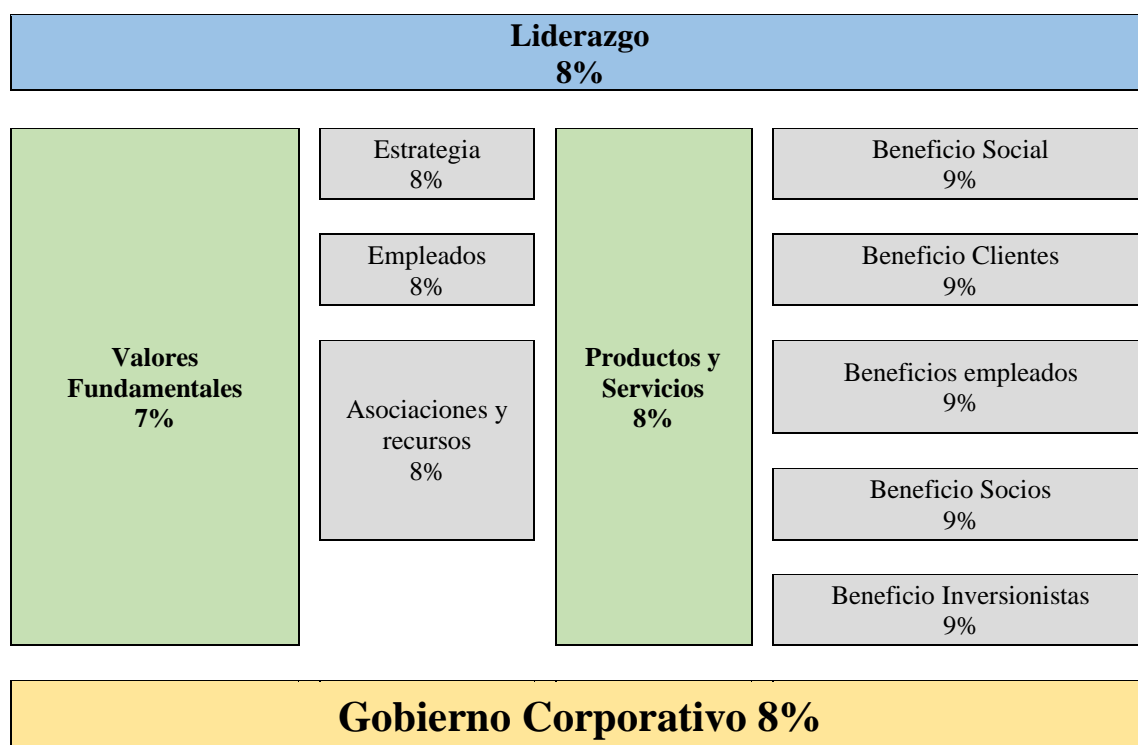
El gobierno corporativo, dentro de este enfoque, se orienta hacia una gestión transparente y ética que proteja los intereses de todos los grupos de interés. La creatividad y la innovación, por su parte, se consideran motores del aprendizaje continuo y de la mejora organizacional, al fomentar la generación de ideas novedosas. Finalmente, el control de calidad se presenta como un elemento clave para la gestión eficaz de los procesos, garantizando resultados consistentes y de alto nivel.

En conjunto, estos principios permiten a las organizaciones avanzar hacia sus objetivos de manera ética, sostenible y eficiente, consolidando una cultura empresarial comprometida con el bienestar colectivo y el desempeño responsable.

La **Figura 8** expone el Modelo para la Excelencia Empresarial Sostenible (SBE), una propuesta que integra la gestión de calidad con principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Este enfoque busca equilibrar el rendimiento económico con el impacto ambiental y el bienestar social, ofreciendo a las organizaciones una guía para operar de manera ética, resiliente y orientada al largo plazo.

### Figura 8

*Modelo Para la Excelencia Empresarial Sostenible (SBE)*



*Nota.* Elaboración propia

En la **Figura 8**. Se resume como se encuentra constituido este modelo el cual dispone de siete facilitadores que incluyen el gobierno corporativo y los valores fundamentales, además de cinco beneficios relevantes para los cinco grupos de interés: sociedad, clientes, empleados, socios e inversores. Su aplicación permite a las organizaciones adaptarse a los desafíos

contemporáneos, fortaleciendo su compromiso con el entorno y consolidando una cultura de mejora continua con impacto sostenible.

Este modelo tiene tres niveles, a saber, criterios, subcriterios y puntos orientadores. Los puntos de orientación proporcionan una explicación y orientación sobre la aplicación de los subcriterios. Se supone que no deben tomarse como receta médica. Cada uno de los cinco criterios de beneficios se divide en dos subcriterios: uno que cubre los indicadores objetivos y el otro que cubre las medidas de percepción.

### **Certificaciones y Marcos de Evaluación del Bienestar Social y Ambiental**

Actualmente, las empresas pueden tomar una certificación o evaluación en función de su contribución al bienestar social y ambiental en sus actividades operacionales y culturales. Dos ejemplos son La certificación B Corp y el movimiento "Economy for the Common Good" (Stahlhofer et al, 2018, p.14-17). La certificación B Corp es otorgada por la organización sin fines de lucro B Lab, que evalúa a las empresas en áreas como gobernanza, impacto social y ambiental, y transparencia. El movimiento para el bien común busca promover valores éticos y sociales en la economía, como la justicia, la sostenibilidad, la solidaridad y la democracia económica. Permitiendo a empresas, gobiernos locales y organizaciones a adoptar prácticas más éticas y sostenibles en sus actividades económicas.

En la **Tabla 7** se muestra un análisis general de los dos métodos. El contraste entre ambos enfoques mostrado en la **Tabla 7** permite identificar puntos de convergencia en torno a la redefinición del éxito empresarial, así como diferencias en sus mecanismos de evaluación y alcance institucional. Este análisis evidencia que, aunque cada modelo tiene su propia estructura, ambos comparten la intención de alinear la actividad económica con valores humanos y sociales.

**Tabla 7***Análisis del Método "B corporation" y el Movimiento "Economy for the Common Good"*

Empresa / organización responsable	¿Qué es?	Herramienta de aplicación	Costos	Referencia bibliográfica
B Lab (Organización sin ánimo de lucro)	Las B Corporations, o B Corps, son empresas certificadas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad.	"B Impact Assessment" es una herramienta en línea Con preguntas que abarcan temas como gobierno corporativo, prácticas laborales, impacto comunitario, medio ambiente y compromiso con la transparencia.	Pago de una tarifa para la evaluación y certificación.  Si la puntuación es por encima de 80 puntos se concederá certificación por dos años.	B Lab. (n.d.). B Corporation: The future of business as a force for good. Recuperado el [25 de febrero del 2025] <a href="https://www.bcorporation.net/en-us/">https://www.bcorporation.net/en-us/</a>
"Economy for the Common Good", liderada por un movimiento global de activistas, académicos, empresarios y ciudadanos	Modelo económico que propone priorizar el bienestar humano sobre el crecimiento financiero. Evalúa la contribución de las empresas al bien común, inspira prácticas éticas y sostenibles en todo el mundo.	"Balance Sheet for Common Good"  evalúa aspectos como la sostenibilidad ambiental, la equidad en las relaciones laborales, la transparencia y la participación democrática en la toma de decisiones	Los recursos financieros son considerados para implementar cambios en la estructura y prácticas empresariales que se alineen con los principios del movimiento	Economy for the Common Good. (n.d.). Good practices. Recuperado el [05 de marzo del 2025] de <a href="https://germany.ecogood.org/umsetzung/good-practices/">https://germany.ecogood.org/umsetzung/good-practices/</a>

*Nota.* Principales certificaciones o evaluaciones para las empresas en función de su contribución al bienestar social y ambiental.

## **Negocios o Empresas Conscientes**

Kofman (2006, P.36) define que la empresa consciente fomenta la autoconciencia entre todos los implicados, alentando a los empleados a investigar y reflexionar tanto con rigor científico como moral. Les insta a considerar su propia virtud y sentido de vida, así como a ver a colegas y clientes como seres humanos, no simplemente como recursos. En última instancia, busca promover la paz y la felicidad entre individuos, el respeto y la solidaridad en la comunidad, y el cumplimiento de la misión organizacional. Parte importante de la consciencia empresarial es el liderazgo consciente. Este tiene “responsabilidad incondicional, la integridad esencial, la humildad ontológica, la comunicación auténtica, la negociación constructiva, la coordinación impecable y la maestría emocional”

Víctor González (2023), presidente de la cadena de Farmacias mexicana “Similares”, argumenta que como organización siempre se han esforzado por hacer más por los demás, centrando sus energías en mejorar la vida de las personas. Basados en la filosofía del capitalismo consciente, su estrategia empresarial va enfocada en el ser humano que está detrás de la empresa más que por el dinero o las posesiones materiales. Resaltando que invertir en las personas es la mejor opción. Su modelo de negocio le permite ofrecer a los empleados la oportunidad de beneficiarse hasta un 200% mediante un sistema de compensación y anualmente, apoyan a más de 1,100 instituciones en todo el país, proporcionando medicamentos, alimentos y servicios médicos a más de 40 mil familias, incluyendo casas hogar, personas con VIH, discapacitados y comunidades marginadas.

En el sector empresarial mexicano hay una nueva tendencia de empresas jóvenes que nacen con principios de capitalismo consciente y una gran vocación social. Un gran referente es el grupo Bimbo, donde toda su estructura empresarial está centrada en los cuatro principios del capitalismo consciente, **Ver Figura 9**. Otras organizaciones en el país como Centro médico ABC, Gentera, Financiera Contigo, Iluméxico y Sala Uno; desde su nacimiento están comprometidas en cumplir su propósito superior de brindar desarrollo social en cada una de sus áreas de operación. (Solano, 2019)

### Figura 9

*Modelo Empresarial del Grupo Bimbo Basado en el Capitalismo Consciente*



*Nota.* Elaborado con información del artículo Capitalismo Consciente (Solano,2019)

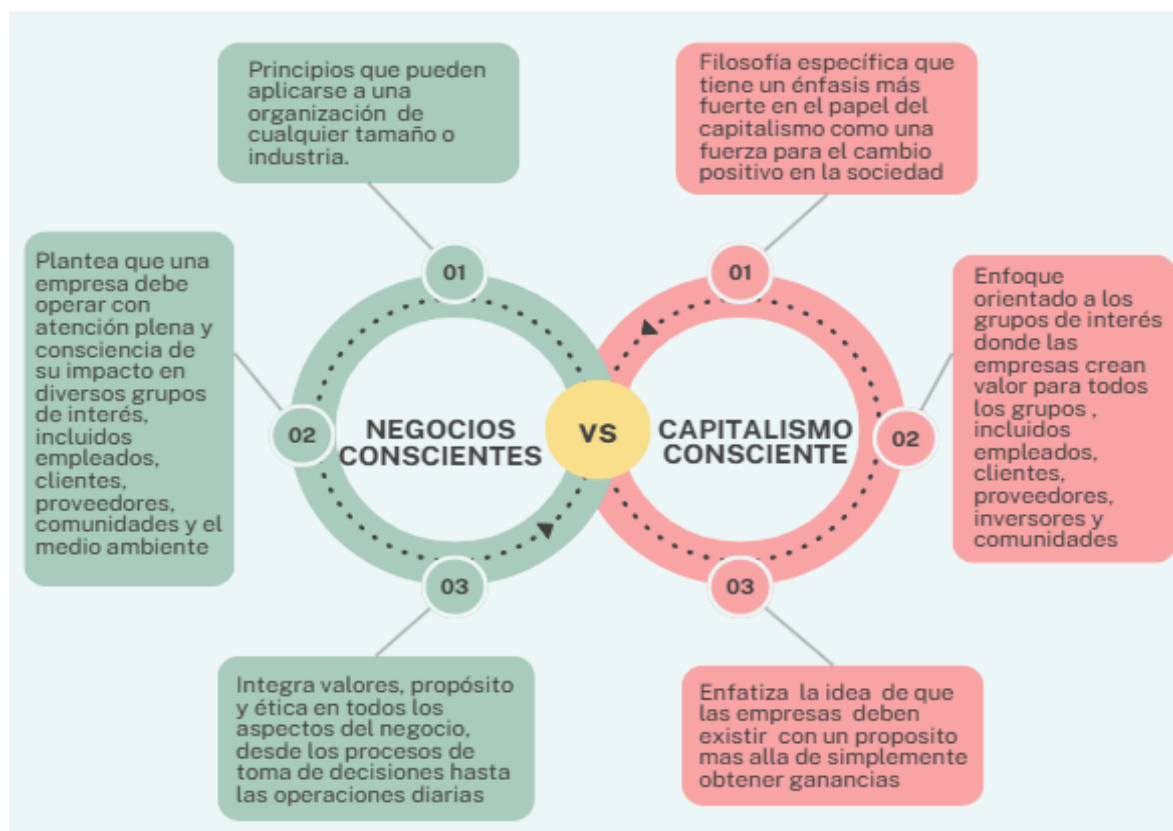
La **Figura 9** evidencia cómo la empresa Bimbo ha integrado de manera coherente los cuatro principios del capitalismo consciente en su modelo empresarial. A través de su propósito elevado, liderazgo consciente, cultura organizacional orientada al bienestar y enfoque en las

partes interesadas, Bimbo demuestra un compromiso genuino con la sostenibilidad, la ética corporativa y el impacto positivo en la sociedad. Esta alineación estratégica refuerza su posicionamiento como una marca responsable y humanamente centrada. Es importante encontrar las características que permiten diferenciar el concepto entre los negocios y el capitalismo consciente, por lo tanto, se profundizará en el siguiente apartado.

### **Diferencia entre Negocios y Capitalismo Conscientes**

Los negocios y el capitalismo conscientes son conceptos relacionados que comparten similitudes, pero también tienen algunas diferencias. La diferencia radica en el alcance. Los negocios conscientes son empresas individuales que priorizan la ética y la sostenibilidad, mientras que el capitalismo consciente abarca un sistema económico que promueve la responsabilidad social y la sostenibilidad. Los negocios conscientes operan dentro de este marco, contribuyendo con prácticas éticas y responsables (Kofman, 2024).

En la **Figura 10**, se presenta algunas de las características que diferencian los dos conceptos.

**Figura 10***Diferencias entre Negocios y Capitalismo Conscientes*

*Nota.* Adaptado de (Kofman, 2024).

La **Figura 10** sintetiza las diferencias entre negocios y capitalismo conscientes, destacando que mientras los primeros se enfocan en prácticas empresariales éticas, responsables y sostenibles dentro de una organización específica, el segundo propone una transformación sistémica global basada en propósito, liderazgo, cultura y enfoque integral hacia las partes interesadas.

En el siguiente capítulo se desarrollará el análisis detallado de diversas empresas que han adoptado principios del capitalismo consciente como parte integral de su modelo de negocio. A



través de casos concretos, se busca evidenciar la aplicabilidad real de esta filosofía empresarial y sus resultados en contextos diversos.

### **Análisis del Estudio sobre las Empresas Conscientes**

Simpson y colaboradores (2013), documentaron en su trabajo el cálculo del desempeño financiero a 18 empresas conscientes medido entre los años 1998 hasta el año 2012, analizado en periodos de 5, 10 y 15 años, como se muestra en las **Tablas 8 y 9**. El parámetro o índice de medición fue "precio de la acción, ajustado por divisiones y dividendos" (Simpson et al, 2013)

En las **Tablas 8 y 9**; El indicador de medición para cada empresa fue el precio de las acciones ajustado por divisiones y dividendos, también conocido como " Stock prices adjusted for splits and dividends ", el cual, es un término utilizado en el análisis financiero para representar el precio histórico de una acción teniendo en cuenta los eventos corporativos que podrían haber afectado su valor. Estos eventos incluyen divisiones de acciones (split) y pagos de dividendos.

**Tabla 8**

*Comparación del Precio de las Acciones entre 18 Empresas Versus el Índice S&P500 Medido Entre el Año 1998 al 2012*

Empresas	Periodo de análisis		
	5 años	10 años	15 años
S&P 500	2.8%	62.1%	47%
Amazon.com	168.6%	1,234.4%	326.8%
BMW	72.2%	152.17%	N/A
CarMax	92.2%	113.6%	321.6%
Caterpillar	28.1%	102.3%	91.6%
Commerce Bank	20.6%	9.9%	47.3%
Costco	44.5%	256.2%	125.4%
EBay	56.7%	23.2%	N/A
Google	3.8%	N/A	N/A
Harley-Davidson	7.2%	6.9%	86.5%
Honda	14.1%	107.7%	47.9%
Jet Blue	0.8%	78.1%	N/A
Johnson & Johnson	6.7%	30.9%	9.2%
Soutwest Airlines	14.2%	25.9%	58%
Starbucks	171.1%	166.7%	42.2%
Timberland	42.5%	62%	N/A
Toyota	11.1%	78.8%	67.5%
UPS	6.4%	18.3%	N/A
Whole Foods Market	126.9%	75.7%	83.1%
Promedio de las 18 empresas	39.4%	126.2%	83.4%

*Nota.* Adaptado de (Simpson et al, 2013, P.24)

**Tabla 9**

*Tasa de Crecimiento Anual Entre 18 Empresas Versus el Índice S&P500 Medido Entre el Año 1998 al 2012*

Empresas	Periodo de análisis		
	5 años	10 años	15 años
S&P 500	0.6%	4.9%	2.6%
Amazon.com	21.8%	29.6%	10.2%
BMW	11.5%	9.7%	N/A
CarMax	14%	7.9%	10.1%
Caterpillar	5.1%	7.3%	4.4%
Commerce Bank	4.5%	1%	4.2%
Costco	7.6%	13.5%	5.6%
EBay	9.4%	2.6%	N/A
Google	0.8%	N/A	N/A
Harley-Davidson	1.4%	0.7%	4.2%
Honda	2.7%	7.6%	4.3%
Jet Blue	0.2%	14.1%	N/A
Johnson & Johnson	1.3%	2.7%	0.6%
Soutwest Airlines	3%	3%	5.6%
Starbucks	22.1%	10.3%	2.4%
Timberland	10.5%	9.2%	N/A
Toyota	2.3%	6%	3.5%
UPS	1.3%	1.7%	N/A
Whole Foods Market	17.8%	5.8%	4.1%
Promedio de las 18 empresas	5.3%	4.3%	2.6%

*Nota.* Adaptado de (Simpson et al, 2013, P.25)

En el estudio se analizaron empresas específicas que se adhieren a los principios del capitalismo y negocios consciente, con el objetivo de comprender tanto su desempeño financiero como sus prácticas empresariales. Para ello, se utilizaron datos financieros públicos, los cuales fueron comparados con indicadores clave del mercado, como el índice S&P 500, que refleja el rendimiento de las 500 principales empresas cotizadas en Estados Unidos.

