

Monografía. Negocios Conscientes: Innovación para un Futuro Sostenible

Rosa Katherine García Rincón

Asesoras

Margarita Vesga Diaz

Martha Catalina Ospina Hernández

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias, Básicas, Tecnológica e Ingeniería ECBTI

Ingeniería Industrial

2025

Resumen

Este trabajo se adentra en el concepto de los negocios conscientes, que busca transformar la manera en que las organizaciones operan. Se enfoca en la integración de valores fundamentales como la empatía, el liderazgo consciente y el compromiso incondicional dentro de cada colaborador de la organización. Este enfoque no solo aspira a desarrollar las habilidades individuales y destrezas, sino también a cultivar un entorno donde cada miembro se sienta motivado y comprometido hacia un objetivo común. El objetivo de este trabajo es analizar los efectos de los negocios conscientes en el entorno empresarial, destacando sus ventajas para las organizaciones y la sociedad en general. El desarrollo de esta monografía se realizará por medio de una revisión bibliografía, donde se busca definir el concepto de negocio consciente, considerando las perspectivas de los autores más destacados en el campo, para establecer una comprensión clara y fundamentada del término y contextualizar el origen del concepto y su relevancia en el panorama empresarial actual; también se espera poder abordar el concepto y dar claridad hacia las características fundamentales para crear más organizaciones o empresas conscientes, proporcionando razones fundamentadas sobre su impacto positivo en la sociedad, medio ambiente, sostenibilidad económica y el desarrollo humano integral, usando como estrategia el crecimiento y la alta productividad empresarial.

Palabras claves: Sostenibilidad Económica, Negocios Conscientes, Responsabilidad Empresarial, Cultura, Economía Sostenible.

Abstract

This work delves into the concept of conscious business, which seeks to transform the way organizations operate. It focuses on the integration of core values such as empathy, conscious leadership and unconditional commitment within each employee of the organization. This approach not only aims to develop individual skills and abilities, but also to cultivate an environment where each member feels motivated and committed to a common goal. The objective of this work is to analyze the effects of conscious business in the business environment, highlighting its advantages for organizations and society in general. The development of this research will be done through a literature review, where we seek to define the concept of conscious business, considering the perspectives of the most prominent authors in the field, to establish a clear and grounded understanding of the term and contextualize the origin of the concept and its relevance in the current business landscape; it is also expected to address the concept and provide clarity towards the fundamental characteristics to create more conscious organizations or businesses, providing substantiated reasons about their positive impact on society, environment, economic sustainability and integral human development, using growth and high business productivity as a strategy.

Keywords: Economic Sustainability, Conscious Business, Corporate Responsibility, Culture, Sustainable Economy.

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
Justificación.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Marco Conceptual.....	14
Marco Teórico.....	16
Orígenes del Concepto de Negocios Conscientes.....	16
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	16
Desarrollo de la Teoría de los Stakeholders.....	18
Ética Empresarial.....	18
Desarrollo Sostenible.....	19
Sostenibilidad.....	19
Capitalismo Consciente.....	19
Integración de Conceptos.....	22
Metodología.....	23
Tipo de Investigación.....	23
Diseño de la Investigación.....	23
Fuentes de Información.....	23
Técnicas de Recopilación de Información.....	23
Análisis de la Información.....	24
Limitaciones del estudio.....	24
Ética del estudio.....	25
Definición de Negocios Conscientes.....	25
Cultura y Gestión Consciente.....	28
Impacto e Implementación de Negocios Conscientes.....	30
Contribución al Bienestar Social.....	30
Reducción del impacto ambiental.....	30
Buen relacionamiento con comunidad local.....	31
Transparencia y sostenibilidad.....	31
Ejemplos de empresas conscientes en acción.....	33
Estrategias de implementación de Negocios Conscientes.....	35
Medición y evaluación del impacto en los negocios conscientes.....	37
Implicaciones prácticas para la operación diaria.....	40
Críticas al movimiento de negocios conscientes y perspectivas futuras.....	42
Resistencia al cambio.....	43
Falta de Conocimiento y Capacitación.....	44
Dificultades en la Cadena de Suministro.....	44
Falta de Medición y Evaluación.....	44
Dificultades en la Comunicación y Transparencia.....	45
Cultura Organizacional y Liderazgo.....	45
Perspectivas Futuras de los Negocios Conscientes.....	45
Expectativas de los Consumidores.....	45
Tecnologías para Negocios Conscientes.....	46

Colaboración y Alianzas.....	46
Superando la resistencia al cambio en los Negocios Conscientes.....	46
Establecer un sentido de urgencia.....	46
Formar una coalición guía.....	47
Desarrollar una visión y estrategia.....	47
Comunicar la visión del cambio.....	47
Facultar a los empleados para la acción.....	47
Generar éxitos a corto plazo.....	47
Consolidar mejoras y seguir cambiando.....	48
Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional.....	48
Llamado a la acción.....	48
Sobre el futuro de las empresas conscientes	49
Recomendaciones para prepararse para el futuro de los negocios conscientes.....	49
Conclusiones.....	50
Referencias Bibliográficas.....	52

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Conceptos relevantes de la monografía.....	14
<i>Tabla 2</i> Prácticas y Resultados de Sostenibilidad de Empresas Tecnológicas y de Consumo....	33
<i>Tabla 3</i> Áreas de Sostenibilidad en Empresas destacadas de América Latina.....	34
<i>Tabla 4</i> Prácticas Empresariales para la Sostenibilidad y Responsabilidad Social.....	357

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Línea de tiempo surgimiento de los Negocios Conscientes</i>	211
Figura 2 <i>Compilado fundamentos</i>	22
Figura 3 <i>Kofman y su relación con los negocios conscientes</i>	277
Figura 4 <i>Principales impactos que significan mejoras para las empresas</i>	322
Figura 5 <i>Críticas al movimiento de negocios conscientes</i>	43

Introducción

A medida que el mundo empresarial evoluciona y se enfrenta a desafíos cada vez más complejos, se hace evidente la necesidad urgente de adoptar enfoques más conscientes y éticos en la gestión y operación de las organizaciones. Actualmente, predominan visiones empresariales unidimensionales donde los ejecutivos e inversionistas se concentran exclusivamente en objetivos materiales, relegando la dimensión humana a un segundo plano. No obstante, según Kofman (2013), el éxito verdadero de una empresa radica en liderar a individuos conscientes, aquellos capaces de ir más allá de la mera administración de recursos y considerar el impacto humano en cada decisión empresarial.