A partir del seguimiento realizado por Simpson (2013), se estableció una comparación entre la tasa de crecimiento anual de 18 empresas identificadas por su compromiso con los

principios del capitalismo consciente y el comportamiento del índice S&P 500 durante el periodo comprendido entre 1998 y 2012. Los resultados muestran que estas compañías superaron de forma consistente al mercado en términos de rentabilidad, lo que sugiere que integrar valores como el propósito elevado, la orientación a las partes interesadas y el liderazgo ético no solo es compatible con el éxito financiero, sino que puede potenciarlo. Esta evidencia refuerza la idea de que el capitalismo consciente no representa únicamente una postura ética, sino también una estrategia empresarial sostenible y competitiva.

### **Fracaso en la Implementación del Capitalismo y Negocios Conscientes: El Caso de Panera Cares**

Fyke y Buzzanell (2013) advierten que la implementación del capitalismo consciente dentro de las organizaciones suele generar tensiones, ya que sus defensores enfrentan dificultades para conciliar las contradicciones ideológicas inherentes al modelo— específicamente, el conflicto entre conciencia y capitalismo. A pesar de las buenas intenciones, los directivos tienden a priorizar los intereses económicos por encima de los principios éticos, lo que debilita la aplicación genuina del enfoque.

Por otro lado, investigaciones previas han revelado una brecha entre las expectativas declaradas por los consumidores y sus comportamientos reales de compra. Aunque muchos afirman valorar la responsabilidad social empresarial, sus decisiones de consumo no siempre reflejan ese compromiso (Devinney et al., 2010). Esto plantea interrogantes sobre la viabilidad del capitalismo consciente, que considera la participación y responsable del consumidor como un elemento esencial para su éxito.

Chernev y Blair (2015) demostraron que las iniciativas prosociales y de responsabilidad social corporativa pueden influir en la percepción que los consumidores tienen sobre los productos y servicios ofrecidos por una empresa. Sin embargo, Lee et al. (2017) encontraron que,

cuando la misión social de una organización eclipsa su misión comercial, se activan normas comunitarias que pueden generar percepciones negativas. En estos casos, el éxito económico puede ser interpretado como codicia, lo que sugiere que la recepción del capitalismo consciente por parte del público no siempre es tan favorable como sus promotores anticipan.

En este contexto, algunas organizaciones han intentado aplicar los principios del capitalismo consciente mediante sistemas de precios alternativos, como los llamados “precios conscientes”. Este modelo propone que el cliente pague voluntariamente un monto superior al valor del producto adquirido, destinando el excedente a apoyar a personas en situación de vulnerabilidad. La lógica detrás de esta práctica se basa en la retribución simbólica por lo recibido en la vida, promoviendo así una forma de consumo ético y solidario.

Eckhardt (2018) analizó el caso de Panera Cares como un ejemplo revelador de los desafíos que enfrentan las organizaciones al intentar aplicar los principios del capitalismo consciente a problemas sociales complejos. Esta iniciativa proporcionó un contexto útil para comprender cómo una empresa buscó abordar la inseguridad alimentaria mediante una estrategia basada en el propósito superior, pero encontró resistencia por parte de los consumidores, quienes no siempre aceptan que el consumo individual sea un mecanismo para resolver cuestiones estructurales como el hambre y la falta de vivienda.

Los cafés Panera Cares fueron concebidos como versiones alternativas de los establecimientos Panera Bread, una cadena de restaurantes de comida rápida informal fundada por Ronald Shaich en 1981, que para 2014 contaba con más de 2,000 locales en Estados Unidos y Canadá. La propuesta de Panera Cares se alineaba con los principios del capitalismo consciente, especialmente en lo referente al propósito organizacional orientado al bien común. En términos operativos, las tiendas Panera Cares replicaban casi por completo la estética, el

menú, el sistema de pedidos, la entrega de alimentos y la capacitación del personal de Panera Bread. La diferencia fundamental se hacía evidente al ingresar al local: el modelo de precios.

Panera Cares implementó una estrategia de “precios conscientes” con dos objetivos principales. Por un lado, ofrecía a los consumidores con seguridad alimentaria la posibilidad de actuar de manera prosocial, pagando voluntariamente más por su comida. Por otro lado, brindaba a personas en situación de inseguridad alimentaria un espacio donde pudieran “cenar con dignidad”, sin enfrentar barreras económicas. En lugar de recurrir a mecanismos tradicionales como donaciones a bancos de alimentos o cajas de recaudación en el punto de venta, Panera Cares trasladaba la responsabilidad social directamente al acto de consumo, esperando que los clientes asumieran un rol activo en la solución del problema. Las experiencias vividas por los clientes frente a las decisiones de la organización se presentan en la **Tabla 10**.

**Tabla 10***La Experiencia del Consumidor con la Fijación de Precios Conscientes en las Tiendas Panera Cares*

Reacción del consumir con seguridad Alimentaria.	Efectos sobre la aplicación del capitalismo consciente	Observaciones
1. Malestar físico	Negativa	Muchos clientes no comparten la idea de estar sentados cerca de personas sucias y malolientes.
2. Malestar psicológico	Negativa	La comparación social entre clientes favorecidos y los menos favorecidos por parte de los empleados de la cafetería causo malestar el cual se denominó malestar Psicológico
3. Malestar filosófico	Negativa	Los consumidores también se sintieron incómodos con otras dimensiones no físicas de la fijación consciente de precios en Panera Cares, incluida la comparación social con otros consumidores que tiene lugar y la discriminación del consumidor en la que se involucran los empleados de la cafetería para determinar quién tiene seguridad e inseguridad alimentarias, lo que denominamos malestar psicológico.

*Nota.* Adaptado por el autor. (Jagdish N. , Mona Sinha, 2015)

De acuerdo con la información mostrada en la **Tabla 10**, los datos presentados revelan que la fijación de precios conscientes puede influir positivamente en la experiencia del cliente, generando mayor empatía hacia la marca y fortaleciendo la relación con la comunidad. Sin embargo, también se evidencian desafíos en cuanto a la sostenibilidad financiera del modelo, lo que sugiere la necesidad de equilibrar los ideales sociales con prácticas comerciales viables.

El caso de Panera Cares puede considerarse un ejemplo fallido de la aplicación del capitalismo consciente, lo que evidencia la necesidad de cautela al intentar implementar este enfoque en pequeñas y medianas empresas (Eckhardt, 2018). La experiencia del consumidor, tanto en situaciones de seguridad como de inseguridad alimentaria, reveló una discrepancia

significativa entre las expectativas de la empresa y la percepción real de los clientes frente al sistema de precios conscientes.

Muchos consumidores manifestaron incomodidad y resentimiento hacia Panera Cares, al sentirse obligados a adoptar comportamientos prosociales en el punto de compra. Esta incomodidad se manifestó en distintos niveles: desde el malestar físico generado por la presencia visible de personas en situación de vulnerabilidad, hasta una incomodidad filosófica relacionada con la percepción de que Panera Bread, empresa matriz, utilizaba esta iniciativa no rentable como estrategia para fortalecer su imagen de marca.

Aunque la solicitud de donaciones en puntos de venta es una práctica común y generalmente aceptada —como ocurre en supermercados— el modelo de precios conscientes de Panera Cares generó un entorno de tensión. La convivencia entre consumidores con distintos niveles de seguridad alimentaria provocó una experiencia de consumo negativa, en la que se enfrentaban las expectativas de una experiencia higienizada con las complejidades de una estrategia de responsabilidad social basada en la participación del cliente.

En última instancia, los objetivos fundamentales del proyecto —ofrecer un espacio digno para personas con inseguridad alimentaria y fomentar comportamientos responsables entre los consumidores con mayor capacidad económica— no se cumplieron. Este caso pone de relieve los desafíos estructurales y culturales que pueden surgir al intentar trasladar principios éticos al entorno comercial, especialmente cuando se espera que el consumidor asuma un rol central en la solución de problemas sociales complejos.

El análisis del caso *Panera Cares* evidencia que la adopción de los principios del capitalismo consciente no garantiza, por sí sola, la sostenibilidad organizacional, especialmente cuando existen brechas entre el propósito declarado, las capacidades operativas y las dinámicas



del entorno. No obstante, este tipo de experiencias no deslegitima el enfoque, sino que resalta la importancia de comprender el capitalismo consciente como un marco orientador más que como una fórmula universal.

En este marco, resulta pertinente trasladar el análisis a un entorno empresarial específico para examinar la aplicabilidad de los principios del capitalismo consciente en las pequeñas y medianas empresas. Considerando que su implementación está estrechamente condicionada por factores sociales, económicos y organizacionales, los apartados siguientes analizan las oportunidades y desafíos que enfrentan las pymes en Colombia para adoptar una filosofía empresarial consciente de manera efectiva.

## Oportunidades y Desafíos de Implementar una Filosofía Consciente en las Pymes en Colombia

Las retóricas actuales en temas sociales, económicos, ambientales e ideológicos a nivel mundial han generado cambios en la concepción de sociedad, economía, medio ambiente y derecho. La reapertura de debates sobre género, migración, soberanía y libre mercado ha dado lugar a un futuro cargado de incertidumbres sociales y económicas.

En el ámbito económico, se estima que uno de los principales sectores afectados por este panorama de incertidumbre serán las microempresas, debido a las particularidades de sus modelos económicos. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), esenciales para el desarrollo económico, social y productivo, desempeñan un papel crucial tanto a nivel global como en Colombia. En el contexto colombiano, las PYMES representan el 99% de las empresas, generan aproximadamente el 79% del empleo formal y contribuyen con el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), según cifras del DANE y ANIF para el año 2021.

Las pymes fomentan la innovación, dinamizan la economía y promueven el emprendimiento, consolidándose como un motor clave para el crecimiento sostenible del país. Entre sus características destacan capacidad de innovación y su facilidad para diversificar mercados. No obstante, su mayor desafío radica en la alta probabilidad de desaparecer en los primeros cinco años desde su creación, lo que representa su principal amenaza.

La **Tabla 11** presenta una síntesis de los principales aspectos que hacen de las pequeñas y medianas empresas (pymes) un componente esencial en la dinámica económica. Se destacan factores como la generación de empleo, la flexibilidad operativa, el impulso a la innovación y su papel en la descentralización productiva. Estos elementos permiten comprender el valor estratégico que las pymes aportan al tejido empresarial y al desarrollo territorial en Colombia.

**Tabla 11***Aspectos Importantes de las Pymes Para la Economía*

Importancia de las Pymes	Economía Global	Economía de Colombia	Referencias
Generación de Empleo	Son los principales generadores de empleo en la mayoría de las economías [1]. Representan el 50% del empleo total a nivel mundial [3]	Generan alrededor del 67% del empleo en Colombia [2]	[1] <a href="https://wearegroundwork.com/el-papel-vital-de-las-pymes-en-la-economia-global-desafios-y-oportunidades/">https://wearegroundwork.com/el-papel-vital-de-las-pymes-en-la-economia-global-desafios-y-oportunidades/</a> [2]
Contribución al PIB	Contribuyen significativamente al crecimiento económico y a la diversificación económica [1]	Aportan aproximadamente el 28% del PIB en Colombia [2]	<a href="https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b3a4c8a-bc0a-485f-a4d5-4e0ed5942156/content">https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b3a4c8a-bc0a-485f-a4d5-4e0ed5942156/content</a> [3]
Innovación y Adaptabilidad	Son pioneras en la innovación debido a su flexibilidad y capacidad para asumir riesgos [1]	Su capacidad de adaptación es crucial para el desarrollo económico en Colombia [2]	<a href="https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-clave-de-las-pymes-en-la-sostenibilidad-empresarial/">https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-clave-de-las-pymes-en-la-sostenibilidad-empresarial/</a>
Diversificación Económica	Promueven la diversificación económica la operar en múltiples sectores [1]	Contribuyen a la formación del producto y del ingreso nacional en el sector terciario [2]	
Desafíos	Enfrentan dificultades para acceder a financiamiento y competir con grandes empresas [1]	La informalidad y la falta de competitividad son barreras para su internacionalización [2]	
Oportunidades	La tecnología y la globalización ofrecen oportunidades para crecer y expandirse [1]	La internacionalización es clave para su crecimiento a través de políticas de desarrollo productivo [2]	

*Nota.* Generalidades y desafíos de las Pymes

A partir de los datos expuestos, se reafirma que las pymes no solo contribuyen al crecimiento económico, sino que también fortalecen la resiliencia de los mercados locales. Su capacidad para adaptarse a cambios, atender nichos específicos y fomentar el emprendimiento las convierte en actores clave para una economía más inclusiva y sostenible. Por ello, resulta fundamental promover estrategias de transformación cultural y operativas que favorezcan su consolidación y competitividad.

De forma general, las empresas conscientes se caracterizan por compartir cuatro principios fundamentales que estructuran su concepto. Estas poseen un propósito superior, otorgan igual importancia e interés a todos los stakeholders y fomentan un liderazgo y una cultura consciente. Gracias a su flexibilidad en innovación, diversificación económica y número de colaboradores, las pymes presentan una gran viabilidad para implementar estos principios.

Pero, ¿cómo se desarrollaría una estrategia empresarial consciente en las Pymes Colombianas?

En primer lugar, cada idea de negocio debería nacer con base en un propósito superior, asegurando que cada acción incorpore prácticas responsables y sostenibles en relación con el medio ambiente y todos los actores involucrados en sus áreas de impacto.

Se debe promover un interés genuino hacia todos los stakeholders garantizando que los esfuerzos no se centren únicamente en los inversionistas y clientes, como ocurre en el capitalismo tradicional, que prioriza exclusivamente la retribución económica de las inversiones. En cambio, se fomentaría un entorno que reconoce a cada actor como una parte esencial de la cadena de negocio—colaboradores, proveedores, clientes, inversionistas, comunidad, medio ambiente y entidades gubernamentales—creando así una cadena de valor en cada acción. La cultura consciente que se desarrollaría permitiría que la diversidad de pensamiento coexista de

manera natural, sin depender de formalismos documentados en manuales que, en muchos casos, resultan inaplicables en la práctica. Finalmente, fomentar un liderazgo consciente impulsaría dirigentes que valoran al ser humano y su espiritualidad dentro de la sociedad, contrarrestando las actuales oleadas de retóricas morales, sociales y otros debates que atentan contra la inclusión y el respeto.

Algunos casos registrados de pequeñas y medianas empresas que han incorporado los principios del capitalismo consciente en sus modelos empresariales incluyen Futuro Verde, Café San Alberto y Eloisa Cartonera. Futuro Verde, una empresa de consultoría ambiental con sede en México, se especializa en ofrecer soluciones de sostenibilidad y eficiencia energética. Café San Alberto, empresa colombiana dedicada a la producción de café premium, trabaja bajo un modelo que prioriza la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades caficultoras. Por su parte, Eloisa Cartonera, una editorial argentina, reutiliza materiales de desecho para fabricar libros, promoviendo un enfoque basado en la sostenibilidad y la inclusión social.

La **Tabla 12** presenta los aspectos clave de estas empresas y cómo han adaptado los principios del capitalismo consciente a sus modelos de negocio como parte de su estrategia organizacional. Este enfoque, centrado en la creación de valor compartido, el propósito elevado y el liderazgo con conciencia, ha comenzado a ganar terreno entre pymes que buscan equilibrar el éxito económico con el impacto social y ambiental.

**Tabla 12***Empresas Pymes que han Implementado Principios del Capitalismo Consciente*

Empresas	Desafíos	Estrategias	Resultados	Referencias
Futuro Verde (México)	Reducir el impacto ambiental de empresas y fomentar la sostenibilidad	Implementación de energías renovables y prácticas ecológicas	Expansión de la cultura de sostenibilidad en empresas de distintos tamaños	<a href="https://futuroverde.org">https://futuroverde.org</a>
Café San Alberto (Colombia)	Mantener la rentabilidad sin comprometer el bienestar de las comunidades caficulturas y la sostenibilidad.	Pago justo a agricultores y uso de prácticas sostenibles en las fincas productoras.	Ecosistema de negocio que beneficia a productores y al medio ambiente.	<a href="https://cafesanalberto.com.co/">https://cafesanalberto.com.co/</a>
Eloisa Cartonera (Argentina)	Reducir el impacto ambiental en la producción editorial y generar oportunidades laborales para sectores vulnerables	Reutilización de materiales de desecho, empleo y capacitación de personas en situación de vulnerabilidad	Reducción del desperdicio, creación de empleo y financiamiento de proyectos comunitarios	<a href="https://www.eloisacartonera.com.ar/">https://www.eloisacartonera.com.ar/</a>

*Nota.* Características de los proyectos conscientes en las pymes que han implementado el modelo

Los casos incluidos en la **Tabla 12** evidencian que, incluso con recursos limitados, las pymes pueden integrar prácticas responsables que fortalecen su vínculo con la comunidad y mejoran su reputación corporativa. La implementación de estos principios no solo transforma la cultura interna, sino que también posiciona a estas empresas como agentes de cambio en sus respectivos sectores.

Los diferentes aspectos positivos que brindan los modelos económicos de las pymes brindan un camino de facilidad para una implementación de una filosofía consciente en pequeñas empresas independiente del sector económico en que operan. A continuación, las características

que pueden facilitar el proceso de adopción para ser consciente en las pequeñas y medianas empresas se encuentran:

- La toma de decisiones en las pymes es rápida, lo que permite implementar y adaptar rápidamente prácticas sostenibles y éticas.
- Pueden ajustar sus modelos de negocio con mayor facilidad para incorporar nuevas prácticas de sostenibilidad o equidad.
- Un equipo pequeño favorece relaciones más personales (principal característica de las pymes), lo que facilita la creación de un ambiente de trabajo inclusivo, ético y de bienestar.
- Mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede mejorar la motivación y el compromiso.
- Al ser empresas de tamaño reducido, tienen la capacidad de involucrarse de manera directa y personal con las comunidades a las que sirven, ya sea apoyando causas sociales, promoviendo la economía circular o generando empleo inclusivo.
- Los consumidores valoran más a las empresas pequeñas y transparentes que están comprometidas con el bien común, ya que se perciben como más auténticas y responsables en sus prácticas.
- Los equipos pequeños son a menudo más innovadores y abiertos a probar nuevas ideas, especialmente aquellas que buscan mejorar su impacto social y ambiental.

Entre los desafíos u obstáculos en las pymes para incorporar un pensamiento consciente se encuentran:

- A menudo deben equilibrar su compromiso social con la necesidad de ser rentables, lo que puede ser un reto.
- Las empresas pequeñas suelen tener presupuestos más reducidos, lo que puede dificultar la implementación de iniciativas de responsabilidad social corporativa a gran escala o la inversión en tecnología sostenible.
- La capacidad para ampliar las iniciativas de RSC (responsabilidad social corporativa) o el impacto social puede estar limitada por el tamaño de la empresa y la falta de recursos para expandir los proyectos.
- La competencia con grandes empresas que también adoptan prácticas sostenibles puede hacer que las pequeñas empresas no reciban la atención que merecen.
- Si la empresa está demasiado centrada en la visión y liderazgo de los pocos fundadores o empleados clave, la cultura consciente o los principios éticos pueden verse amenazados si hay cambios en la dirección o el equipo.
- A pesar de la buena voluntad, las pequeñas empresas pueden tener dificultades para medir, gestionar o reportar de manera efectiva el impacto de sus prácticas conscientes y de sostenibilidad, dado que carecen de los recursos necesarios para ello.

En el próximo capítulo se presentará la Estrategia de Mitigación de Riesgos, diseñada para facilitar la implementación del Capitalismo Consciente en las Pymes colombianas. Se analizarán los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones y las medidas necesarias para reducir su impacto. Asimismo, se propondrán lineamientos prácticos que permitan fortalecer la sostenibilidad y competitividad empresarial en este contexto.



## Estrategia de Mitigación de Riesgos para la Implementación del Capitalismo Consciente en Pymes Colombianas

La implementación del capitalismo consciente en pequeñas y medianas empresas (Pymes) colombianas, puede enfrentar desafíos específicos derivados de la cultura organizacional tradicional, la limitación de recursos y la posible resistencia de los grupos de interés. El caso de Panera Cares ilustra de manera crítica los riesgos asociados a iniciativas que, aunque bien intencionadas, pueden generar rechazo, desconfianza o incomodidad entre los clientes y otros actores clave cuando no se gestionan de manera integrada y comunicada adecuadamente. Por lo tanto, se propone la siguiente estrategia estructurada de mitigación de riesgos, fundamentada para guiar a las pymes colombianas en una adopción gradual, auténtica y sostenible del modelo. Ver **Figura 11**

### Figura 11

*Estrategia de Mitigación de Riesgos Adaptabilidad Ser Consciente*



*Nota.* Elaboración propia en Canva

La **Figura 11** presenta la estrategia de mitigación como un modelo circular e integrado, compuesto por cinco fases interdependientes que forman un ciclo continuo de diagnóstico, implementación y aprendizaje. Esta representación visual enfatiza el carácter dinámico e iterativo del proceso, donde cada etapa se construye sobre la anterior y retroalimenta la siguiente, asegurando una adaptación constante a las realidades de la pyme colombiana. A continuación, se desarrolla en detalle cada componente de esta estrategia.

### **Fase de Preparación: Diagnóstico Inicial y Alineación Cultural**

*Evaluación de la Cultura Organizacional Actual:* Utilizar instrumentos cualitativos y cuantitativos (entrevistas, grupos focales, encuestas de diagnóstico consciente) para comprender los valores, miedos y expectativas de los colaboradores, tal como se sugiere en la revisión de la cultura consciente (Mackey y Sisodia, 2013). Esto identifica resistencias internas desde el inicio.

*Análisis de Stakeholders Contextualizado:* Aplicar una adaptación de la matriz de priorización de grupos de interés, similar a la utilizada por VAUDE (Tabla 5 de la monografía), pero ajustada al tamaño y sector de la pyme colombiana. Esto permite clasificar a actores como empleados, clientes locales, proveedores y la comunidad, entendiendo sus intereses fundamentales.

*Sondeo de Percepción del Cliente:* Realizar encuestas o diálogos informales con una muestra de clientes para evaluar su valoración de atributos como sostenibilidad, equidad y transparencia, evitando el error de Panera Cares de asumir la disposición al "pago consciente" sin validación previa.

### **Fase de Sensibilización: Comunicación Transparente y Educación Progresiva**

*Narrativa Auténtica y Local:* Desarrollar un relato del propósito superior que esté enraizado en las necesidades reales de la comunidad donde opera la pyme, vinculándolo a

problemáticas sociales o ambientales locales identificables, en lugar de adoptar discursos genéricos.

Capacitación Interna Escalonada: Implementar programas de formación que expliquen no solo el "qué" sino el "por qué" del capitalismo consciente, vinculando sus principios (Propósito Superior, Interés por los Stakeholders, Liderazgo Consciente, Cultura Consciente) con beneficios tangibles para los empleados y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Diálogo Abierto con Proveedores y Comunidad: Establecer canales de comunicación para socializar las intenciones de la empresa, escuchar preocupaciones y cocrear iniciativas de valor compartido, tal como lo plantean Porter y Kramer (2011) en el modelo de creación de valor compartido.

### **Fase de Ejecución: Implementación Gradual y Pilotos Evaluables**

Enfoque en un Pilar Inicial: En lugar de implementar los cuatro pilares simultáneamente, la pyme puede comenzar por fortalecer uno donde tenga ventaja natural o mayor necesidad.

Proyectos Piloto de Bajo Riesgo: Diseñar iniciativas pequeñas y reversibles. Por ejemplo, antes de un sistema de precios conscientes, se puede probar un programa de donación de un porcentaje de ventas de un producto específico a una causa local, midiendo la reacción del cliente.

Indicadores de Proceso e Impacto Temprano: Definir métricas no solo financieras, sino también de compromiso interno y de percepción externa, para evaluar el pilotaje antes de escalar (usando preguntas como las de la Tabla 4 sobre motivación autónoma).

### **Fase de Aprendizaje: Mecanismos de Retroalimentación y Ajuste Continuo**

Canales Permanentes de Escucha: Implementar buzones de sugerencias, reuniones periódicas o plataformas simples donde empleados y clientes puedan expresar inquietudes sobre

las nuevas prácticas, previniendo el "malestar físico y psicológico" que sintieron los clientes de Panera Cares.

**Revisión periódica con Stakeholders clave.** Formalizar espacios trimestrales o semestrales con representantes de empleados, clientes frecuentes y líderes comunitarios para evaluar conjuntamente el desarrollo de las iniciativas conscientes.

**Cultura de transparencia ante el fracaso.** Fomentar una mentalidad donde los ajustes o incluso la suspensión de una iniciativa sean vistos como aprendizajes necesarios para la sostenibilidad del modelo a largo plazo, no como fracasos definitivos.

### **Fase de Consolidación. Integración con la Sostenibilidad Económica**

**Modelo de costos realista.** Evaluar de manera conservadora los costos asociados a las nuevas prácticas y buscar eficiencias operativas o diferenciación en el mercado que los compensen, evitando afectar la rentabilidad crítica en los primeros años de la empresa.

**Comunicación del valor.** Educar al mercado sobre por qué un producto o servicio de una empresa consciente puede tener un precio diferente, enfatizando calidad, impacto social y durabilidad, en lugar de solo apelar a una competencia por precio.

**Acceso a financiamiento consciente.** Explorar y promover el acceso a líneas de crédito o fondos de inversión que valoren criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza o estén alineados con el movimiento B Corp, para apoyar la transición sin presión financiera excesiva.

Como aporte de este proyecto de grado, se desarrolló un instrumento de diagnóstico para apoyar la **Fase de preparación. diagnóstico inicial y alineación cultural** en la implementación del capitalismo consciente en pequeñas y medianas empresas colombianas. Este instrumento fue diseñado ante la ausencia de herramientas específicas para evaluar dicho enfoque desde la realidad de las pymes del país, incorporando sus características, limitaciones y condiciones

contextuales. En los apartados siguientes se presenta el instrumento, su aplicación en dos empresas seleccionadas y el análisis de los resultados obtenidos, destacando los principales aprendizajes y conclusiones relevantes para el entorno empresarial nacional.

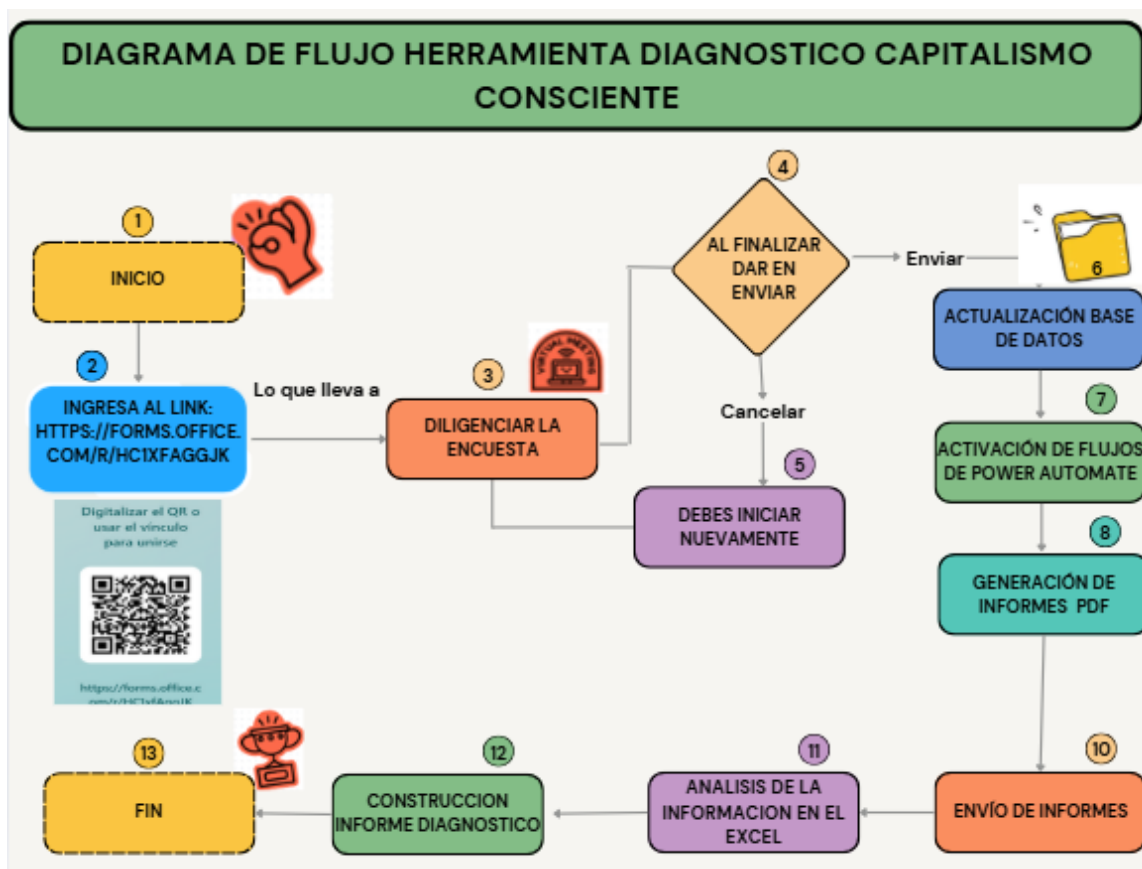
## **Instrumento de Diagnóstico para la Evaluación del Capitalismo Consciente en PYMES Colombianas**

Como parte integral del desarrollo investigativo, se diseñó y validó un instrumento de diagnóstico específico para evaluar el grado de adopción de los principios del capitalismo consciente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas. Este capítulo describe de manera sintetizada las características, estructura, proceso de aplicación y metodología de análisis de dicha herramienta, fundamentada en los pilares teóricos del modelo. Para acceder al documento completo del manual del instrumento de diagnóstico, este puede ser solicitado formalmente a los Semilleros de Ingeniería Industrial y Sistema de Gestión Científica y Tecnológica, así como a los autores o directores del trabajo.

El propósito de este instrumento es proporcionar un mecanismo estandarizado que permita capturar percepciones, identificar fortalezas y áreas de mejora, y generar insumos para la formulación de estrategias orientadas a una gestión empresarial más consciente y sostenible. El diagrama de flujo de la herramienta se muestra en la **Figura 12**.

Figura 12

Diagrama de Flujo de la Herramienta Diagnóstico sobre Capitalismo Consciente



Nota. Elaboración propia en Canvas

El diagrama de flujo de la herramienta, presentado en la **Figura 12**, ilustra de manera clara la secuencia de actividades que estructuran la metodología del instrumento de diagnóstico. En primer lugar, se comparte el enlace de acceso a la encuesta, a través del cual el participante se registra y responde un formulario. Al finalizar, cada encuestado recibe un informe individual que refleja su percepción particular sobre la empresa. Paralelamente, todas las respuestas se almacenan en una base de datos consolidada (archivo Excel), que constituye la fuente principal de información para la elaboración del informe final. Dicho informe integra los resultados

globales y permite emitir un concepto técnico sobre la organización, aportando una visión integral y fundamentada del estado de la empresa.

### **Características Principales y Fundamentación Conceptual**

La herramienta de diagnóstico se concibió como un cuestionario adaptado y contextualizado, tomando como referencia los cuatro pilares centrales del capitalismo consciente: propósito superior, integración de los grupos de interés (stakeholders), liderazgo y cultura consciente. Su diseño responde a la necesidad de contar con un instrumento aplicable a la realidad específica de las PYMES colombianas, considerando sus particularidades operativas, culturales y estructurales. La encuesta no se limita a evaluar aspectos formales o documentados, sino que busca capturar prácticas, valores y dinámicas organizacionales tanto explícitas como implícitas, reconociendo la frecuente informalidad y flexibilidad de este tipo de empresas.

### **Variables Medidas y Estructura del Instrumento**

El instrumento evalúa 32 ítems distribuidos equitativamente en cuatro dimensiones o pilares, cada uno compuesto por ocho preguntas. Estas dimensiones son:

- Propósito Superior: Evalúa la existencia y articulación de una misión empresarial que trasciende el lucro económico, orientada a generar valor social, ambiental y humano.
- Orientación hacia los Stakeholders: Mide la consideración e integración de los intereses de todos los grupos relacionados (empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente) en la toma de decisiones.
- Liderazgo Consciente: Valora la práctica de un liderazgo basado en la ética, la empatía, la visión de largo plazo y el desarrollo del talento humano.
- Cultura Consciente: Analiza la promoción de un entorno organizacional basado en la confianza, el respeto, la inclusión, la transparencia y el bienestar colectivo.



Cada ítem se presenta como una afirmación que el participante valora mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = Muy en desacuerdo; 2 = Algo en desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = Algo de acuerdo; 5 = Muy de acuerdo). Esta escala permite capturar matices en las percepciones y facilita un análisis tanto cuantitativo como cualitativo. Adicionalmente, la herramienta clasifica las preguntas según su naturaleza en enfoque operativo (relacionado con procesos, políticas y eficiencia) o enfoque cultural (relacionado con valores, ética y propósito), lo que permite identificar la tendencia general de gestión de la empresa.