El concepto de "empresa consciente" tiene sus raíces en el movimiento más amplio de la conciencia empresarial, que comenzó a ganar fuerza en la década de 1990. Fue popularizado por John Mackey, co-fundador de Whole Foods Market, y Raj Sisodia en su libro "*Conscious Capitalism*" publicado en 2013. Este enfoque propone que las empresas deberían operar con un propósito más elevado que simplemente generar ganancias, considerando el bienestar de todos los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

También, según Fred Kofman, vivir conscientemente implica estar mentalmente activo en lugar de ser pasivo. Es la habilidad de percibir el entorno con claridad, entender la propia situación, recordar los valores fundamentales y visualizar múltiples opciones para alcanzar metas con propósito. La falta de conciencia, por otro lado, conduce a seguir impulsos y hábitos potencialmente perjudiciales, lo cual puede llevar a la consecución de metas que afecten negativamente la salud y la felicidad, tanto propia como de otros. En este contexto, una empresa consciente se alinea con estas premisas al fomentar el desarrollo de la conciencia en todos los involucrados.

Motiva a los empleados a explorar el mundo con un pensamiento riguroso y a reflexionar éticamente sobre su contribución. Los impulsa a autoevaluarse en busca de significado y propósito, considerando a sus colegas como seres humanos y no simplemente recursos. Además, busca comprender a profundidad las necesidades de sus clientes para ofrecer productos y servicios que promuevan su crecimiento y bienestar. Más allá de maximizar beneficios, una empresa consciente promueve valores como la paz, la felicidad, el respeto y la solidaridad en la comunidad, cumpliendo así con su misión de manera integral dentro y fuera de la organización.

Ejemplos notables de empresas que han adoptado un enfoque alineado con los principios de autogestión, plenitud y propósito evolutivo descritos por Frederic Laloux (2016) incluyen:

Buurtzorg (Holanda): Una organización holandesa de atención sanitaria ambulatoria que ha mejorado significativamente la atención al paciente mediante un modelo de autogestión, creando un ambiente laboral positivo y aumentando la eficiencia.

Morning Star (EEUU): Una empresa de procesamiento de tomates reconocida por su enfoque en la autogestión, donde los empleados definen sus roles y responsabilidades de forma colaborativa, fomentando la innovación y la responsabilidad compartida.

FAVI: Una fábrica de metalurgia que permite a sus empleados trabajar con autonomía y adaptar sus procesos según sus características individuales, logrando un aumento en la productividad y calidad.

Estos casos destacan cómo las organizaciones pueden adoptar estructuras más humanas, sostenibles y alineadas con valores éticos y de conciencia social, promoviendo un cambio significativo en el entorno empresarial.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia de estos principios, en Colombia existe una notable falta de implementación de estrategias de negocios conscientes. Esta brecha se

destaca en el análisis de diversas bases de datos y revisiones bibliográficas, revelando que pocas empresas conocen y aplican modelos que promuevan un crecimiento sostenible y ético. Por consiguiente, surge la pregunta crucial: ¿Qué necesitan las empresas y los negocios para avanzar hacia un desarrollo consciente? La respuesta radica en la integración de prácticas que fomenten la reflexión, la empatía y el compromiso ético en todos los niveles organizativos.

Es esencial adoptar una perspectiva holística que valore tanto los aspectos técnicos como la dimensión humana en la toma de decisiones. Esto implica el cultivo de una cultura empresarial basada en la conciencia, el respeto y la responsabilidad social, donde líderes y empleados trabajen en colaboración hacia un propósito compartido que beneficie a todas las partes involucradas. Este trabajo se propone abordar estos conceptos y proporcionar una clarificación de las características esenciales para la creación y el fortalecimiento de organizaciones conscientes en el contexto empresarial colombiano.

Justificación

La presente monografía trata un tema relevante ya que aborda los negocios conscientes como una necesidad impostergable para las organizaciones en el contexto actual. Este enfoque combina sostenibilidad ambiental, ética empresarial y responsabilidad social, elementos indispensables en un mundo que enfrenta desafíos globales como el cambio climático, la inequidad social y el agotamiento de recursos naturales. Según Kofman (2013), las empresas conscientes no solo promueven el bienestar individual y colectivo, sino que también son capaces de operar en armonía con la cultura y la naturaleza, generando un impacto positivo integral.

La competitividad de un país está vinculada a su capacidad de innovar en aspectos científicos, tecnológicos y sociales. En esta línea, los negocios conscientes representan una innovación no solo en procesos productivos, sino también en el diseño de relaciones organizacionales más humanas y equilibradas. Informes como el "*Global Innovation Index*" (Insead y WIPO) y el "*The Global Competitiveness Report*" (World Economic Forum) evidencian que las economías más avanzadas han integrado prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social como pilares de su competitividad.

Desde una perspectiva social, este estudio resulta trascendental al analizar cómo las empresas pueden beneficiar a sus comunidades y promover la equidad. Los modelos de negocio tradicionales han sido criticados por priorizar exclusivamente las ganancias económicas (Kofman, 2013), mientras que el paradigma de los negocios conscientes se alinea con una visión más holística, como la planteada por Laloux (2017) en "*Reinventando las Organizaciones*", donde las prácticas empresariales evolucionan hacia estructuras que fomentan la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo.

Además, esta monografía tiene implicaciones prácticas significativas, ya que proporciona herramientas para que las organizaciones adopten estrategias sostenibles y éticas. Por ejemplo, casos como el de Buurtzorg en los Países Bajos y Morning Star en Estados Unidos demuestran que la autogestión y la responsabilidad compartida no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también incrementan la eficiencia y la productividad. Estos casos inspiran a otras empresas a explorar modelos similares y adaptarlos a sus propios contextos.

Por último, el valor teórico de esta monografía radica en su capacidad para llenar vacíos de conocimiento sobre la implementación de los negocios conscientes en diversos sectores. Los hallazgos contribuirán al desarrollo de teorías más robustas sobre sostenibilidad empresarial, proporcionando una base para futuros estudios. Asimismo, esta monografía ofrece la posibilidad de diseñar nuevos instrumentos metodológicos que faciliten la evaluación de los impactos sociales y ambientales de las organizaciones.

Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos de la presente monografía.

Objetivo General

Analizar el impacto de los negocios conscientes en el entorno empresarial mediante una monografía para comprender sus beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general.

Objetivos Específicos

Definir el concepto de negocio consciente considerando las perspectivas de los autores más destacados en el campo.

Contextualizar el origen del concepto de negocio consciente y su relevancia en el panorama empresarial actual.

Argumentar la importancia de los negocios conscientes en la actualidad, proporcionando razones fundamentadas sobre su impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y la sostenibilidad económica.

Identificar las variables principales que caracterizan a un negocio consciente, analizando aspectos como la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, la transparencia y la sostenibilidad ambiental.

Elaborar un listado de empresas que llevan un modelo de negocio consciente y analizar los resultados que han obtenido en la sociedad y el entorno empresarial.

Marco Conceptual

En este apartado se presentan los términos relacionados con el tema de la monografía, ya que es fundamental porque proporciona claridad y precisión, eliminando ambigüedades y asegurando una comprensión uniforme. Esto fomenta la consistencia y contextualización, situando los términos en un contexto específico que facilita su entendimiento en relación con otros conceptos importantes. Además, demuestra rigor académico y profesionalismo, mejorando la credibilidad del documento y proporcionando un marco comprensible de los términos y conceptos clave. A continuación, se presenta en la tabla 1 la descripción de los conceptos relevantes para este estudio:

Tabla 1

Conceptos relevantes de la monografía

Conceptos relevantes de la monografía Bienestar de los Empleados (Gómez, 2013)	Indicador de acciones organizacionales que fomentan una experiencia laboral positiva, promoviendo buen desempeño y mejores resultados.
Comercio Justo (Organización Mundial del Comercio Justo, WFTO)	Sistema comercial basado en diálogo, transparencia y respeto, buscando mayor equidad en el comercio internacional con énfasis en criterios sociales y medioambientales.
Conciencia (Kofman, 2013)	Capacidad de aprehender la realidad, estar atento al mundo interior y exterior, permitiendo adaptación al medio y potenciación de la vida más allá de impulsos instintivos.
Conciencia Ambiental (Febles, 2004; Chuliá, 1995)	Sistema multidimensional de vivencias, conocimientos y experiencias que el individuo utiliza activamente en su relación con el medio ambiente.
Cultura Organizacional Ética (García, 2006)	Fenómeno que refleja cómo los valores y actitudes de la sociedad influyen en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional.
Desarrollo Sostenible (López, 2020)	Modelo de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.
Diversidad e Inclusión (Camilleri, 2021)	Conjunto dinámico de valores, rasgos, habilidades y competencias que conforman perfiles profesionales variados y abiertos.
Economía Circular (Cerdá & Khalilova, 2016)	Modelo económico alternativo al lineal, diseñado para ser restaurativo y regenerativo, manteniendo productos, componentes y materiales en su máxima utilidad y valor en todo momento.
Economía Sostenible (Baumgärtner & Quaas, 2010)	Enfoque económico que integra consideraciones de sostenibilidad, analizando cómo las actividades económicas pueden mantenerse a largo plazo sin agotar recursos naturales o causar daños ambientales severos.
Empoderamiento Comunitario (Surt, s.f.)	Proceso de desarrollo que impulsa la participación activa de la comunidad, especialmente en contextos de diversidad cultural.
Empresas Conscientes (Kofman, 2013)	Organizaciones que integran consideraciones del individuo, de las relaciones con otros y los resultados deseados, en sus operaciones y toma de decisiones.

Emprendimiento Social (Dees & Anderson, 2006)	Iniciativas que crean valor sostenible y escalable para la sociedad, abordando problemas sociales mediante innovaciones que generan cambios sistémicos o transformaciones sociales duraderas.
Equidad (Hernández-Álvarez, 2008)	Concepto que implica la valoración de las desigualdades desde una perspectiva de justicia, con implicaciones políticas en decisiones cotidianas y políticas públicas.
Ética Empresarial (Cortina, 2006; Muñoz-Martín, 2013)	Estudio y aplicación de principios éticos en el contexto empresarial, considerando la empresa como una comunidad de personas con diversos intereses, pero objetivos comunes.
Gobernanza Corporativa (Vargas Suárez & Morales Udaeta, 2019)	Sistema por el cual se ejerce el poder y se toman decisiones en las entidades corporativas, incluyendo principios para proteger los intereses de los inversionistas y otros stakeholders.
Impacto Positivo (Impacto pp. 2023)	Consecuencias benéficas o favorables resultantes de una acción, proyecto o iniciativa, que generan efectos beneficiosos para el medio ambiente y la sociedad en general.
Impacto Social (Libera Bonilla, 2007)	Efectos amplios y a largo plazo que una intervención o proyecto tiene sobre la comunidad, incluyendo cambios previstos e imprevistos, deseados y no deseados.
Innovación Social (Schumpeter, 1934; Calderón, 2008)	Proceso de creación, implementación y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas como el trabajo, consumo y participación ciudadana, que responden a necesidades sociales de manera más efectiva que las soluciones existentes.
Inversión Socialmente Responsable (Fernández, 2016)	Estrategia de inversión que integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en las decisiones de inversión, buscando generar retornos financieros y un impacto positivo en la sociedad.
Liderazgo Consciente (Kofman, 2013)	Enfoque de liderazgo que implica determinar objetivos, motivar a otros a perseguirlos con eficacia y compromiso pleno, transformando el potencial individual en desempeño colectivo.
Liderazgo Ético (Ramos, 2010; Gutiérrez & Moreno, 2010)	Estilo de liderazgo basado en prácticas de gestión que crean valor añadido en procesos, productos, servicios y capital humano, generando beneficios a largo plazo para la organización y sus stakeholders.
Modelos de Gestión (Álvarez, 2017)	Esquemas dinámicos y evolutivos de manejo empresarial que se adaptan a los cambios del entorno y las necesidades organizacionales, reflejando nuevas formas de pensar, tecnologías y políticas.
Negocios Conscientes (RSE vs Negocios conscientes, S.F)	Enfoque empresarial que va más allá de la responsabilidad social, buscando activamente maximizar su impacto positivo en el mundo como parte integral de su modelo de negocio y operaciones.
Propósito Empresarial (Lira, 2021)	Razón fundamental y duradera de existir de una organización, que se alinea con el desempeño financiero a largo plazo, guía la toma de decisiones.
Responsabilidad Ética (Polo, 2019)	Obligación moral que surge de la conciencia de nuestra existencia y sus condiciones, exigiendo una respuesta personal y colectiva.
Responsabilidad Social (Rauffet, 2012)	Compromiso voluntario de las empresas para abordar y resolver problemas sociales como parte integral de sus operaciones, yendo más allá del cumplimiento legal y la generación de beneficios.
Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Izquierdo & Grañana, 2005)	Integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores, contribuyendo a una sociedad mejor.
Sostenibilidad (Buey, 2004)	Concepto que implica un desarrollo en equilibrio dinámico, autocentrado y basado en la biomímesis, buscando la reinserción de los sistemas humanos dentro de los sistemas naturales y ampliando la noción de bienestar.
Transparencia (OCDE, citado en Perramon, 2013)	Principio que permite que la información real de una empresa, gobierno u organización sea accesible a los diferentes stakeholders, facilitando la toma de decisiones informadas y reduciendo la asimetría de información.
Triple Balance (Económico, Social, Ambiental) (Chán, 2021)	Enfoque que evalúa el desempeño empresarial considerando no solo los resultados económicos, sino también el impacto social y ambiental, buscando un equilibrio entre estas tres dimensiones del desarrollo sostenible.