### **Proceso de Acceso y Aplicación de la Encuesta**

La herramienta se implementó en formato digital para garantizar accesibilidad y eficiencia en la recolección de datos. El proceso de aplicación se estructura en las siguientes etapas:

**Acceso.** Los participantes acceden al cuestionario a través de un enlace web único o mediante el escaneo de un código QR, lo que dirige a la plataforma donde está alojado el formulario. Enlace acceso a la encuesta: <https://forms.office.com/r/HC1xfAggJK>

### **Figura 13**

*Código QR Acceso a la Encuesta*



**Contextualización.** La encuesta inicia con una sección introductoria que explica de manera sencilla el concepto de capitalismo consciente y sus cuatro pilares, asegurando que todos los participantes cuenten con una base conceptual común antes de responder.

**Datos básicos.** Se solicita información identificativa de la empresa y un correo electrónico del encuestado, con fines de segmentación y comunicación de resultados.

**Diligenciamiento.** El participante responde las 32 afirmaciones organizadas por pilares, en una interfaz diseñada para ser clara y amigable.

### **Propósito y Enfoque de las Preguntas**

Cada bloque de preguntas persigue un objetivo evaluativo específico dentro del marco del capitalismo consciente:

Las preguntas sobre Propósito Superior indagan si la organización opera con una visión trascendente, si comunica y evalúa periódicamente la alineación de sus decisiones con dicho propósito, y cómo este se refleja en la relación con clientes y empleados.

Las preguntas sobre Orientación a los Stakeholders exploran si la empresa considera el impacto de sus actividades en la comunidad, si posee mecanismos de escucha (formales o informales) y si colabora con actores locales para generar valor compartido.

Las preguntas sobre Liderazgo Consciente se centran en la accesibilidad, ética y actitud de servicio de los directivos o dueños, su preocupación por el crecimiento del equipo y su rol como modelos de comportamiento.

Las preguntas sobre Cultura Consciente evalúan la existencia de un ambiente de respeto, la gestión constructiva de conflictos, la valoración de la diversidad, las oportunidades de capacitación y la existencia de espacios que fortalezcan la cohesión del equipo.

### ***Procesamiento y Análisis de los Datos***

Una vez recopiladas las respuestas, se ejecuta un proceso sistemático de análisis cuantitativo y cualitativo.

**Exportación y Base de Datos.** Las respuestas individuales se exportan automáticamente a una hoja de cálculo, donde cada fila representa a un participante y cada columna corresponde a una pregunta. Esta base de datos estructurada permite la trazabilidad y el análisis segmentado.

**Cálculos Automatizados.** Se calcula un puntaje total para cada pilar sumando las respuestas (valor 1-5) de sus ocho ítems correspondientes.

Para determinar el enfoque predominante (operativo vs. cultural), se suman los ítems correspondientes a cada categoría. Dada la diferencia en el número de preguntas (8 operativas vs. 24 culturales), se aplica un factor de normalización para comparar los puntajes en una escala proporcional común (0-100%).

**Análisis de Puntajes e Interpretación.** Identificar el pilar predominante: Aquel con el mayor puntaje total, indicando la dimensión del capitalismo consciente más desarrollada en la percepción de los colaboradores. Se contemplan y analizan también escenarios de empate entre dos o más pilares, lo que refleja una integración equilibrada.

Determinar el enfoque general de gestión: Si es predominantemente cultural, operativo o mixto, lo que ofrece una visión sobre las prioridades de la empresa.

Análisis por ítem: Mediante gráficos (como barras para los pilares y torta para el enfoque), se visualizan los promedios por pregunta, permitiendo identificar fortalezas específicas y oportunidades de mejora al interior de cada dimensión.

### ***Transición de la Encuesta Individual al Diagnóstico Organizacional***

La interpretación de los resultados sigue un proceso de dos niveles para enriquecer el análisis:

**Reflexión individual inmediata.** Al finalizar la encuesta, cada participante recibe un informe personal que resume sus respuestas, gráficamente representa su percepción sobre los pilares y el enfoque de la empresa, e incluye una interpretación preliminar. Este paso busca fomentar la autorreflexión y la conciencia individual.

**Diagnóstico organizacional consolidado.** Una vez se alcanza un nivel de participación representativo (se recomienda al menos el 70% de la organización), se procede al análisis agregado. Se consolidan todas las respuestas para obtener promedios organizacionales por pilar y por ítem. Este análisis colectivo, complementado con la contextualización de la historia, operación y proyectos de la empresa, permite construir un concepto organizacional integral. Este informe final, presentado a la dirección de la empresa, sintetiza los hallazgos, destaca las principales fortalezas conscientes, señala áreas críticas de oportunidad y ofrece recomendaciones estratégicas para avanzar en la adopción del modelo.

### **Consideraciones para la interpretación de resultados**

La herramienta proporciona indicadores cuantitativos valiosos, pero su verdadera utilidad reside en la interpretación contextualizada. Se recomienda:

- No considerar los puntajes de forma aislada, sino como una representación de tendencias y percepciones colectivas.
- Complementar los datos numéricos con información cualitativa, como entrevistas con líderes y observación de las dinámicas internas, para comprender las causas detrás de las puntuaciones.

- Hay que reconocer que en las PYMES muchas prácticas conscientes pueden estar presentes de manera informal; el diagnóstico debe ayudar a visibilizarlas y potenciarlas.
- Utilizar los resultados como una línea base para el diálogo interno, la planeación estratégica y el diseño de intervenciones específicas que fortalezcan la cultura y las prácticas de capitalismo consciente en la organización.

El instrumento de diagnóstico se establece como una contribución metodológica clave para la investigación, al operacionalizar los principios teóricos del capitalismo consciente en un conjunto de variables medibles y aplicables al contexto colombiano. Su aplicación sistemática no solo permite evaluar el estado actual de una PYMES frente a este modelo, sino que también sirve como catalizador para la reflexión estratégica y la transformación organizacional hacia una gestión más ética, sostenible y humanamente orientada.

La herramienta diagnóstica fue diseñada y aplicada a dos empresas colombianas empleadas como caso estudio. La descripción y resultados obtenidos se presentan a continuación.

## **Empresas Casos de Estudio y Aplicación del Instrumento Diseñado**

A continuación, se presenta la aplicación de la herramienta de diagnóstico desarrollada en esta investigación en el contexto de dos pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas, seleccionadas por operar en sectores económicos distintos. Por motivos de confidencialidad, los nombres de las empresas en las cuales se aplicó el instrumento de diagnóstico no serán revelados; en su lugar, se hará referencia a ellas de manera genérica como Empresa 1 y Empresa 2, garantizando así la protección de su identidad y el manejo responsable de la información obtenida.

La Empresa 1, se especializa en la compra, procesamiento y comercialización de subproductos derivados de la actividad ganadera. La Empresa 2, se desempeña en el ámbito de hotelería y el turismo. Ambas organizaciones permiten ilustrar la versatilidad de la herramienta, cuya aplicación es pertinente para cualquier pyme, independientemente del sector en el que se encuentre.

En primer lugar, se presentará un contexto general de cada una de las empresas seleccionadas. Posteriormente, se abordará el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de la herramienta de diagnóstico.

### **Contexto Empresa Caso de Estudio 1**

La empresa 1 se fundó en 2019, ubicada en el corregimiento de Potrerito, en el municipio de Pradera, Valle del Cauca. Su modelo de negocio se centra en la comercialización de subproductos ganaderos, entre los que se incluyen viril, librillo, esófago, aorta y oreja de bovinos.

En sus primeros días, la empresa comenzó en una pequeña habitación dentro de una finca, equipada con tres enfriadores y un furgón para la recolección de mercancía. A medida que

fue consolidándose en el mercado regional del Valle del Cauca, la empresa dio el primer paso hacia su expansión, trasladándose a un centro de operaciones más grande, pero dentro de la misma finca. Actualmente, dispone de dos bodegas. La primera se dedica a la limpieza, preparación y preservación de la mercancía, y está equipada con dos cuartos fríos industriales, cada uno con una capacidad aproximada de 12 toneladas.

La finca que alberga las operaciones de la empresa también sirve como base para el desarrollo de proyectos agropecuarios paralelos, tales como la reproducción de porcinos y la instalación de un biodigestor. Estas iniciativas forman parte de su estrategia para avanzar hacia la autosostenibilidad y diversificar sus actividades.

Recientemente, la empresa ha ampliado su portafolio de inversiones con el objetivo de continuar su crecimiento, apostando por el desarrollo de un proyecto de reproducción de porcinos, la instalación de un biodigestor y una planta de preparación de concentrados.

Uno de los proyectos clave en curso es el de autosostenibilidad, que se enfoca en el aprovechamiento de los residuos generados en el proceso de limpieza de los subproductos ganaderos. Actualmente, se encuentra en construcción una planta destinada al procesamiento de estos desperdicios, con el fin de obtener materia prima para la fabricación de concentrados que alimentarán a los porcinos de la empresa.

Los residuos fecales de los porcinos se destinan a un biodigestor, donde se produce principalmente metano ( $\text{CH}_4$ ), el componente principal del biogás. Este biogás se utiliza como fuente de energía en la planta de producción de concentrados, contribuyendo así a la sostenibilidad de las operaciones.

A futuro, la empresa tiene como objetivo consolidarse como el principal proveedor de subproductos ganaderos en la región y expandir su presencia internacional mediante la

exportación de sus productos, con el fin de lograr una conexión más directa con sus clientes finales. En la tabla 13 se presenta un resumen del modelo de negocios de la empresa.



**Tabla 13***Información General de la Empresa Estudio 1*

Categoría	Información de la Empresa
	Datos Generales
Nombre de la empresa	EMPRESA 1
Año de Fundación	2019
Ubicación y sedes	Pradera, Valle del Cauca
Número de empleados	12
Estructura organizacional	Dividida en tres departamentos principales: Gerencia, Administrativo y Operaciones
	Sector y Mercado
Industria en la que opera	Subproductos ganaderos
Segmento de mercado	Empresas
Principales competidores	Derivados Cárnicos
Participación de mercado	40% en el mercado de ventas de subproductos ganaderos en el Valle del Cauca
Tendencias y desafíos del sector	Variación de los precios en el mercado internacional, dificultad en la compra del producto a proveedores y cambios en las normativas de exportación
	Productos y Servicios
Descripción de productos/servicios	Venta de subproductos ganaderos (Viril, esófago, aorta, orejas, hiel y librillos bovinos) para la industria de juguetería canina, industria de medicamentos y exportaciones de subproductos comestibles
Cartera de productos/servicios	Compra, adecuación y venta de subproductos ganaderos: Viril, esófago, aorta, orejas, hiel y librillos bovinos
Ciclo de vida de los productos	Varía según el producto y la demanda internacional de cada uno
Innovaciones recientes	Implementación de una planta procesadora de residuos e instalación de un biodigestor para la generación de gas.
	Clientes y Proveedores
Perfil de los clientes	B2B (empresas)
Principales clientes	Empresas exportadoras de subproductos ganaderos y empresas de procesamientos agrícolas
Relaciones con proveedores	Relación directa con los proveedores de subproductos bovinos y las centrales de sacrificio oficiales.
Canales de distribución	Venta directa
Finanzas	
Ingresos anuales	200 millones
Márgenes de beneficio	Varían según la unidad de negocio
Estructura de costos	Costos en I+D, personal, infraestructura tecnológica
Inversiones recientes	Inversión en la construcción de un cuarto de refrigeración, instalación de un biodigestor y una planta de reutilización de residuos cárnicos.
Situación financiera actual	Estable con crecimiento sostenido
	Operaciones
Procesos clave de producción	Recolección, preparación, conservación y distribución final
Tecnologías empleadas	Conservación de alimentos mediante técnicas de salado y refrigeración, sostenibilidad agrícola.
Capacidades y recursos operativos	Amplia capacidad de producción y distribución
Eficiencia y productividad	Alta eficiencia productiva, constantes mejoras en la cadena de suministro
	Estrategia y Visión

Categoría	Información de la Empresa
Misión y visión de la empresa	Misión: Transformar subproductos bovinos en soluciones sostenibles de alta calidad, nutriendo la cadena de valor global mientras aportamos al bienestar de las comunidades.
Objetivos estratégicos	Visión: Ser líderes en la exportación de subproductos bovinos en América Latina, reconociéndonos por nuestra innovación, responsabilidad social y excelencia operativa. Convertirnos en una empresa exportadora de subproductos ganaderos, implementar diferentes tecnologías sostenibles que permita reutilizar la mayor cantidad de residuos orgánicos obtenidos en los procesos de producción y tener una mejora continua de servicios
Planes de crecimiento y expansión	Expansión a mercados internacionales, implementar hornos de deshidratación.
Políticas de sostenibilidad y RSE	Desarrollo de políticas de sostenibilidad en todos los procesos y adquirir un compromiso con la responsabilidad social.
Perfil del personal	Recursos Humanos Diverso, desde operarios hasta profesionales de alta calificación
Políticas de capacitación y desarrollo	Programas continuos de capacitación y desarrollo profesional
Cultura organizacional	Orientada a la calidad, sostenibilidad, y bienestar de los empleados
Rotación de personal	Baja, enfocada en la retención de talento
Infraestructura tecnológica	Tecnología e Innovación En proceso de implementación y digitación de los procesos administrativos como primera etapa
Proyectos de innovación en curso	Desarrollo de una planta de deshidratación
Adopción de nuevas tecnologías	Moderado en el sector de producción.
Regulaciones específicas del sector	Regulaciones y Compliance Normativas sanitarias, estándares de calidad alimentaria, regulaciones medioambientales
Normativas y estándares que deben cumplir	ISO 9001, ISO 14001, normas de seguridad alimentaria
Cumplimiento de normativas	Sistemas de gestión de calidad y cumplimiento normativo en todas las áreas

## **Contexto Empresa Caso de Estudio 2**

Es una reconocida empresa en el sector de hotelería y turismo en Coveñas, Sucre, con una trayectoria que supera los 20 años. Desde su fundación, ha establecido un compromiso firme con la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes, posicionándose como una de las opciones preferidas en la región para quienes buscan disfrutar de unas vacaciones o una escapada en la costa caribe colombiana.

La empresa cuenta con un equipo humano altamente dedicado y comprometido, conformado por 20 colaboradores distribuidos en diferentes áreas. En la cocina trabajan 8 profesionales, quienes se encargan de preparar alimentos tradicionales y modernos, asegurando la calidad y el sabor en cada plato. El equipo administrativo está liderado por un administrador que supervisa las operaciones diarias, garantizando la eficiencia y el buen funcionamiento del negocio. Además, cuenta con un auxiliar de servicios y 5 meseros que brindan atención personalizada y cordial a los huéspedes, creando un ambiente acogedor y amigable.

El enfoque principal de la Empresa 2 es ofrecer un servicio excepcional que garantice la mejor experiencia posible a sus visitantes. La filosofía de la empresa está centrada en atender cada detalle para que quienes lleguen a sus instalaciones en Coveñas se sientan cómodos, valorados y satisfechos. La meta es que los clientes no solo disfruten de una estancia placentera en el hotel, sino también de sus restaurantes, dejando una impresión positiva que motive su regreso y recomienden a otros.

Con una visión centrada en la excelencia en el servicio, la empresa busca consolidarse como un referente en turismo en la región, promoviendo el desarrollo económico local y fortaleciendo la imagen de Coveñas como un destino turístico de calidad y confianza.