Nota. Autoría propia

Marco Teórico

Los negocios conscientes son aquellos que integran valores éticos, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente en todas sus operaciones, impulsa relaciones más positivas con empleados, clientes y la comunidad en general. Los negocios conscientes priorizan el propósito más allá de las ganancias, centrándose en el bienestar de todas las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y el medio ambiente. Este enfoque fomenta la transparencia, la equidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Origen del concepto de Negocios Conscientes

Los negocios conscientes y los conceptos relacionados de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad y ética empresarial, han evolucionado a lo largo del tiempo como respuesta a las crecientes demandas de una sociedad más consciente y a un mundo empresarial más responsable. Este documento presenta estos conceptos en orden cronológico, mostrando su desarrollo y las interrelaciones entre ellos.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) fue introducido a mediados del siglo XX por Howard Bowen, considerado el padre de la RSE, en su obra seminal denominada "*Social Responsibilities of the Businessmen*". Bowen planteó una pregunta fundamental:

¿Qué responsabilidades hacia la sociedad se puede esperar que asuman los hombres de empresa en términos razonables?

Bowen definió la RSE como: Las obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad.

Esta definición marcó el inicio de una nueva era en la concepción de las responsabilidades empresariales, yendo más allá de la mera búsqueda de beneficios económicos.

La responsabilidad social corporativa comenzó a ganar importancia en la década de 1960, con empresas empezando a reconocer su impacto social y ambiental (Bowen, H. R, 1953) “Social Responsibilities of the Businessman”; la idea de Responsabilidad Social Corporativa se refiere a empresas que tienen un compromiso con la sociedad y sus grupos de interés más allá de sus accionistas. Dicha corriente teórica ganó terreno en la década de 1960 aunque, a nivel científico y de iniciativas de las empresas, es a partir del año 2000 cuando se empieza a tomar realmente este campo en el ámbito empresarial (UEMC Business, S. 2020).

De hecho, a lo largo de los años, se ha prestado cada vez más atención a las dimensiones éticas, medioambientales y sociales de las empresas, en la mayoría de los casos bajo el título de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En los años 60 se empieza a hablar de la RSC o RSE, no obstante, realmente no fue hasta mediados de los 90 cuando se multiplicó el debate desde Naciones Unidas, la Unión Europea y la OCDE. De hecho, es un poco antes, en el 1987, cuando aparece el término desarrollo sostenible en el Informe Brundtland, publicado por la Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo sostenible. Brundtland era la primera ministra noruega de aquella época que, junto con otros líderes, hacen para Naciones Unidas este informe con las acciones que se quieren realizar para el futuro; es en este informe que por primera vez se usan los términos de “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible”. Pero ¿a qué nos referimos con este término?

Según Lorena Para, a «cómo podemos utilizar recursos hoy en día de forma que sigan existiendo para las generaciones venideras». En esto consiste la sostenibilidad (UEMC Business, S. 2020).

Desarrollo de la Teoría de los Stakeholders

La teoría hace notar que los accionistas no son los únicos interesados en la organización, sino que a partir de la interrelación social existe una red de colectivos interesados en la empresa por varias razones (Freeman & Redd, 1983, citados en Esparcia, 2009). La teoría de las partes interesadas no significa que los representantes de estos grupos deben formar parte de los consejos de administración de la empresa, sino que lo que implica es que los intereses de estos grupos están vinculados y que para crear valor hay que buscar la forma de satisfacer la mayor cantidad posible. Esta teoría es acerca de cómo desempeñan las empresas de manera óptima y cómo podrían funcionar, esta teoría menciona cómo se crea y gestiona un negocio eficaz (Freeman, 2010).

Ética Empresarial

La ética empresarial (Herrera, 2011) surgió como respuesta a las demandas sociales frente a actuaciones empresariales consideradas inmorales. Su desarrollo se orientó inicialmente más a prevenir escándalos que a promover una comprensión integral de la ética en la organización empresarial.

Aspectos clave de la evolución de la ética empresarial:

- a. Se cuestionaron las actividades empresariales a partir de sus consecuencias sociales.
- b. Se criticó el papel de las empresas multinacionales en países en desarrollo.
- c. Se produjo un cambio de perspectiva: del individuo a la organización.
- d. Se estableció la idea de un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa (Herrera, 2011, p.45).

Este último punto implicaba que las empresas tienen obligaciones hacia la sociedad y deben rendir cuentas por sus acciones.

Desarrollo Sostenible

El concepto de desarrollo sostenible se introdujo a finales de los años setenta, buscando una síntesis entre el desarrollo económico y la preservación del medio ambiente (López, 2020). La definición más citada de desarrollo sostenible proviene del Informe Brundtland de 1987, titulado "Nuestro Futuro Común": Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias Gallopín (2003, p.5).

Como menciona Gallopín (2003), este concepto surgió de la creciente conciencia de que la disminución del acervo ecológico no puede sustentar indefinidamente niveles crecientes de actividad económica material.

Sostenibilidad

La sostenibilidad (Gallopín, 2003) en su sentido más amplio, se refiere a la capacidad de un sistema para mantener o mejorar sus salidas o productos de interés a lo largo del tiempo. En el contexto empresarial, la sostenibilidad se enfoca en la gestión de recursos naturales y la mitigación del impacto ambiental.

Capitalismo Consciente

Existe una larga historia de líderes empresariales que intentaron actuar de forma ética; el primer "capitalista consciente" pudo haber sido el propietario de una fábrica textil británica, Robert Owen. Entre 1800 y 1825, durante la época de los "oscuros molinos satánicos" de Dickens, Owen introdujo jornadas laborales relativamente cortas, un proceso de reclamación y seguridad laboral en tiempos de declive económico, programas de jubilación y seguros médicos,

incapacidad y pensiones (O'Toole, 1995). Owen proporcionó a sus empleados viviendas en una comunidad subsidiada libre de enfermedades, delitos y venta de licores, a los niños los sacos de las fábricas y los puso a estudiar y a los adultos analfabetas les brindó educación.