**Tabla 14***Información General de la Empresa Estudio 2*

Categoría	Información de la Empresa
	Datos Generales
Nombre de la empresa	EMPRESA 2
Año de Fundación	2021
Ubicación y sedes	Coveñas, Sucre
Número de empleados	20
Estructura organizacional	Dividida en tres departamentos principales: Gerencia, Administrativo y Operaciones
	Sector y Mercado
Industria en la que opera	Hotelería y Turismo
Segmento de mercado	Turismo regional
Principales competidores	Hoteles y restaurantes del Sector
Participación de mercado	10%
Tendencias y desafíos del sector	Apertura de nuevos hoteles, aumentando la oferta en el sector
	Productos y Servicios
Descripción de productos/servicios	Servicio de Restaurante y Cafetería, Venta de Comidas Preparadas y Bufetes, Alojamiento en Hoteles, Servicio de Piscina, Alquiler de salones para eventos, Arrendamiento de habitaciones amobladas, Arrendamiento de bienes inmuebles para vivienda familiar y Comercial
Cartera de productos/servicios	Alquiler de vehículos a nivel nacional, Apoyo a Actividades de transporte; Arrendamiento de bienes inmuebles rurales, Arrendamiento de equipos para la construcción, Arrendamientos de equipos varios para actividades agrícolas, Arrendamiento de lanchas, yates, etc.
Ciclo de vida de los productos	Por condición o demanda del servicio
Innovaciones recientes	Construcción de nuevas locaciones para el recibo de nuevos clientes
	Clientes y Proveedores
Perfil de los clientes	Familias
Principales clientes	Familias provenientes del municipio de Córdoba y Antioquia.
Relaciones con proveedores	Relación directa con los proveedores de suministro de productos para hoteles y restaurantes
Canales de distribución	Venta directa
	Finanzas
Ingresos anuales	120 millones
Márgenes de beneficio	Varían según la unidad de negocio
Estructura de costos	Costos en I+D, personal, infraestructura tecnológica
Inversiones recientes	Inversión en la construcción de nuevas habitaciones
Situación financiera actual	Estable con crecimiento sostenido
	Operaciones
Procesos clave de producción	Preparación de alimentos para el consumo humano

Categoría	Información de la Empresa
Tecnologías empleadas	Conservación de alimentos mediante técnicas de salado y refrigeración, sostenibilidad agrícola.
Capacidades y recursos operativos	Amplia capacidad de producción y distribución
Eficiencia y productividad	Alta eficiencia productiva, constantes mejoras en la cadena de suministro
<b>Estrategia y Visión</b>	
Misión y visión de la empresa	MISION. Brindamos una experiencia única de Gastronomía, descanso, confort y aventura en el hermoso Golfo de Morrosquillo. Nuestro objetivo es ofrecer a nuestros huéspedes un ambiente acogedor y servicios de calidad para que disfruten del mar, la naturaleza y la cultura local con total comodidad.
Objetivos estratégicos	VISION. Ser el destino turístico preferido en Coveñas, reconocido por nuestro excelente servicio, la calidad de nuestras instalaciones y nuestra oferta de experiencias inolvidables.
Planes de crecimiento y expansión	NA
Políticas de sostenibilidad y RSE	NA
<b>Recursos Humanos</b>	
Perfil del personal	Diverso, desde operarios hasta profesionales de alta calificación
Políticas de capacitación y desarrollo	Programas continuos de capacitación y desarrollo profesional
Cultura organizacional	Orientada a la calidad, sostenibilidad, y bienestar de los empleados
Rotación de personal	Baja, enfocada en la retención de talento
<b>Tecnología e Innovación</b>	
Infraestructura tecnológica	NA
Proyectos de innovación en curso	NA
Adopción de nuevas tecnologías	NA
<b>Regulaciones y Compliance</b>	
Regulaciones específicas del sector	Normativas sanitarias, estándares de calidad alimentaria, regulaciones medioambientales
Normativas y estándares que deben cumplir	ISO 9001, ISO 14001, normas de seguridad alimentaria
Cumplimiento de normativas	Sistemas de gestión de calidad y cumplimiento normativo en todas las áreas

### **Análisis de Resultados con la Aplicación de la Herramienta Diagnóstico**

El instrumento de diagnóstico sobre capitalismo consciente se aplicó a dos empresas colombianas categorizadas como pymes: una perteneciente al sector hotelero y otra dedicada a la compra, procesamiento y comercialización de subproductos ganaderos. Al elaborar los informes técnicos correspondientes, se identificó una tendencia común en los resultados: el pilar de propósito superior obtuvo el mayor puntaje promedio, mientras que el enfoque operativo mostró mayor predominio frente al cultural. Esta situación se explica, en parte, porque ambas organizaciones surgieron como iniciativas familiares y han evolucionado progresivamente, lo que ha generado un fuerte compromiso e identificación de los colaboradores con la visión empresarial. Asimismo, los líderes o propietarios ejercen una influencia significativa en la orientación hacia modelos de gestión centrados en la eficiencia, la obtención de resultados y la optimización de recursos.

Es relevante señalar que, aunque la mayoría de los participantes desconocía el concepto formal de capitalismo consciente, se evidenció una planificación estratégica orientada a la diversificación de inversiones en proyectos sostenibles, con impacto social y ambiental positivo. Este hallazgo refleja una apertura hacia prácticas responsables que, aunque no siempre se nombran bajo la filosofía consciente, se encuentran presentes en la dinámica empresarial.

De cara al futuro, resulta fundamental que las organizaciones continúen fortaleciendo sus iniciativas de sostenibilidad y logren equilibrar sus esfuerzos en torno a los demás pilares del modelo consciente. De esta manera, podrán alcanzar beneficios tangibles como la disminución del ausentismo laboral, el incremento de la motivación y productividad, la reducción de la rotación de personal, la fidelización de clientes y una mayor capacidad de innovación y adaptabilidad.

En la **Tabla 15** se presenta una síntesis comparativa de los resultados obtenidos en las dos pymes analizadas, lo que permite identificar las principales tendencias y similitudes entre ellas. Este recurso facilita la visualización de los pilares evaluados y evidencia cómo se manifiestan en cada organización, ofreciendo una perspectiva clara sobre los enfoques predominantes y las oportunidades de fortalecimiento en su gestión consciente.

**Tabla 15**

*Análisis de los Resultados Obtenidos*

Aspecto Evaluado	Empresa 1	Empresa 2	Tendencia Común
Origen empresarial	Familiar, evolución hacia agroindustria	Familiar, evolución hacia servicios turísticos	Raíces familiares con adaptación progresiva
Pilar con mayor puntaje	Propósito Superior (~33%) Cultura Consciente (~32%)	Propósito Superior (~33%)	Predominio del propósito superior
Enfoque predominante	Operativo sobre cultural	Operativo sobre cultural	Orientación a resultados y optimización
Influencia del liderazgo	Dueños orientan hacia productividad y diversificación	Dueños orientan hacia eficiencia y expansión	Liderazgo fuerte, centrado en lo operativo
Conocimiento del modelo	Limitado, concepto poco conocido	Limitado, concepto poco conocido	Desconocimiento inicial del capitalismo consciente
Prácticas sostenibles	Iniciativas de aprovechamiento de residuos y sostenibilidad agropecuaria	Proyectos de diversificación en turismo responsable	Planificación estratégica hacia sostenibilidad social y ambiental
Retos principales	Equilibrar cultura organizacional y liderazgo consciente	Equilibrar cultura organizacional y liderazgo consciente	Necesidad de fortalecer pilares culturales y humanos
Beneficios esperados	Mayor innovación, reducción de personal	Disminución del ausentismo, fidelización de clientes	Motivación, productividad, innovación y adaptabilidad

*Nota.* Comparación de los resultados encontrados en las dos empresas

Como se evidencia en la **Tabla 15**, el predominio del enfoque operativo en las dos pymes analizadas se relaciona directamente con el contexto regional colombiano, donde la economía ha tendido históricamente a privilegiar la productividad, la optimización de recursos y la obtención de resultados inmediatos. En sectores como el hotelero y el agroindustrial, la competitividad

depende en gran medida de la capacidad de atender la demanda y mantener estructuras de costos controladas; por ello, este énfasis operativo refleja los patrones económicos que predominan en el país. En consecuencia, las prácticas empresariales suelen priorizar la eficiencia en la gestión y la sostenibilidad financiera como requisitos indispensables para sobrevivir en mercados caracterizados por su dinamismo y desigualdad.

No obstante, esta orientación hacia lo operativo ha relegado a un segundo plano el pilar cultural del capitalismo consciente, fundamental para consolidar una identidad organizacional que trascienda la lógica meramente productiva. En el caso colombiano, aún se requiere la creación de espacios que fortalezcan la cultura empresarial desde una perspectiva más humana, en la que se reconozca la integralidad de los colaboradores y se valore la diversidad de energías presentes en el liderazgo —tanto masculina como femenina—. Este reconocimiento favorece el equilibrio de estilos de dirección y abre la posibilidad de construir organizaciones más inclusivas, resilientes y conscientes de su impacto social.

La incorporación de un enfoque cultural más sólido permitiría que las pymes del país avancen hacia modelos de gestión donde la sostenibilidad no dependa únicamente de la eficiencia operativa, sino también de la cohesión interna, la motivación de los equipos y la conexión con valores compartidos. Bajo esta perspectiva, el impulso de proyectos sostenibles con impacto social y ambiental positivo se vería fortalecido por una cultura organizacional que promueva la innovación, la empatía y la capacidad de adaptación.

En síntesis, los resultados evidencian que el contexto económico colombiano impulsa en las pymes un marcado énfasis en la gestión operativa, orientada a la eficiencia y la productividad. Por lo tanto, se puede evidenciar que:



- El entorno económico colombiano favorece el predominio del enfoque operativo en las pymes.
- Existe una oportunidad estratégica para fortalecer el pilar cultural, integrando prácticas que reconozcan la dimensión humana y las energías de liderazgo.
- Este equilibrio entre lo operativo y lo cultural permitirá que las empresas no solo sean sostenibles en términos financieros, sino también conscientes en su impacto social y ambiental.

En ambas organizaciones se evidencia una marcada orientación hacia el Pilar de Propósito Superior, acompañada de un enfoque operativo que guía las prácticas cotidianas. No obstante, aunque ambas muestran esta tendencia de manera general, los resultados y las variaciones significativas por pregunta y por pilar revelan diferencias en la forma en que cada empresa interioriza y aplica los principios del capitalismo consciente.

La Empresa 1 (subproductos ganaderos) obtiene puntajes más altos en aspectos vinculados con la claridad del propósito y la cohesión cultural, mientras que la Empresa 2 (sector hotelero) sobresale en liderazgo, gestión de stakeholders y diversidad cultural. La **Tabla 16** presenta las preguntas y los puntajes promedios del pilar propósito superior por cada una de las empresas.

**Tabla 16***Resultados Promedio Preguntas Pilar Propósito Superior*

Pregunta	Puntaje Empresa 1	Puntaje Empresa 2
¿Aun sin estar formalizada, la empresa tiene un propósito claro que beneficia a clientes, trabajadores, comunidad o medio ambiente?	4.3	3.9
¿Aunque enfrenten retos financieros, la empresa sigue comprometida con generar valor para su comunidad o sus empleados?	4.2	3.7
¿Busca su empresa destacarse dentro de su sector (comercio, servicios, manufactura) ofreciendo algo diferente o de mayor calidad?	4.6	4.2
¿Comunica su empresa de forma clara y sencilla su propósito a clientes, empleados o comunidad?	4.2	4.2
¿Conversan dentro del equipo sobre los valores o principios que orientan la empresa, incluso si no están escritos?	4.2	3.9
¿El propósito de su empresa incluye contribuir al bienestar de la comunidad, de los empleados o resolver necesidades sociales, además de generar ingresos?	4	4.2
¿Evalúa regularmente si las decisiones del negocio están alineadas con ese propósito?	4.5	4.1
¿Los valores personales o familiares de quien fundó el negocio se reflejan en su propósito y en la forma de relacionarse con clientes y trabajadores?	4.2	4.2

*Nota.* Análisis por empresa de cada pregunta dentro del pilar Propósito Superior

En cuanto al propósito superior, la Empresa 1 alcanza los mejores resultados en claridad del propósito (4.3), alineación de decisiones (4.5) y diferenciación sectorial (4.6), lo que refleja una fuerte orientación estratégica y operativa hacia su razón de ser. Por su parte, la Empresa 2, aunque consistente, presenta valores más moderados en claridad y compromiso financiero (3.7–3.9), pero destaca en la dimensión social y comunitaria (4.2).

Las preguntas del pilar interés hacía todos los stakeholders están consolidadas en la

**Tabla 17.**

**Tabla 17***Resultados Promedio Preguntas Pilar Stakeholders*

Pregunta	Puntaje Empresa 1	Puntaje Empresa 2
¿En la empresa se atienden a clientes y proveedores con respeto, incluso si no hay un reglamento formal?	4.2	3.9
¿Analizan cómo las actividades de la empresa afectan a su barrio o comunidad?	3.5	3.7
¿Colabora su empresa con organizaciones locales, vecinos u otras iniciativas para generar impacto positivo conjunto?	3.5	3.8
¿Consideran el impacto positivo de ofrecer empleo en la comunidad o zona cercana?	3.5	3.9
¿Escuchan las opiniones de trabajadores y clientes para mejorar productos o servicios?	3.7	4
¿Existen mecanismos, formales o informales, para recibir sugerencias o reclamos de los grupos de interés?	3.5	3.9
¿La empresa realiza acciones concretas para reducir su impacto ambiental, como el uso consciente del agua y la energía, o la reducción de plásticos y otros residuos?	3.9	3.8
¿Tienen en cuenta el bienestar familiar, emocional o espiritual de los empleados, aunque no exista un área específica para ello?	3.3	3.6

*Nota.* Análisis por empresa de cada pregunta dentro del pilar Stakeholders

Respecto al interés hacia los stakeholders, la Empresa 1 muestra puntajes intermedios (3.3–4.2), con debilidades en el bienestar integral de los empleados (3.3) y en la colaboración comunitaria (3.5). En contraste, la Empresa 2 obtiene sus mejores resultados en la escucha activa de clientes y trabajadores (4.0), en los mecanismos de participación (3.9) y en el bienestar integral (3.7).

La **Tabla 18** y **19** corresponden a los resultados de los pilares liderazgo y cultura consciente respectivamente.

**Tabla 18***Resultados Promedio Preguntas Pilar Liderazgo Consciente*

Pregunta	Puntaje Empresa 1	Puntaje Empresa 2
¿Aunque la empresa sea pequeña o no esté formalizada, los jefes o dueños buscan mejorar cómo se trabaja o cómo se organiza la empresa?	3.9	4
¿Es fácil hablar con los jefes o encargados para compartir ideas, dudas o problemas?	3.5	4
¿La empresa ofrece espacios o apoyo para que los jefes o encargados aprendan a liderar de una mejor forma?	3.2	3.8
¿Las personas que lideran (jefes, encargados o coordinadores) son abiertas, responsables y honestas con su equipo?	3.9	3.9
¿Las personas que lideran están disponibles y dispuestas a ayudar cuando el equipo lo necesita?	3.8	4.1
¿Los jefes o encargados se preocupan por el crecimiento personal y profesional de las personas, más allá de que hagan bien su trabajo?	3.1	4.1
¿Los líderes del negocio dan ejemplo con sus comportamientos y decisiones éticas?	3.8	3.9
¿Se reconoce y valora el esfuerzo de los trabajadores, más allá de lo económico?	3.7	3.9

*Nota.* Análisis por empresa de cada pregunta dentro del pilar Liderazgo Consciente

En el ámbito del liderazgo consciente, la Empresa 1 es percibida como ética y accesible (3.8–3.9), aunque con baja inversión en formación y desarrollo personal (3.1). La Empresa 2, en cambio, sobresale en comunicación con líderes (4.0), apoyo organizacional (4.1) y preocupación por el crecimiento personal (4.1).

**Tabla 19***Resultados Promedio Preguntas Pilar Cultura Consciente*

Pregunta	Puntaje Empresa 1	Puntaje Empresa 2
¿Existen oportunidades de capacitación, talleres o apoyos informales para el crecimiento de los trabajadores?	3.6	4
¿Hay reglas claras, aunque sean informales, sobre cómo comportarse dentro de la empresa?	4.2	4.1
¿Se manejan los desacuerdos o conflictos de manera constructiva, buscando el bienestar del equipo?	3.6	4.1
¿Se organizan espacios o actividades para fortalecer la unión del equipo (celebraciones, comidas, etc.)?	4	3.4
¿Se promueve un ambiente donde todos los trabajadores, sean o no familiares, se sientan parte importante de la empresa?	4	3.9
¿Se realizan actividades o espacios para hablar sobre el ambiente laboral y cómo mejorarlo?	3.6	4
¿Se valora la diversidad de ideas, experiencias y orígenes dentro del equipo?	3.6	4.4
¿Todos pueden dar su opinión o hacer sugerencias con respeto, sin importar su rol?	3.5	3.4

*Nota.* Análisis por empresa de cada pregunta dentro del pilar Cultura Consciente

La cultura consciente también presenta matices diferenciados. En la Empresa 1 destacan la fortaleza de las normas internas (4.2), el sentido de pertenencia (4.0) y las actividades de integración del equipo (4.0). La Empresa 2 resalta por la diversidad de ideas (4.4) y la gestión constructiva de conflictos (4.1), aunque obtiene menor puntaje en cohesión social (celebraciones, 3.4).

En síntesis, la Empresa 1 se caracteriza por un enfoque operativo cohesionado y orientado a la diferenciación sectorial, pero con limitaciones en liderazgo transformacional y gestión de stakeholders. En contraste, la Empresa 2 evidencia un mayor desarrollo en liderazgo participativo, gestión de stakeholders y diversidad cultural, aunque con menor cohesión interna en actividades de integración.

Para avanzar en la consolidación de una filosofía consciente, la Empresa 1 debería fortalecer la formalización de su propósito y la institucionalización de prácticas de liderazgo y

gestión de stakeholders, con el fin de equilibrar su sólida base operativa con un impacto social más amplio. La Empresa 2, por su parte, puede potenciar su cultura diversa y liderazgo participativo, pero requiere reforzar la cohesión interna y la claridad del propósito para consolidar una identidad organizacional más robusta.

En conjunto, ambas organizaciones demuestran que el capitalismo consciente es un marco aplicable en distintos sectores, aunque con énfasis diferenciados según la naturaleza del negocio y el nivel de madurez organizacional.

## Conclusiones

El capitalismo consciente se fundamenta en cuatro pilares principales: Propósito superior, interés hacia todos los stakeholder, liderazgo y cultura consciente. Sin embargo, una empresa que desee adoptar una filosofía consciente puede comenzar a desarrollar cada uno de los pilares e ir avanzando progresivamente hasta adquirir en sus modelos empresariales todos los fundamentos del manifiesto consciente.