El capitalismo consciente emerge como una evolución de estos conceptos, integrando la responsabilidad social, la ética empresarial y la sostenibilidad en un marco más amplio. Se basa en cuatro principios fundamentales:

Propósito Superior: las empresas deben definir un propósito que va más allá de las utilidades, buscando contribuir positivamente a la sociedad y al mundo.

Orientación a Grupos de Interés: es crucial crear valor y relaciones de beneficio mutuo con todos los grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, inversionistas, sociedad y medio ambiente.

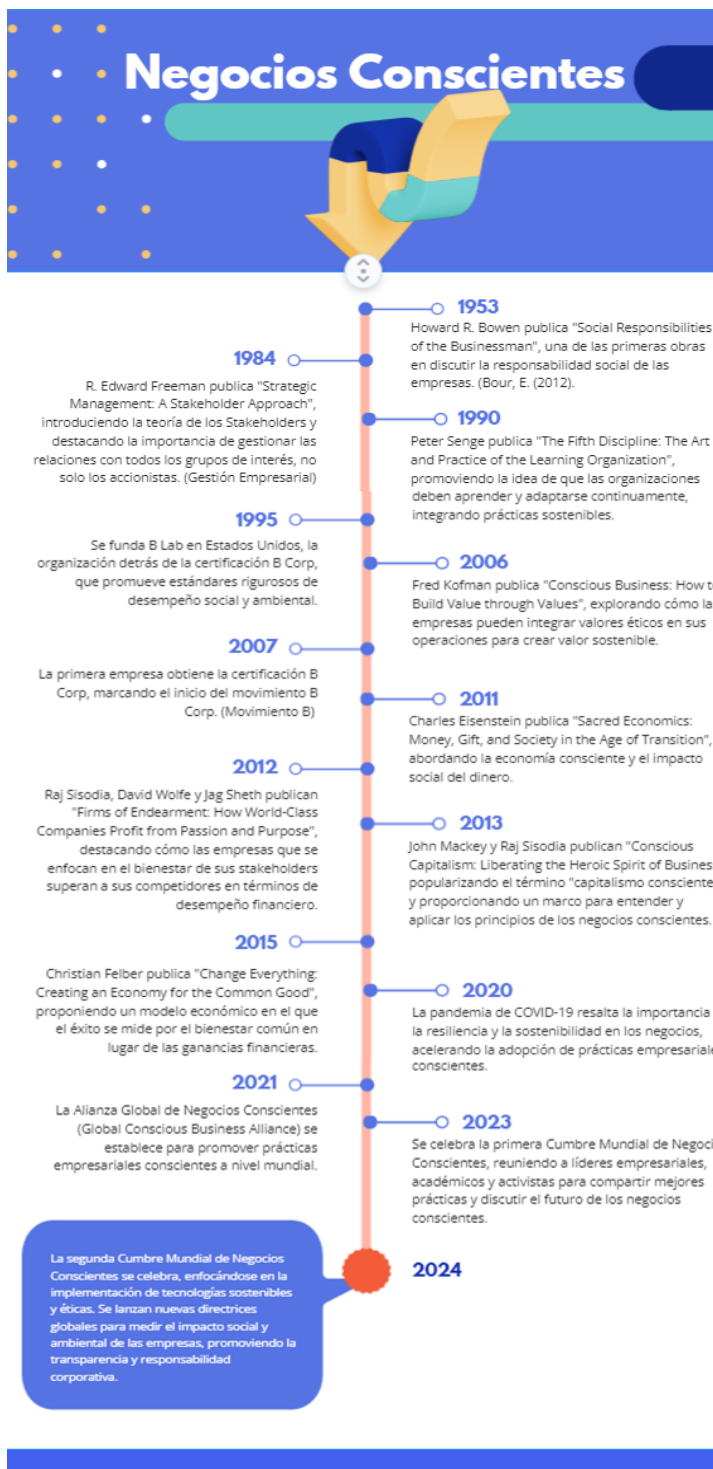
Liderazgo Consciente: los líderes conscientes mantienen el negocio enfocado en cumplir su propósito superior, buscando soluciones creativas y sinérgicas que beneficien a todos los grupos de interés.

Cultura Consciente: se fomenta una cultura organizacional alineada con el propósito superior, basada en principios como confianza, responsabilidad, transparencia, integridad, igualdad y crecimiento personal.

La Figura 1, que se muestra a continuación explica en detalle lo expuesto anteriormente, estableciendo fechas aproximadas para cada una de estos conceptos y algunos aspectos claves para la evolución hacia lo negocios conscientes.

Figura 1

Línea de tiempo surgimiento de los Negocios Conscientes



Fuente. Autor

Integración de Conceptos

La Responsabilidad Social Empresarial, la sostenibilidad y el capitalismo consciente están estrechamente relacionados:

La RSE se enfoca en la relación entre la empresa y la sociedad, buscando mejorar las condiciones de bienestar de las personas.

La sostenibilidad empresarial se centra en la gestión de recursos naturales y la mitigación del impacto ambiental.

El capitalismo consciente integra estos conceptos en un marco más amplio, buscando un impacto positivo en todos los aspectos de la operación empresarial.

Ser socialmente responsable implica reconocer y aceptar los resultados sociales del propio operar, haciéndose cargo de las injusticias y problemas sociales cuya solución está al alcance de la empresa. Este enfoque asegura la sustentabilidad a largo plazo de la organización, al cuidar el entorno del cual depende para funcionar (ver figura 2).

Figura 2

Compilado de fundamentos



Fuente: Autor

Metodología

La presente monografía se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, utilizando la revisión bibliográfica como principal método de recolección de información.

Tipo de Investigación

Investigación documental: Se basa en la recopilación de información a través de la revisión de documentos, textos, artículos académicos, informes, libros y otros materiales relevantes para el tema de estudio.

Diseño de la Investigación

Diseño exploratorio: El objetivo principal es explorar el concepto de negocios conscientes, sus antecedentes, principios y aplicaciones en el contexto empresarial actual.

Fuentes de Información

Fuentes primarias: Se utilizaron fuentes primarias como artículos de revistas académicas, libros especializados, documentos de organizaciones internacionales y reportes de empresas que han implementado prácticas de negocios conscientes.