Dentro del marco de la conciencia empresarial, suelen aparecer los conceptos de *negocio* y *capitalismo conscientes*, los cuales, aunque estrechamente relacionados, presentan diferencias en su enfoque y alcance. Mientras el **negocio consciente** se centra en la forma en que las empresas individuales pueden operar de manera ética, responsable y alineada con un propósito, el **capitalismo consciente** propone una visión más amplia orientada a la transformación del sistema económico, integrando de manera estructural valores éticos, sociales y humanos en su funcionamiento.

Uno de los principales aportes de esta monografía fue evaluar la posibilidad de implementación y adopción del capitalismo consciente en modelos empresariales de pequeñas y medianas empresas, con especial énfasis en el contexto colombiano. En este sentido, el estudio adquiere relevancia al considerar que gran parte de la literatura y de los estudios documentados sobre el tema se han centrado, principalmente, en grandes empresas y en regiones como Estados Unidos y algunos países de Europa.

La implementación del capitalismo consciente en las pequeñas y medianas empresas requiere un cambio profundo en sus valores y en la manera en que conciben su cultura organizacional. Al priorizar el bienestar de todos los actores involucrados, estas compañías no solo amplifican su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, sino que también

pueden perseguir un propósito más significativo y fomentar una relación de fidelidad con sus clientes, lo que podría traducirse en un desempeño financiero más estable a largo plazo. Este enfoque se sustenta en principios fundamentales como la autenticidad, el compromiso, la transparencia, la integridad, el aprendizaje continuo y el empoderamiento.

Para que esta transformación cultural y operativa se materialice, es esencial propiciar un entorno colaborativo que incentive la participación de los empleados en la toma de decisiones. Este involucramiento no solo fortalece su compromiso con la organización, sino que también impulsa la creatividad y la capacidad de adaptación en un mercado en constante cambio, incrementando así la resiliencia y la competitividad empresarial.

Algunos de los principales desafíos en la implementación de una filosofía empresarial consciente en las pequeñas y medianas empresas se relacionan con las limitaciones estructurales que afectan su crecimiento y sostenibilidad. Entre estos desafíos se encuentran el uso de tecnologías obsoletas, la dificultad de acceso a financiamiento y los altos niveles de informalidad. Asimismo, la concentración en sectores tradicionales y la baja inversión en innovación reducen su competitividad. En este contexto, la presión por alcanzar resultados financieros inmediatos se convierte en una prioridad, dado que muchas pymes no superan los primeros cinco años de operación. Esta urgencia por recuperar rápidamente el capital invertido dificulta la adopción de modelos de gestión más conscientes, lo que puede limitar su desarrollo sostenible y su capacidad de adaptación a largo plazo.

Para superar estos obstáculos, es fundamental que las pymes adopten estrategias que impulsen la modernización de sus procesos, fomenten la inclusión financiera y promuevan la formalización. Asimismo, diversificar su participación en sectores de mayor valor agregado y fortalecer la cultura de innovación les permitirá mejorar su posición en un mercado competitivo.



Con un enfoque adecuado, estas empresas pueden consolidarse como motores de desarrollo económico y social, contribuyendo activamente al progreso de su entorno.

Aunque pueden existir riesgos durante la implementación del modelo del capitalismo consciente en las pymes, la estrategia de mitigación propone un camino circular de preparación, sensibilización, ejecución controlada, aprendizaje y consolidación financiera. Su fundamento en los principios de la filosofía consciente busca transformar los riesgos de rechazo (como en el caso de Panera Cares) y desconfianza en oportunidades para construir relaciones más sólidas, auténticas y resilientes con todos los grupos de interés. Para la pyme colombiana, esta aproximación cautelosa y adaptativa no solo aumenta la probabilidad de una implementación exitosa, sino que también contribuye a generar un ecosistema empresarial más sostenible y ético, que es el objetivo último de la filosofía consciente.

La aplicación del instrumento de diagnóstico evidenció que, aunque las dos pymes pertenecen a sectores distintos, ambas comparten una fuerte orientación hacia el propósito superior y un predominio del enfoque operativo sobre el cultural. Este resultado refleja la influencia del contexto económico colombiano, centrado en productividad y eficiencia, así como el origen familiar de las organizaciones, que ha fortalecido el compromiso de sus colaboradores. No obstante, se identifican oportunidades para consolidar una cultura consciente que integre valores humanos, diversidad de liderazgo y cohesión interna.

La empresa de subproductos ganaderos sobresale por la claridad de su propósito y cohesión cultural, mientras que la del sector hotelero destaca en liderazgo participativo y gestión de stakeholders. En conjunto, los hallazgos muestran que el capitalismo consciente es aplicable en distintos sectores, siempre que se logre equilibrar la eficiencia operativa con una cultura organizacional sólida. Este equilibrio permitirá avanzar hacia modelos empresariales más

sostenibles, inclusivos y resilientes, capaces de generar impacto positivo en lo social y lo ambiental.

Como etapa posterior a este proceso de contextualización sobre la viabilidad del capitalismo consciente en las pequeñas y medianas empresas colombianas, se recomienda ampliar la aplicación del instrumento y del enfoque propuesto a empresas de distintas regiones del país. Esto permitiría evaluar y documentar de manera comparativa los resultados obtenidos en diversos contextos productivos, fortaleciendo la evidencia empírica y contribuyendo al desarrollo de investigaciones científicas que profundicen en la aplicabilidad del capitalismo consciente a nivel nacional.

## Recomendaciones

El propósito de esta investigación fue contribuir conceptualmente al estudio del capitalismo consciente en el contexto colombiano, con énfasis en modelos empresariales de pequeñas y medianas empresas. No obstante, los hallazgos obtenidos en el presente trabajo son de naturaleza argumentativa. Por ello, se recomienda desarrollar futuras tesis aplicadas a empresas específicas, que permitan obtener resultados cuantitativos capaces de medir el impacto real de esta filosofía en dichas organizaciones.

También será fundamental realizar procesos de socialización de esta filosofía entre los pequeños y medianos empresarios, así como entre trabajadores informales. Estas actividades podrían llevarse a cabo en espacios académicos promovidos por la universidad o por entidades como la Cámara de Comercio, generando oportunidades para compartir conocimiento social y fomentar el diálogo empresarial consciente.

Aunque el capitalismo consciente cuenta con varias décadas de estudio y algunos trabajos han evidenciado beneficios derivados de su implementación, en el contexto latinoamericano —y particularmente en modelos empresariales de menor escala— la producción académica sigue siendo limitada. En Colombia, el capítulo de Capitalismo Consciente fue establecido en 2024, lo cual representa una oportunidad valiosa para que la universidad fortalezca esta línea de investigación y se vincule activamente con dicho capítulo, posicionándose como una institución pionera en el país en temas de negocios conscientes y en el desarrollo de proyectos sostenibles.

La informalidad representa una proporción significativa dentro del panorama económico colombiano. Por ello, a pesar de que muchos trabajadores informales no cumplen con los requisitos legales establecidos, acercarlos a procesos de formación en conciencia empresarial puede abrir canales de transformación social. Estas iniciativas contribuirían al desarrollo

personal y a la toma de decisiones más sostenibles en los ámbitos social, ambiental, económico y ético, promoviendo así una sociedad más equilibrada y solidaria para las generaciones futuras.

## Referencias Bibliográficas

- ANIF (2021). Retos y oportunidades de las Pymes. Equipo de Investigación de ANIF bajo la dirección de Mauricio Santa María Salamanca. <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review, 92(1/2), 27 <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bhattacharya, C. (2010). Introduction to the special section on stakeholder marketing. Journal of Public Policy and Marketing, 29(1), 1–3.
- B Lab. (n.d.). B Corporation: The future of business as a force for good. Recuperado el [25 de febrero del 2025] <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- Carlowicz, M. (2010), “NASA earth observatory”.<https://earthobservatory.nasa.gov/world-of-change/global-temperatures>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497–505. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chituc, C.M. and Azevedo, A.L. (2005), “Multi-perspective challenges on collaborative networks business environment”, in Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H. and Ortiz, A. (Eds), Collaborative Networks and their Breeding Environments, Springer, New York, NY, pp. 25-32. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-15961-9\\_65](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-15961-9_65)
- Dabat, A., Hernández, J., Vega, C.(2015). Capitalismo actual, crisis y cambio geopolítico global. Journal of Economic Literature (JEL), 12 (36), 62-89. <https://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v12n36/1665-952X-eunam-12-36-00062.pdf>
- DANE (2025). Encuesta micronegocios primer trimestre 2025. Sistema estadístico Nacional. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado->

[laboral/micronegocios#:~:text=En%202021%2C%20la%20Encuesta%20de,Cundinamarca%20\(6%2C7%25\).](#)

De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626–654. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2189/asqu.53.4.626>

Eastman, S. T., & Riggs, K. E. (1994). Televised sports and ritual: Fan experiences. *Sociology of Sport Journal*, 11(3), 249–274. <https://doi.org/10.1123/SSJ.11.3.249>

Eckhardt, G. Dobscha, S. (2018) The Consumer Experience of Responsibilization: The Case of Panera Cares. *Journal of Business Ethics* (2019) 159:651–663 <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4>

Economy for the Common Good. (n.d.). Good practices. Recuperado el [05 de marzo del 2025] de <https://germany.ecogood.org/umsetzung/good-practices/>

E. Gwartz, K. Spence, Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization, *Sport Management Review* (2019), <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.09.002>

EFQM (2018), “The EFQM excellence model”, available at: <https://efqm.org/the-efqm-model/>

Elkington, J.(1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Journal Environmental Quality Management*, 37-51. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

Fernando, R and Purkayastha, D . (2007) “BP: Putting Profits Before Safety,” IBS Center for Management Research, 2007, p. 12; “Top Companies of the Decade,” *Businessweek*, December 12, . <https://www.thecasecentre.org/products/view?id=73456>

Fortune (2012). Fortune's most admired companies 2012. Retrieved from Fortune: <https://fortune.com/2012/12/27/top-fortune-stories-in-2012/>

- Freeman, R. E. (2015). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/E3CC2E2CE01497062D7603B7A8B9337F>
- González, V. (2023, 26 de marzo). Ejemplo del capitalismo consciente [Entrevista en línea]. *Revista Siempre*. México. <https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/viewer/pdf/myfevmfyhr>
- Grewal, D. and Levy, M. (2016), “Retailing research: past, present and future”, *Journal of Retailing*, Vol. 83 No. 4, pp. 447-464.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435907000644?via%3Dihub>
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Sisodia, R. and Nordfält, J. (2017), “Enhancing customer engagement through consciousness”, *Journal of Retailing*, Vol. 93 No. 1, pp. 55-64  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002243591630080X?via%3Dihub>
- Groundwork (abril del 2025). El Papel Vital de las PYMES en la Economía Global: Desafíos y Oportunidades. <https://wearegroundwork.com/el-papel-vital-de-las-pymes-en-la-economia-global-desafios-y-oportunidades/>
- Haque, U. (2011), *The New Capitalist Manifesto: Building A Disruptively Better Business*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.  
<https://archive.org/embed/newcapitalistman0000haqu%22%20width=%22560%22%20height=%22384%22%20frameborder=%220%22%20webkitallowfullscreen=%22true%22%20mozallowfullscreen=%22true%22%20allowfullscreen%3E%3C/iframe%3E>
- Hiebert, D. (2014). Alternate forms of the sacred: Family, sport, religion. *Journal of Sociology and Christianity*, 4(2).  
[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Alternate%20forms%20of%20the%20sacred%3A%20Family%2C%20sport%2C%20religion&author=D.%20Hiebert&publication\\_year=2014&pages=51-62](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Alternate%20forms%20of%20the%20sacred%3A%20Family%2C%20sport%2C%20religion&author=D.%20Hiebert&publication_year=2014&pages=51-62)

Interbrand (2014). Best global brand. Retrieved from Interbrand: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=857>

Jabnoun, Naceur. (2019), A proposed model for sustainable business excellence. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>

Jabnoun, N. "A proposed model for sustainable business excellence", available on Emerald Insight at: [https://www.emerald.com/0025-1747.htm%20\(April%202019\)](https://www.emerald.com/0025-1747.htm%20(April%202019))

Jagdish N. , Mona Sinha, (2015) B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective, Industrial Marketing Management, Volume 51, Pages 79-88, ISSN 0019-8501, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850115002084?via%3Dihub>

Kofman, F. (2006). La empresa Consciente: Como construir valor a través de valores. Aguilar. Disponible en: [https://books.google.com.co/books?id=UcxwEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=UcxwEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Kofman, F. (2024, 17 de abril). Conscious Leadership [Web conference]. Dialogue with a conscious thought leader. España. <https://www.youtube.com/watch?v=LXyb3pk4VR4>

Kubatov, J., Kročil, O. (2021). A conscious leadership competency framework for leadership training. Industrial and Commercial Training. 54(2), 279-292. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ict-08-2021-0062/full/html>

London, S. (2004) "J&J stands proudly by its leader's words," Financial Times, August 31, p. 10.

Macaulay, M. and Arjoon, S. (2013), "An Aristotelian-Thomistic approach to professional ethics", Journal of Markets & Morality, Vol. 16 No. 2, pp. 507-527. <https://www.marketsandmorality.com/index.php/mandm/article/view/926>

Mackey, J., Sisodia, R. (2013). Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. (p.11-43) Harvard Business Review Press. Disponible en



[https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=674943&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp\\_11](https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=674943&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_11)

Mackey, J. (2006). Conscious capitalism: Creating a new paradigm for business. (Accessed 28 August 2018) <https://www.wholefoodsmarket.co.uk/>

Mackey, J. (2011). What conscious capitalism really is. *California Management Review*, 53(3), 83–90. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2011.53.3.83>

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/10845-PDF-ENG>

Margolis, J.D. and Walsh, J.P. (2001), *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410600622/people-profits-joshua-daniel-margolis-james-walsh>

Newman, J. (2014). Sport without management. *Journal of Sport Management*, 28(6), 603–615 <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/28/6/article-p603.xml>

Oliver, R.L. (2009), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd ed., M.E. Sharpe, New York, NY. <https://archive.org/details/satisfactionbeha0000oliv>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/681096>

Orlitzky, F., Schmidt, L. and Rynes, S.L. (2003), “Corporate social and financial performance: a meta-analysis”, *Organization Studies*, Vol. 24 No. 3, pp. 145-164.

<https://doi.org/10.1177/01708406030240039>

O’toole, J., Vogel, D.(2011). Two and a half Cheers for Conscious Capitalism. *California Management Review*, 53 (3). (P. 60-76) <https://journals.sagepub.com/doi/10.1525/cmr.2011.53.3.60>

O'toole, J.,(1995) *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), chapter 11.

<https://archive.org/details/leadingchangeove00otoo>

O'Toole, J.(1985) *Vanguard Management: Redesigning the Corporate Future* (New York), pp 19-22

Pacto Mundial de la ONU España (mayo del 2025). El papel clave de las pymes en la sostenibilidad empresarial. <https://www.pactomundial.org/noticia/el-papel-clave-de-las-pymes-en-la-sostenibilidad-empresarial/>

Porter, M.,Kramer, M.(2011). *Creating shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth.* Harvard business review. (P. 1-17).

<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>

Prabhakar, A. (2007), "Customer satisfaction", *Journal of the Quality Assurance Institute*, Vol. 21 No. 3, pp. 5-10.

[https://www.researchgate.net/publication/27826540\\_Consumer\\_behaviour\\_and\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/27826540_Consumer_behaviour_and_satisfaction)

Quintero, J.S. (2018). *Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad.*

[Ensayo de grado de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/8b3a4c8a-bc0a-485f-a4d5-4e0ed5942156/content>

Ricoy, C. (2005). *La teoría del crecimiento económico de Adam Smith.* Economía y desarrollo -

Universidad de La Habana, 138 (1), 11-47. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541308001.pdf>

Roussel, P., Wang, Z., Westbye, C. (2014). *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries,* *European Journal of Work and Organizational Psychology.* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 1-19.

Schaufeli, W., Bakker, A., Salanova, M.(2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study.* *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013164405282471>

Simon London, "J&J stands proudly by its leader's words," Financial Times, August 31, 2004, p. 10.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Firms-of-Endearment%3A-How-World-Class-Companies-from-Sisodia-Wolfe/1079f16e0910bd9de82430960e001e747916591f>

Simpson, S., Fisher, B., Rohde, E. (2013). The Conscious Capitalism Philosophy Pay Off: A Qualitative and Financial Analysis of Conscious Capitalism Corporations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10 (4) 19 -29. [http://www.na-businesspress.com/jlae/simpsons\\_web10\\_4\\_.pdf](http://www.na-businesspress.com/jlae/simpsons_web10_4_.pdf)

Sisodia, R. (2011), "Conscious capitalism: a better way to win", *California Management Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 98-108. <https://cmr.berkeley.edu/2011/05/53-3-conscious-capitalism-a-better-way-to-win>

Sisodia, R., Wolfe, D. and Sheth, J. (2007), *Firms of Endearment*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, N <https://www.semanticscholar.org/paper/Firms-of-Endearment%3A-How-World-Class-Companies-from-Sisodia-Wolfe/1079f16e0910bd9de82430960e001e747916591f>

Solano, A. Capitalismo Consciente. *Revista Istmo*, [s. l.], n. 361, p. 48–52, 2019. <https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/c/qcagk4/viewer/pdf/pin7qco7qb>

Stan, V. and Caemmerer, B. (2015), "The development and management of organizational partner satisfaction", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31 No. 1, pp. 47-60. [https://www.researchgate.net/publication/281662459\\_The\\_Development\\_And\\_Management\\_Of\\_Organizational\\_Partner\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/281662459_The_Development_And_Management_Of_Organizational_Partner_Satisfaction)

Stahlhofer, N., Schmidkonz, C., Kraft, P (2018). *Putting Conscious Business Into Context*. Springer. [https://link-springer-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/content/pdf/10.1007/978-3-319-69739-0\\_2?pdf=chapter%20toc](https://link-springer-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/content/pdf/10.1007/978-3-319-69739-0_2?pdf=chapter%20toc)

Tickle, M., Mann, R. and Adebajo, D. (2016), "Deploying business excellence success factors for high performance", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Bradford, Vol. 33

No. 2, pp. 197-230. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijqrm-10-2013-0160/full/html>

The Arthur Page Center. (2022). Conscious Capitalism: A definitions.