Fuentes Secundarias: Se consultaron fuentes secundarias como artículos de opinión, noticias, blogs y sitios web relacionados con el tema.

Técnicas de Recopilación de Información

Revisión Bibliográfica Sistemática: Se realizó una búsqueda exhaustiva de información relevante utilizando bases de datos académicas reconocidas, como *Scopus*, *Web of Science*, *PubMed* y *Google Scholar*. Se consultaron un total de 15 artículos publicados entre 2010 y 2023. La ecuación de búsqueda empleada incluyó términos clave como "negocios conscientes",

"sostenibilidad empresarial", "responsabilidad social corporativa" y "ética en los negocios", combinados mediante operadores booleanos (AND, OR) para afinar los resultados.

Adicionalmente, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la relevancia y la calidad de los documentos seleccionados. Los artículos seleccionados fueron sometidos a una revisión preliminar para identificar los más pertinentes al tema de estudio.

Análisis de Contenido

Los documentos seleccionados se analizaron detalladamente para identificar conceptos clave, tendencias emergentes, perspectivas teóricas y ejemplos prácticos de implementación de negocios conscientes. Este análisis permitió construir un marco conceptual robusto y fundamentar las conclusiones de la monografía en evidencias sólidas y actualizadas.

Análisis de la Información

Análisis Temático: Se identificaron temas recurrentes y patrones en la información recopilada para construir un marco conceptual sólido.

Síntesis e Interpretación: Se integraron los hallazgos de la revisión bibliográfica para ofrecer una visión integral del concepto de negocios conscientes.

Limitaciones

Enfoque Cualitativo: La monografía se centró en el análisis de información cualitativa, lo que limita la posibilidad de realizar generalizaciones estadísticas.

Fuentes disponibles: La monografía se basó en la información disponible en fuentes académicas y corporativas, lo que puede no reflejar la totalidad de las perspectivas y prácticas de negocios conscientes.

Ética en el estudio

Citas y Referencias: Se citó correctamente todas las fuentes de información utilizadas en el trabajo.

Integridad Académica: Se mantuvo la integridad académica en la recopilación, análisis e interpretación de la información.

Definición de Negocios Conscientes

En la actualidad, los modelos empresariales han logrado grandes éxitos económicos; sin embargo, presentan limitaciones significativas al considerar las consecuencias que generan en el mundo. En pleno siglo XXI, es evidente que pocas empresas reconocen el impacto ambiental y social que ocasionan a través de sus procesos productivos, cadenas de valor, operaciones diarias y la disposición final de sus productos. Solamente un número reducido de organizaciones cuestiona el nivel de vida que sus colaboradores logran gracias al empleo que ofrecen o el impacto que genera la adquisición de insumos en el medio ambiente. Lo más relevante es que pocas empresas son plenamente conscientes del impacto potencial que pueden generar en el mundo mediante sus operaciones diarias (Salamanca, 2023).

El concepto de Negocios Conscientes tiene sus raíces en la evolución de ideas sobre responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y ética empresarial que han surgido a lo largo de las últimas décadas, como se mostró en el marco teórico presentado anteriormente. Esta evolución ha llevado a un nuevo paradigma empresarial que busca integrar el éxito económico con la responsabilidad social y ambiental.

Puntualmente los negocios conscientes se conocen hoy en día como aquellos que integran valores éticos, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente en todas sus operaciones. Este enfoque impulsa relaciones más positivas con empleados, clientes y la comunidad en

general. Los negocios conscientes priorizan el propósito más allá de las ganancias, centrándose en el bienestar de todas las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y el medio ambiente.

Fredy Kofman es uno de los principales autores en el tema de Negocios Conscientes. Es el fundador y presidente del Centro de los Negocios Conscientes (Conscious Business Center) y creó y presidió su propia empresa de consultoría global, Axialent, impartiendo programas de liderazgo a más de 15,000 ejecutivos en todo el mundo. En 2018, aceptó la posición de vicepresidente de Google y asesor en liderazgo y cultura para la oficina del CEO. El mismo año, se asoció con el TEC de Monterrey creando el Centro de Liderazgo Consciente. Anteriormente, ha sido vicepresidente de desarrollo ejecutivo en LinkedIn. Fred es autor de la trilogía *Metamanagement* (2001), *La empresa consciente* (2008), y *La revolución del sentido* (2018).

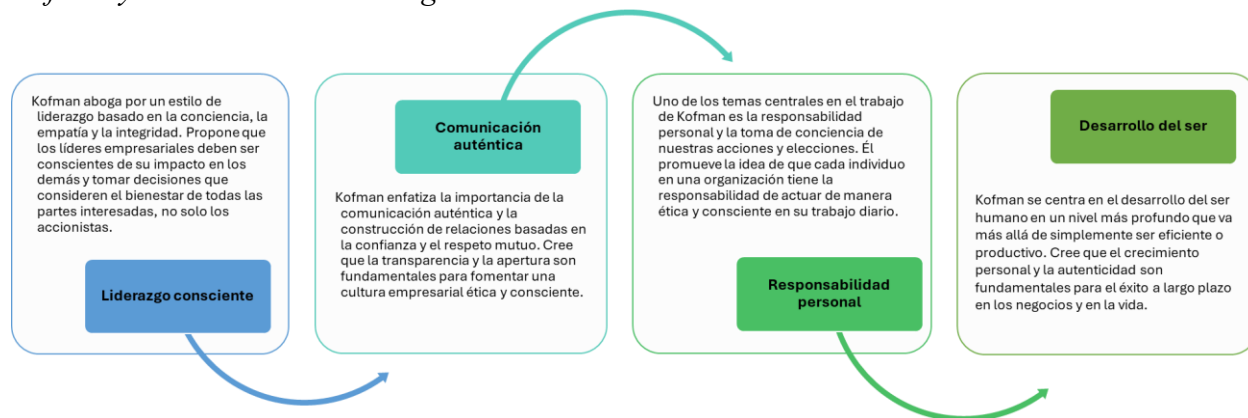
El trabajo de Kofman en "La empresa consciente" es el resultado de quince años de colaboración con directivos de compañías como Microsoft, Yahoo, Cisco, Google, General Motors, Chrysler, Shell, Citibank, Unilever y muchas otras. Desde supervisores hasta altos ejecutivos comprobaron en la práctica la efectividad de las estrategias que propone Fred Kofman, con el objetivo de alcanzar responsabilidad incondicional, para convertirse en protagonista de la propia vida; integridad esencial, para alcanzar "el éxito más allá del éxito"; comunicación auténtica, para decir nuestra verdad y permitir que otros digan la suya; compromiso impecable, para coordinar acciones de modo responsable y liderazgo honesto, porque ser, más que hacer, es el camino hacia la excelencia.

Kofman argumenta que, en el mundo actual, cualquier empresa cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollarse es concebir a la organización como una comunidad humana en la que sus ejecutivos necesitan desarrollarse como personas. Este

enfoque ha tenido un impacto significativo en varias empresas. Por ejemplo, José Carlos Azcárraga, CEO de Posadas, afirma que los conceptos de la Empresa Consciente les han permitido acelerar y puntualizar el rumbo cultural que requería Posadas en un entorno de evolución continua.

Figura 3

Kofman y su relación con los negocios conscientes.



Fuente. Autor

Martín Rotter, por su parte, destaca cómo la filosofía de Fredy Kofman, construida de cotidianidad dentro de sus vidas, ya no les permite culpar nunca más a nada que esté fuera de su control. La conciencia los hace responsables y, sobre todo, les demuestra un camino de vida que no tiene vuelta atrás.

Sin embargo, es importante notar que no todos están de acuerdo con este enfoque. Friedman, citado por Gilli (2006), es muy duro al afirmar que quienes declaman que los negocios tienen que ver "no solamente" con las utilidades sino también con promover fines sociales deseables, con "conciencia social", responsabilidad de dar empleo, eliminar la discriminación, evitar la contaminación o cualquiera sea el lema de los reformadores de turno, son títeres inconscientes de las fuerzas intelectuales que han venido minando las bases de una sociedad lícita durante los últimos decenios.

Es así como, el concepto de Negocios Conscientes representa un cambio paradigmático en la forma en que se conciben y operan las empresas, buscando integrar el éxito económico con la responsabilidad social, ética y ambiental. A pesar de las críticas, este enfoque está ganando terreno en el mundo empresarial, impulsado por líderes y pensadores como Fredy Kofman.

Cultura y gestión consciente

Las empresas conscientes están impulsadas por propósitos más elevados que sirven, alinean e integran los intereses de todas las partes. En ese sentido, la cultura de una empresa consciente es una fuente de fortaleza y estabilidad para la misma, asegurándose de que su propósito y valores fundamentales perduren en el tiempo y a través de las transiciones de liderazgo. Las culturas conscientes evolucionan naturalmente de los compromisos de la empresa hacia el propósito elevado, la interdependencia de las partes interesadas y el liderazgo consciente. Si bien estas culturas pueden variar bastante, usualmente comparten muchos rasgos como la confianza, la responsabilidad, la transparencia, la integridad, la lealtad, la igualdad, la justicia, el crecimiento personal, el amor y el cuidado (Sisodia, 2021)

Todas las organizaciones tienen tres dimensiones: la impersonal, lo concerniente al trabajo, al “ello”; la interpersonal, lo que atañe a las relaciones, al “nosotros”; y lo personal, la que involucra al “yo”. El ámbito de lo impersonal comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad de la organización. La interpersonal abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existentes entre sus miembros. El ámbito de lo personal abarca aspectos psicológicos y conductuales; tiene en cuenta la salud, la felicidad y la necesidad de sentido para los integrantes de la empresa. Así como los objetos materiales existen en tres dimensiones físicas del espacio, las empresas existen en un espacio

organizacional de tres dimensiones. Todos los objetos tienen alto, ancho y profundidad. Todas las empresas tienen un ello, un nosotros y un yo (Kofman, 2013, pág. 41).

Los empleados conscientes asumen responsablemente su vida, no comprometen valores humanos para lograr el éxito material. Dicen su verdad y escuchan las verdades de los demás con honestidad y respeto. Buscan soluciones creativas a los desacuerdos y honran de manera impecable sus responsabilidades. Se conectan con sus emociones y las expresan productivamente. Los empleados inconscientes hacen lo opuesto. Culpan a otros por sus problemas, buscan gratificación inmediata olvidando la ética, y proclaman tener siempre la razón. Ocultan información importante, “barren” los conflictos para esconderlos debajo de la mesa y negocian con la finalidad de derrotar a sus oponentes. Esperan obtener lo que necesitan sin pedirlo, hacen promesas irresponsables y no honran sus compromisos. Reprimen sus emociones o explotan irracionalmente. (Kofman, 2013. pág. 36)

Se puede decir que las variables significativas dentro de los negocios conscientes son (Kofman, 2013):

1. Propósito superior
2. Impacto social y ambiental
3. Desarrollo humano de los colaboradores
4. Ética empresarial
5. Sostenibilidad
6. Liderazgo consciente
7. Comunicación auténtica
8. Responsabilidad incondicional
9. Integridad esencial
10. Compromiso con todos los grupos de interés.

Impacto e implementación de negocios conscientes

Las empresas que adoptan principios de negocios conscientes experimentan impactos positivos a nivel interno y externo, reflejando un enfoque sostenible, ético y centrado en el bienestar de todas las partes interesadas. Algunos de los principales impactos son:

Contribución al Bienestar Social

Las empresas conscientes a menudo invierten en programas sociales y comunitarios, mejorando la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades (Felber, C. 2015). Un estudio realizado por el Boston Consulting Group (2017) encontró que las empresas con altos puntajes en factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) tienen márgenes de beneficio 3.4 puntos porcentuales más altos en promedio que las empresas con bajos puntajes. Además, las empresas conscientes tienden a invertir más en sus comunidades un ejemplo es Salesforce, una empresa tecnológica conocida por su modelo 1-1-1 (donar 1% del tiempo de los empleados, 1% de los productos y 1% del capital), ha donado más de \$240 millones en subvenciones, 3.5 millones de horas de voluntariado y productos a más de 39,000 organizaciones sin fines de lucro desde su fundación (Salesforce, 2021).

Reducción del impacto ambiental

Diseñan Prácticas sostenibles que les permiten el uso eficiente de recursos, la reducción de emisiones y la gestión de residuos (Eisenstein, 2011). Las empresas conscientes tienden a tener un impacto ambiental significativamente menor, un ejemplo de empresa con este impacto es Patagonia, conocida por sus prácticas sostenibles, ha logrado que el 68% de sus productos estén hechos con materiales reciclados y que el 82% de su línea sea Fair Trade Certified™ (Patagonia, 2020). Un estudio de NYU Stern Center for Sustainable Business (2019) encontró que los productos de consumo comercializados como sostenibles crecieron 5.6 veces más rápido

que los que no lo eran, mostrando una clara ventaja competitiva para las empresas conscientes. Por otro lado, según un informe de CDP (2020), las empresas que lideran en acción climática superaron a sus pares en el mercado de valores en un 5.3% anual en los últimos siete años.