<https://archive.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/corporate-social-responsibility/lesson-2-introduction-to-conscious-capitalism/conscious-capitalism-a-definition/>

Van Tuin, L., Schaufeli, W., Van den Broeck, A., Van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.572343/full>

Zeigler, E. F. (2007). Sport management must show social concern as it develops tenable theory. *Journal of Sport Management*, 21(3), 297–318.

<https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/21/3/article-p297.xml>

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2013.877892>

Friedman, M (13 Septiembre,1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14)

Barrick (2013, January 23). Barrick named to global 100 ranking of most sustainable corporations in the world. Retrieved from Barrick <https://www.barrick.com/%20investors/news/news-details/2013/Barrick-Named-to-Global-100-Ranking-of-MostSustainable-Corporations-in-the-World/default.aspx>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Tabla Analítica Artículos*

En este anexo se presenta una tabla consolidada con los 32 artículos seleccionados durante el proceso de revisión sistemática, utilizando dos ecuaciones de búsqueda en las bases de datos Scopus y Web of Science. Además, se incluyen 10 artículos adicionales consultados de manera independiente, cuya finalidad fue complementar y enriquecer algunos argumentos dentro de la monografía. La estructura de la tabla está organizada de manera que se relacionan los siguientes elementos: nombre del autor, título del artículo, año de publicación, discusión del tema abordado y el planteamiento de interés utilizado en la construcción del documento de investigación.

El criterio de inclusión de los artículos se basó en que cada uno de ellos tratara la conceptualización del capitalismo consciente o, al menos, profundizara en alguno de los cuatro pilares fundamentales de este enfoque. Fue especialmente relevante centrarse en aquellos estudios que presentaran casos de estudio, destacando los beneficios, desafíos y oportunidades asociados con la implementación de prácticas conscientes. También se incluyeron artículos que abordaran temas relacionados con la responsabilidad corporativa, los beneficios triples o las posturas sobre economías orientadas al bien común, modelos de los cuales provienen los principios conscientes. De esta forma, se dirigió la búsqueda de información hacia las principales conclusiones sobre las regiones geográficas que producen la mayor cantidad de estudios sobre capitalismo consciente, así como el tamaño y los sectores de las organizaciones evaluadas en cada uno de ellos. A continuación, se presenta la Tabla A1 con la lista de los artículos seleccionados en el proceso de revisión de literatura.

## Apéndice A

### *Lista de Artículos y Textos Seleccionados Durante la Revisión de Literatura*

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Milton Friedman	1970	The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits	<a href="https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14">https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14</a>	El autor hace un enfoque sobre la principal responsabilidad de las empresas, cumplir con los beneficios económicos de los inversionistas. Es un punto de partida de la monografía debido a que de ahí comienza los primeros planteamientos que dieron origen al principio de capitalismo consciente.	El autor defiende desde su postura los principios del capitalismo tradicional. Fue una década donde se podía evidenciar los resultados económicos que se lograron en Estados Unidos dos décadas atrás. Finalmente, argumentó que la única responsabilidad de las empresas era responder por los beneficios económicos de los inversores y en forma de efecto aparecen ganancias a la sociedad entregada mediante impuestos y puestos de trabajo.
Archie B. Carroll	1979	A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance	<a href="https://www.jstor.org/stable/257850">https://www.jstor.org/stable/257850</a>	Planteamiento sobre responsabilidad social corporativa. Se realiza la primera propuesta alterna al modelo de capitalismo tradicional. Aparece un nuevo modelo empresarial aceptado al día de hoy	Primer planteamiento crítico sobre el capitalismo tradicional. Se propone que las empresas tienen al menos tres responsabilidades morales: Los aspectos económicos, sociales y ambientales.
John Elkington	2002	Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business	<a href="https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf">https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5578099/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf</a>	Detalla cada bondad y beneficio desde los aspectos sociales, ambientales y económicos que pueden lograr las empresas en el próximo siglo. Es una propuesta que se ha fortalecido en las últimas décadas y es un compromiso mundial.	Se respalda la idea de los beneficios que logran las empresas que plantean una estrategia empresarial con enfoque social, ambiental y económico. Se convierte en una visión futurista para las empresas del siglo 21 desde el año de su publicación previo al año 2000
Marie Legault	2012	Conscious Capitalism: Leaders and Organizations with a World View	<a href="https://integralleadershshipreview.com/6686-conscious-capitalism-leaders-and-organizations-with-a-world-view/">https://integralleadershshipreview.com/6686-conscious-capitalism-leaders-and-organizations-with-a-world-view/</a>	Hace una comparación entre los modelos tradicionales y los negocios conscientes. Se cuantifican los resultados en el tiempo sobre los negocios conscientes. Y se hace una comparación entre los modelos	El artículo hace una revisión global desde los aspectos de liderazgo organizacional de las compañías que implementan los principios conscientes en su planteamiento estratégico.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
				tradicionales y los negocios conscientes.	
Doménec Melé, Manuel Guillén	2013	The intellectual evolution of strategic management and its relationship with ethics and social responsibility	<a href="https://www.proquest.com/openview/3af0996a05282380565cb828194a3c12/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=39006">https://www.proquest.com/openview/3af0996a05282380565cb828194a3c12/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=39006</a>	Enfoque que integra los beneficios de incorporar la ética en la gerencia empresarial. Resalta la importancia de la ética en el liderazgo de las organizaciones y muestra la evolución del concepto de gestión en el tiempo.	El artículo muestra una revisión amplia de la evolución empresarial que ha tenido el concepto de la administración y gerencia organizacional.
Jhon Mackey, Raj Sisodia	2013	Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business	<a href="https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;db=nl&amp;AN=674943&amp;lang=es&amp;site=eds-live&amp;scope=site&amp;bv=EB&amp;ppid=pp_1_1">https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&amp;db=nl&amp;AN=674943&amp;lang=es&amp;site=eds-live&amp;scope=site&amp;bv=EB&amp;ppid=pp_1_1</a>	Fuente literaria donde se publican las características y elementos que proponen los modelos de capitalismo consciente. Se reportan de forma cuantificada los resultados de crecimiento económico que alcanzan los modelos empresariales al ser conscientes y sus beneficios implícitos de las empresas a largo plazo.	Principales autores y expertos a nivel mundial del principio Capitalismo Consciente. Exponen las principales ventajas corporativas, sociales, ambientales y personales al incorporar el capitalismo consciente como modelo empresarial.
Salvador García	2011	Capitalismo Consciente y capital humano. Claves para solucionar la crisis del sistema capitalista.	<a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3362769">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3362769</a>	Una revisión moral sobre la urgencia de adoptar políticas conscientes urge en la actualidad del mundo empresarial. Se debe enfatizar en un beneficio común que satisfaga las necesidades de todos los grupos de interés.	El autor hace una revisión desde un enfoque psicológico sobre las diferentes críticas al concepto del capitalismo, mostrando la filosofía de ser consciente como alternativa para el futuro empresarial.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Alejandro Dabat, Jorge Hernández, Canek Vega	2014	Capitalismo actual, crisis y cambio geopolítico global	<a href="https://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v12n36/1665-952X-eunam-12-36-00062.pdf">https://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v12n36/1665-952X-eunam-12-36-00062.pdf</a>	Análisis de las vías de desarrollo entre los modelos económicos de países neoliberales y antineoliberales; no es una simple diferencia política entre las naciones, sino que se aborda las relaciones sociales y culturales de clases, grupos sociales y fuerzas político-sociales internas a cada localidad, nación o regiones multinacionales	Aborda una visión general sobre los principales problemas del capitalismo. Se relacionan conceptos como globalización y neoliberalismo, planteando la estructuración e implicación de un posible nuevo orden económico emergente posterior a la crisis financiera del año 2008.
Elmar Altvater	2021	¿A qué se llama y con qué fin se critica al capitalismo?	<a href="https://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v88n349/2448-718X-ete-88-349-323.pdf">https://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v88n349/2448-718X-ete-88-349-323.pdf</a>	Contextualización de los diferentes modelos socioeconómicos y políticos impartidos en los últimos siglos a nivel mundial. Trae a colación las principales críticas y problemas en cada uno de los modelos, nombrando algunos ejemplos como la burguesía, el marxismo o el capitalismo.	Publicación sobre las ventajas y los desarrollos en el último siglo con la humanidad. Sin embargo, sugiere la necesidad de buscar un enfoque distinto al de lograr beneficios económicos. Al pertenecer a un sistema más complejo, es necesario encontrar beneficios comunes.
Ana Lorena Carvajal Pérez	2021	Gestión actual del talento humano: Contexto Universitario	<a href="https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf">https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf</a>	Es una visión de la necesidad actual de la gestión humana para las organizaciones. Es un pilar fundamental dentro de los principios de capitalismo consciente. Los modelos operativos sostenibles deben complementarse con la gestión de los equipos de trabajo.	Es una revisión literaria sobre los nuevos procesos de gestión del talento humano. Pone en contexto la importancia de la gestión humana para la consecución de los objetivos dentro de la organización y la creación de una cultura de sostenibilidad.
Ignacio Ferrero Muñoz	2012	La responsabilidad social y el papel de los directivos. Una apuesta al día en las ideas de Friedman	<a href="https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documentos/12_0.pdf">https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documentos/12_0.pdf</a>	Muestra una interpretación distinta al enmarcar sus ideas en su filosofía libertaria. La nueva perspectiva que adquieren las cláusulas que limitan la actuación de los directivos, junto con recientes tendencias en los conceptos de beneficio, propiedad, así como en el papel de la cultura corporativa en la empresa, legitiman la incorporación de la Responsabilidad Social en las	Muestra una propuesta alternativa a la teoría friedman de los shareholders (Inversionistas). Cambiar la concepción de que las empresas únicamente deben centrar su responsabilidad en aumentar los beneficios de los accionistas.



Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
				agendas de los directivos, incluso en el restrictivo modelo shareholder.	
Sonia Jaquelliny Moreno Jiménez, Dilson Puerta Moreno		Tendencias investigativas Capitalismo Conscientes: Un estudio bibliométrico	Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades, 4 (2), 5126-5139	Presenta el capitalismo consciente como ha emergido dentro de una filosofía empresarial que va más allá de la búsqueda de beneficios y se enfoca en generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.	Hace una revisión bibliográfica sobre el concepto del capitalismo consciente, sus características y aplicaciones. Incluye escenarios de aplicación a nivel regional
Alfonso Contreras, Eugenio Muñoz, Mariano Molero	2018	Ingeniería del medio ambiente	<a href="https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/48940">https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/48940</a>	Análisis medioambiental en los proyectos, herramientas de aplicación y características generales del análisis medioambiental.	Aspectos generales sobre el enfoque medio ambiental en los proyectos.
Jhon Mackey , Raj Sisodia	2018	Conscious Capitalism Field Guide : Tools for Transforming Your Organization	<a href="https://eds-p-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE3OTg4MDJfX0FO0?sId=0c1a3897-ff88-476e-b00c-bf25a0f3c4c7@redis&amp;vid=1&amp;format=EB">https://eds-p-ebSCOhost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzE3OTg4MDJfX0FO0?sId=0c1a3897-ff88-476e-b00c-bf25a0f3c4c7@redis&amp;vid=1&amp;format=EB</a>	Principios y características generales del capitalismo consciente. Definiciones y conceptualizaciones de cada etapa.	Características generales sobre el capitalismo consciente. Se estructuran los cuatro pilares fundamentales de la filosofía consciente
Ashish Pandey Rajen K. Gupta	2008	A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-007-9475-4">DOI 10.1007/s10551-007-9475-4</a>	Describe las características de las organizaciones empresariales con conciencia social y espiritual. Se vinculan los ideales del ser humano, la evolución y el comportamiento potencial de los negocios corporaciones	Discute el significado de conciencia y su importancia en el desarrollo de negocios.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Franco Fiordelisi, Giuseppe Galloppo, Viktoriia Paimanova	2022	Climate change shocks and socially responsible investments	<a href="https://doi.org/10.1111/beer.12477">DOI: 10.1111/beer.12477</a>	Identifica los modelos socialmente responsables. Mostrando los procesos de inversión en respuesta a problemas del cambio climático y la relación entre las señales del cambio climático y el retorno de la inversión en temas vinculados al desarrollo de proyectos sostenibles	Examina el desempeño de los fondos de intercambio socialmente responsables (ETF) respecto de los ETF convencionales, en respuesta a los acontecimientos relacionados con el cambio climático.
Fred Koftman	2013	Conscious Business: How to Build Value Through Values	Libro PDF	Describe los principios básicos de los negocios conscientes. Muestra los beneficios y retornos de las compañías que adoptan una filosofía consciente. Además, se detalla cada uno de los enfoques que tienen que cumplir las empresas que adoptan un estado consciente.	Es el principal experto en el tema de negocios consciente. Aborda las características generales del concepto y sus beneficios
Dejan Marinčič, Miha Marič	2018	Conceptualisation Of Conscious Leadership	<a href="https://doi.org/10.5937/skolbiz1-20350">DOI 10.5937/skolbiz1-20350</a>	Gerencia empresarial a partir de la experiencia personal de cada líder mostrando la importancia de la transparencia en el mundo empresarial. Un liderazgo debe promover la fidelidad de sus colaboradores y clientes. El resultado de un liderazgo consciente es el valor empresarial, social y cultural que ganan las organizaciones con consciencia.	Artículo que reflexiona sobre las características de un líder que adopta una filosofía consciente. Resalta la importancia de su rol como líder dentro de la organización consciente para la toma de decisiones, inspiración y transformación en su modelo de negocios.
Soni Simpson, Bruce D. Fischer, Matthew Rohde	2013	The Conscious Capitalism Philosophy Pay Off: A Qualitative and Financial Analysis of Conscious Capitalism Corporations	<a href="https://www.proquest.com/openview/3af0996a05282380565cb828194a3c12/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=39006">https://www.proquest.com/openview/3af0996a05282380565cb828194a3c12/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=39006</a>	Muestra ejemplos cuantificados de compañías que adoptaron una filosofía consciente. Resalta el crecimiento económico y su balance positivo en aspectos sociales y ambientales. Describe el cambio cultural dentro de las organizaciones conscientes, ambientes laborales de colaboración, compromiso e innovación.	Es un estudio descriptivo donde se enumera una lista de empresas que adoptaron modelos de negocios conscientes entre sus planificaciones estratégicas de valor y resultaron en un crecimiento económico en el tiempo.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Paul Levy	2018	Developing a conscious small business An emerging view	<a href="https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p19">DOI:10.5539/ijbm.v5n9p19</a>	Se aclara la diferencia conceptual en el inglés entre el significado "Conscious" - "Aware" - "Awareness". Aplicación del método "the DIAL Project (Drop-in Action Learning), and the previous ALPINE " Project (Action Learning Pilot for New Enterprises),	El autor aplica su metodología para que las pequeñas y emprendimientos pueden desarrollar un modelo de gestión consciente y les ayude a un despertar empresarial mediante la aplicación de acciones correctivas en tiempo real
Pablo Álamo Hernández		Empresas Conscientes: Un modelo de productividad con propósito humanista	<a href="https://dialnet.uniri.es/servlet/articulo?codigo=8402591">https://dialnet.uniri.es/servlet/articulo?codigo=8402591</a>	Reconoce la importancia de las empresas conscientes en entornos desafiantes. Su caso de aplicación fue durante la pandemia. Hace un cuestionamiento importante entre lo que representa realmente ser una empresa consciente y lo que significa tener un plan estratégico alineado a los objetivos de desarrollo sostenible propuesto por las naciones unidas en 2015	Discute la importancia que tiene el principio de empresas conscientes para las organizaciones. Hace un debate donde se concluye que los términos trabajo, productividad y desarrollo humano deben ser conceptos que trabajen en conjunto y no movimientos individuales que se afectan de forma negativa entre ellos
Ken Wilber		Conscious Business: How to Build Value Through Values	<a href="https://eds-p-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&amp;sid=0c1a3897-ff88-476e-b00c-bf25a0f3c4c7%40redis">https://eds-p-ebshost-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&amp;sid=0c1a3897-ff88-476e-b00c-bf25a0f3c4c7%40redis</a>	Argumenta sobre el libro original que los negocios conscientes son conscientes desde el plano interior y exterior del mundo. Por lo tanto, las empresas conscientes son conscientes cuando operan desde el yo, la cultura y la naturaleza. Resalta que el liderazgo empresarial integral enfoca su esfuerzo en lograr integrar el ser, el yo, la cultura y el mundo.	Es un artículo de análisis sobre el libro de Fred Kofman "Conscious Business: How to Build Value Through Value" donde analiza de forma muy directa lo que representa un negocio consciente, La relación desde la comprensión filosófica del entendimiento del yo y su relación con la parte exterior: los sistemas, la cultura y el medio ambiente.
Nicolas Stahlhofer, Christian Schmidkonz, Patricia Kraft	2018	Case Studies: Conscious Business in Germany .Putting Conscious Business Into Context	<a href="https://link-springer-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/content/pdf/10.1007/978-3-319-69739-0_2?pdf=chapter%20toc">https://link-springer-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/content/pdf/10.1007/978-3-319-69739-0_2?pdf=chapter%20toc</a>	Conceptos y principios de los negocios conscientes. Revisión de la evolución y conceptualización de los negocios conscientes.	Engloba los conceptos básicos y contextualiza el principio de los negocios conscientes. Muestra casos de éxitos de aplicación en Alemania.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Rubén Rincón Alcolado	2019	Capitalismo Consciente y Holaluz, una empresa consciente	<a href="https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/154314/Rincon_Alcolado_Ruben_154314.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/154314/Rincon_Alcolado_Ruben_154314.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>	Estudio sobre el caso de éxito de una empresa que adopto los principios del capitalismo consciente. Plantea una entrevista descriptiva sobre adaptabilidad del capitalismo consciente en la organización y su estudio de gestión desde el enfoque cultural	Muestra un caso de aplicación del capitalismo consciente en una empresa en España. Se evidencia los resultados obtenidos con el nuevo modelo de gestión empresarial.
Irma Ortíz	2023	Ejemplo Del Capitalismo Consciente	Revista Siempre. <a href="https://www.siempre.mx/2023/03/ejemplo-del-capitalismo-consciente/">https://www.siempre.mx/2023/03/ejemplo-del-capitalismo-consciente/</a>	Beneficios del capitalismo consciente ejemplificado a través de un caso de éxito. Opinión de expertos en el tema. Debate del futuro de la gestión empresarial consciente para un nuevo dinamismo de la económica	Hace su publicación sobre las generalidades del capitalismo consciente y su aplicación en una cadena farmacéutica de México. Muestra los beneficios y valor empresarial que han logrado
Sheth, Jagdish N.; Sinha, Mona	2015	B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.002</a>	Se desarrolla un modelo conceptual sobre cómo las empresas B2B pueden aprovechar la sostenibilidad para construir su reputación corporativa y obtener recompensas sociales y financieras. Especialmente, ante el hecho de que sobreviven en mercados emergentes, operan en zonas socioeconómica y ecológicamente vulnerables.	En el artículo se desarrolla un modelo conceptual en empresas B2B para el uso de la sostenibilidad como plataforma de marca en mercados emergentes. Se propone seguir la ruta de la sostenibilidad como una forma efectiva de construir reputación corporativa. Debido a que la investigación académica en la disciplina de marketing sobre la orientación de las partes interesadas, los mercados emergentes, la marca B2B y la sostenibilidad se encuentran en sus etapas iniciales, se debe evaluar la transición de la teoría a la práctica corporativa. Se documentan siete casos de estudio en varios mercados emergentes.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Winkler, Anne-Laure P.; Brown, Jill A.; Finegold, David L.	2019	Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0">https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0</a>	Este estudio busca responder las preguntas que vinculan a los empleados con los actores externos, como la comunidad, los proveedores y el medio ambiente. Pone a prueba estas relaciones utilizando una muestra de 347 empresas privadas, en su mayoría pequeñas y medianas, que completaron una evaluación de impacto de los interesados. Los resultados respaldan las hipótesis de que tanto la propiedad como la participación de los empleados se asocian positivamente con la participación de los grupos de interés externos.	El documento busca llenar un vacío en la literatura sobre los Stakeholders. En un análisis profundo sobre todas las partes interesadas, los empleados son vistos como un conducto conectar los resultados en los actores externos. Al examinar las relaciones en un subconjunto de empresas pertenecientes a las empresas B, los empleados son una de las partes más críticas como integradores de todos los Stakeholders.
Zhang, Junfeng	2010	Employee Orientation and Performance: An Exploration of the Mediating Role of Customer Orientation	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6">https://doi.org/10.1007/s10551-010-0570-6</a>	Este estudio explora el contexto de los Stakeholders en unas subsidiarias de empresas extranjeras en China. Colocando énfasis en el proceso de orientación de empleados encontrando que la orientación de los empleados de muestra una relación positiva significativa con su desempeño en innovación de productos, pero no una relación significativa con sus resultados financieros. Además, la orientación de los empleados mostró una relación indirecta significativa con los resultados de rendimiento a través de la orientación al cliente.	En el artículo se examinó la relación entre la orientación de los empleados de una filial y su orientación al cliente, así como los resultados financieros e innovadores resultantes. Se plantea la hipótesis de los sucesos de que las empresas centren el bienestar de los empleados para estar orientadas al cliente.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Garcia-Sanchez, Isabel-Maria; Martin-Moreno, Julia; Khan, Sana Akbar; Hussain, Nazim	2021	Socio-emotional wealth and corporate responses to environmental hostility: Are family firms more stakeholder oriented?	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/bse.2666">http://dx.doi.org/10.1002/bse.2666</a>	Este estudio aborda la hipótesis sobre ¿Las empresas familiares se preocupan más por los diferentes grupos de interés que las empresas no familiares cuando operan en un entorno empresarial hostil? Se muestra la importancia como las empresas familiares adoptan estrategias de responsabilidad social corporativa y equilibran las demandas de los grupos de interés internos y externos para preservar su riqueza socioemocional mientras enfrentan unos entornos cada vez más hostiles y condiciones económicas más desafiantes.	Se hizo una recolección de datos para una población objetivo, elegida dentro una lista de las grandes empresas con actividades socialmente responsables. Finalmente, mostrando los beneficios obtenidos de la responsabilidad corporativa.
Vaitoonkiat, Ekawee; Charoensukmongkol, Peerayuth	2020	Interaction effect of entrepreneurial orientation and stakeholder orientation on the business performance of firms in the steel fabrication industry in Thailand	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0072">http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0072</a>	El documento explora el efecto de la interacción de la orientación empresarial y la orientación de los grupos de interés en el desempeño empresarial de las pequeñas y medianas empresas. En particular, cuando se hace bajo cuatro componentes en la orientación: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, la orientación a los empleados y la orientación a los accionistas.	Los resultados sugieren que las empresas caracterizadas por un alto nivel de orientación de los empleados tienden a reportar un desempeño más alto que las empresas caracterizadas por un bajo nivel de orientación. Además, se plantea que para una responsable orientación al cliente es importante la comprensión realista de las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Jabnoun, Naceur	2019	A Proposed Model for Sustainable Business Excellence	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/MD-06-2018-0691">http://dx.doi.org/10.1108/MD-06-2018-0691</a>	Se aborda el Diseño/metodología/enfoque Para desarrollar una propuesta nueva sobre un modelo de excelencia en comparación a los existentes. Se aborda la conceptualización del capitalismo constructivo, el capitalismo consciente, el valor compartido, las organizaciones impulsadas por valores y el gobierno corporativo.	El documento presenta una comparación entre diferentes modelos conscientes. Así como las limitaciones e implicaciones de la investigación. Trabajando los temas de sostenibilidad y mejora continua como beneficios hacía todos los grupos de interés.
Gwartz, Evan; Spence, Kirsty	2020	Conscious capitalism and sport: Exploring higher purpose in a professional sport organization	<a href="https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.09.002">https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.09.002</a>	El artículo presenta los hallazgos cualitativos y descriptivos en una organización deportiva, en donde 13 líderes y empleados participantes del estudio no comprendían o desconocían el propósito superior de su organización. Estos hallazgos sugieren la importancia de que los líderes como los académicos tienen la oportunidad de reflexionar colectivamente y dar la importancia necesaria al propósito de una organización.	Se describen la importancia de definir los conceptos de Capitalismo Consciente y propósito superior, ya que estos conceptos revelan brechas dentro de la erudición y la práctica actuales de la gestión deportiva y exponen las oportunidades beneficiosas relacionadas con la conciencia de las partes interesadas de un propósito organizacional superior.
O'Toole, James; Vogel, David	2011	Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism	<a href="https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.3.60">https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.3.60</a>	Se sustentan una serie de limitaciones importantes en las compañías que hacen poco probable que el movimiento consciente logre los beneficios ambiciosos convertidas en promesas. De hecho, plantea la dificultad para conciliar los intereses de todas las partes interesadas de la empresa. Resaltando el papel fundamental que los gobiernos deben desempeñar para reconciliar los intereses corporativos con los objetivos públicos más amplios.	Se hace una cronología sobre la historia del capitalismo consciente. Se enumeran algunas limitaciones de implementación en muchas pequeñas empresas debido a la limitación de fondos suficientes para comportarse generosamente con sus empleados y otras partes interesadas y muchas empresas rentables no pueden debido a la naturaleza de sus negocios o las tecnologías que emplean. Además, se comentan algunas contradicciones morales que pueden sufrir empresas de en diferentes sectores, como, por ejemplo, las mineras.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Fremeaux, Sandrine; Michelson, Grant	2017	The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6">Frémeaux, S., Michelson, G. The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. J Bus Ethics 145, 701–709 (2017). <a href="https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6">https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6</a></a>	Se describe el concepto de los modelos empresariales con una política más humanista y con compromiso hacia el bien común, la ética, la moral y la espiritualidad son herramientas hacia el bien personal y como los dos movimientos humanistas recientes, el Capitalismo Consciente y la Economía de Común, se esfuerzan por participar en el bien común.	Se resalta la importancia de como el capitalismo consciente incorpora una dimensión espiritual en la organización sin estar vinculado a ninguna religión específica. Además, del compromiso que la dirección tiene en la filantropía como un pilar esencial en las empresas conscientes, destinando entre el 5 y el 10 % de sus ganancias a organizaciones sin fines de lucro. Argumentando finalmente como el capitalismo consciente busca equilibrar el éxito empresarial con un impacto positivo en la sociedad y sus comunidades.
Sisodia, Rajendra S.	2013	Understanding the Performance Drivers of Conscious Firms	<a href="https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.87">https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.87</a>	Este artículo se basa como un texto argumentativo sobre la importancia de comprender el concepto del capitalismo consciente como un mecanismo impulsor del rendimiento y crecimiento en las organizaciones.	Esta nota responde al artículo de Chong Wang sobre el capitalismo consciente, analizando su rendimiento financiero y sus impulsores. Actualiza el pensamiento sobre estos factores y destaca la necesidad de análisis más profundos para comprenderlos mejor. Además, plantea hipótesis que futuras investigaciones deben probar.
Fyke, Jeremy P.; Buzzanell, Patrice M.	2013	The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders	<a href="https://doi.org/10.177/0018726713485306">https://doi.org/10.177/0018726713485306</a>	Hace una revisión de la ética corporativa en las organizaciones y en lista algunos de los escándalos corporativos, las crisis organizacionales y las irregularidades contables (por ejemplo, Citigroup, el derrame de petróleo de BP, Enron, Arthur Andersen). Se toma el Capitalismo Consciente como impulso y objetivo para el desarrollo de líderes más éticos.	Se plantea como aceptar una filosofía consciente dentro del capitalismo, produce un liderazgo ético, enfocando cada modelo empresaria hacia un balance sostenible entre las partes interesadas, el medio ambiente, la sociedad y el retorno económico de sus inversiones un poco mayor en comparación con modelos tradicionales.



Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Dacic, Tea	2020	Mental health burden and unmet needs for treatment: a call for justice	<a href="https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31791425/">https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31791425/</a>	Se resalta como la enorme carga de los trastornos mentales afecta negativamente a la situación sanitaria, económica y de derechos humanos en el mundo. Sin embargo, las inversiones en investigación están cambiando de la psiquiatría hacia otros campos de la medicina más rentables. Se relaciona al capitalismo consciente y a la priorización de la salud mental reflexionando sobre las disparidades en salud mental a través del prisma de la justicia.	A partir del modelo de capitalismo consciente, se toma como propósito de garantizar el nivel más alto posible de atención médica y restaurar la realización de los derechos humanos de las personas que padecen trastornos mentales. Se reconoce la capacidad de las grandes empresas para tener un impacto positivo en el mundo y el poder de los gobiernos para regular el mercado. Se plantea al capitalismo consciente como medio para crear entornos donde gobierno y empresas farmacéuticas dan condiciones, incentivos o subvenciones inclinadas a desarrollar un mayor número de investigaciones psiquiátricas
Eckhardt, Giana M.; Dobscha, Susan	2019	The Consumer Experience of Responsibilization: The Case of Panera Cares	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4">https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4</a>	En este artículo, se explora la experiencia del consumidor como principal factor en los problemas sociales a través de sus elecciones de consumo. Se estudia la responsabilidad denominada precios conscientes. Surgiendo el concepto de precio a la moralidad: El estudio desarrollado es un primer examen empírico de la experiencia del consumidor como actor de la responsabilidad ética y moral dentro de la sociedad.	Se analiza el caso de Panera Cares proporcionado como un contexto fructífero para comprender cómo una empresa intentó aplicar los principios del capitalismo consciente a un problema social y encontró resistencia de los consumidores. Se debate los ideales del capitalismo consciente y como asumir efectos positivos pueden conducir a errores empresariales. Se observa que las empresas que aplican estas estrategias asumen que sus consumidores participarán automáticamente y entusiastamente en la oportunidad de hacer el bien. En realidad, la responsabilización es un fenómeno muy complicado, y con un análisis más realista puede ser un factor determinante para las empresas que desean ser conscientes.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Ul Islam, Jamid; Nazir, Owais; Rahman, Zillur	2023	Sustainably engaging employees in food wastage reduction: A conscious capitalism perspective	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136091">http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136091</a>	El estudio dentro de una empresa de alimentos evalúa el capitalismo consciente para argumentar que las organizaciones a través de sus empleados pueden liderar un cambio de paradigma hacia la sostenibilidad ambiental. Los resultados revelan que cuando las organizaciones permiten intervenciones intrínsecamente sostenibles, como un clima psicológico verde empoderado, afecta positivamente el sentido de propósito de sus empleados y su motivación intrínseca verde, lo que en consecuencia impulsa la intención de los empleados de reducir el desperdicio de alimentos.	Este estudio analiza cómo el capitalismo consciente puede fomentar la reducción del desperdicio de alimentos en los restaurantes, centrándose en los empleados en lugar de los clientes. Siguiendo a Mackey y Sisodia (2014), se argumenta que las empresas deben operar con un propósito claro y crear valor para todas las partes interesadas. En este sentido, los restaurantes pueden adoptar un "clima psicológico verde" que motive a los empleados a reducir el desperdicio de alimentos mediante cambios culturales y operativos sostenibles.
Wang, Chong	2013	Conscious Capitalism Firms: Do They Behave As Their Proponents Say?	<a href="http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.60">http://dx.doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.60</a>	Artículo crítico contra la filosofía consciente, argumentando que los defensores del movimiento del deberían demostrar un margen de beneficio más alto comparables con empresas no conscientes. Por el contrario, se presenta que la evidencia empírica discrepa en gran medida con estas conjeturas. Además, muestra que, en contraste con las implicaciones del movimiento que no demostraron un rendimiento superior de las acciones en relación con el S&P 500 en los últimos años, ni responden menos a las presiones del mercado de valores.	Este estudio analiza cómo las medidas contables de las empresas de Capitalismo Consciente (CC) difieren de sus competidores tradicionales. Se evalúan cuatro afirmaciones clave: (1) el margen bruto de una empresa CC es menor que el de una empresa tradicional; (2) su margen de beneficio es mayor; (3) sus gastos de venta, generales y administrativos son más bajos en proporción a sus ingresos; y (4) sus gastos en marketing, en relación con los ingresos, también son menores.

Autores de la Publicación	Año de Publicación	Título de la Publicación	Referencia para Citación	Síntesis del Abstract de la Publicación	Problema, Hallazgos, Variables Involucradas, Discusión/ Solución
Ghio, Alessandro; McGuigan, Nicholas	2020	A Life of Good Governance, Positive Activism, Accountability & Integrated Thinking: An Interview with Mervyn King	<a href="https://doi.org/10.1177/1056492620901794">https://doi.org/10.1177/1056492620901794</a>	Este documento ofrece una discusión crítica sobre el pensamiento integrado, la rendición de cuentas y el gobierno corporativo a través de una entrevista exploratoria con el experto en gobierno corporativo global y activista positivo Mervyn King. En un período en el que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas alientan a las organizaciones a estar conectadas y rendir cuentas ante la sociedad y el medio ambiente, la innovadora visión de gobierno corporativo global de Mervyn King destaca cómo las organizaciones pueden desarrollar un liderazgo consciente para perseguir el bien común.	Se hace una argumentación profunda sobre el hecho de que una "empresa consciente" debe ser un buen ciudadano corporativo. Siendo los líderes corporativos los que proporcionan la dirección hacia la conciencia empresarial. Eso significa que si se desarrolla un modelo de negocio que tiene un impacto positivo en las tres dimensiones críticas para el desarrollo sostenible (la economía, la sociedad y el medio ambiente), la dirección está dirigiendo una empresa que realmente está agregando valor a la sociedad. Estos son líderes conscientes. Entonces, se crea una visión más holística y colectiva de la creación de valor.