Buen relacionamiento con comunidad local

Las empresas conscientes tienden a tener cadenas de suministro más éticas y locales, dando apoyo a proveedores de la región, priorizando el comercio justo y mejorando la eficiencia en la cadena de suministro (Kofman, F. 2006). Un ejemplo de empresa es Ben & Jerry's, conocida por su compromiso con el comercio justo, paga a sus agricultores lecheros un precio premium que es aproximadamente un 20% más alto que el precio de mercado (Ben & Jerry's, 2021). Mientras que las empresas conscientes como Ben & Jerry's trabajan directamente con agricultores locales, muchas empresas tradicionales de helados dependen de cadenas de suministro globales que pueden explotar a los agricultores en países en desarrollo. Un estudio de la Universidad de Oxford (2018) encontró que las empresas con cadenas de suministro sostenibles tenían un 7% mejor retorno sobre el capital invertido que sus pares.

Transparencia y sostenibilidad

Estos criterios se han convertido en ejes para el éxito a largo plazo de las empresas, pues la transparencia y la sostenibilidad son cada vez más valoradas por los consumidores e inversores. Una empresa ejemplo es Unilever, que, bajo su Plan de Vida Sostenible, ha logrado que el 62% de sus ingredientes agrícolas sean de origen sostenible, comparado con solo el 14% en 2010 (Unilever, 2020). Por otro lado, un estudio de KPMG (2020) encontró que mientras el 80% de las empresas N100 (las 100 empresas más grandes por ingresos en 52 países) informan sobre sostenibilidad, solo el 40% vincula su estrategia empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Finalmente, según un informe de Morgan Stanley (2019), los

fondos de inversión sostenible proporcionaron retornos iguales o superiores a los fondos tradicionales, y mostraron un 20% menos de riesgo a la baja.

Estos impactos destacan cómo los negocios conscientes no solo benefician a las empresas que los adoptan, sino también a sus comunidades y al medio ambiente, promoviendo un modelo de negocio más sostenible y ético. Las empresas conscientes demuestran consistentemente un impacto positivo más significativo en la sociedad y el medio ambiente en comparación con las empresas tradicionales, esto se refleja no solo en sus prácticas y políticas, sino también en su desempeño financiero, lo que sugiere que la adopción de prácticas conscientes puede conducir a un éxito empresarial sostenible a largo plazo.

Figura 4

Principales impactos que significan mejoras para las empresas



Fuente. Autor

Ejemplos de Empresas Conscientes en acción

A continuación, en la tabla 2, se muestran casos concretos de empresas que han implementado prácticas de negocios conscientes y han logrado resultados positivos, tanto para sus partes interesadas como para la sociedad en general. Posteriormente la tabla 3 presenta las áreas de sostenibilidad en empresas destacadas de América Latina

Tabla 2

Prácticas y Resultados de Sostenibilidad de Empresas Tecnológicas y de Consumo

Empresa	Prácticas	Resultados
Microsoft: Tecnología con Propósito	- Energía Limpia: Uso de energía 100% renovable.	- Carbono Negativo: Meta de eliminar emisiones y compensar carbono histórico.
	- Economía Circular: Minimización de desechos. - Inclusión Digital: Programas de habilidades tecnológicas para comunidades.	- Reducción de Residuos: "Al for Good" reutiliza dispositivos.
Unilever: Manufactura Sostenible	- Agricultura Sostenible: Uso de materias primas sostenibles.	- Reducción de Residuos: Cero residuos a vertederos.
	- Empaque Ecológico: Reducción de plásticos. - Derechos Humanos: Programas para proteger derechos.	- Reducción de Plásticos: Eliminación de millones de toneladas. - Igualdad de Género: Paridad en puestos de liderazgo.
Impossible Foods: Innovación Alimentaria Sostenible	- I+D Sostenible: Producción de carne vegetal.	- Reducción de Emisiones: Reducción del 87% de gases.
	- Educación del Consumidor: Educación sobre impacto ambiental.	- Innovación de Mercado: Alta aceptación en consumidores. - Conciencia Ambiental: Cambio en percepción del consumidor.

Nota. La tabla resume las prácticas sostenibles y los resultados obtenidos por tres empresas:

Microsoft, Unilever e Impossible Foods, con base en su compromiso con la sostenibilidad ambiental, social y económica.

Tabla 3
Áreas de Sostenibilidad en Empresas destacadas de América Latina

Empresa	Medio Ambiente	Responsabilidad Social	Innovación Sostenible	Gobernanza y Ética	Impacto Económico
Interface	79% de energía renovable, 96% reducción de emisiones GEI, 81% menos desechos a vertederos.	Compromiso con la restauración del planeta.	Fabricación de moquetas recicladas y materiales biológicos.	Compromiso de eliminar emisiones de carbono.	–
Tesla	Evitó 20 millones de toneladas métricas de CO ₂ e en 2023.	Misión de acelerar la transición hacia energía sustentable.	Producción de vehículos eléctricos y energía renovable.	–	Cada producto vendido ayuda a reducir emisiones.
Grupo Nutresa	Iniciativas de sostenibilidad ambiental.	Compromiso con el desarrollo sostenible y valor compartido.	Innovación sobresaliente.	Comportamiento corporativo ejemplar.	Fortalecimiento de redes de apoyo con grupos de interés.
Bancolombia	Banco más sostenible del mundo según Índice de Sostenibilidad Dow Jones.	Promoción del desarrollo económico y social en Colombia.	Cultura de innovación para crear oportunidades.	Énfasis en ética e integridad como capital reputacional.	Inclusión financiera y desarrollo económico.
Grupo Éxito	Flota de vehículos eléctricos y camiones a gas. Reducción de 40.000 toneladas CO ₂ desde 2015.	Programas de apoyo a comunidades locales.	Integración de sostenibilidad en estrategia de innovación.	Top 10 de retailers sostenibles según Dow Jones.	Primer retail carbono neutro en Latinoamérica con Carulla FreshMarket.
Bavaria (AB InBev Colombia)	Recupera 97% de botellas, reutilización hasta 44 veces, protección de ecosistemas.	Vinculación de 1.216 familias campesinas a iniciativas de conservación.	Logística inversa para botellas.	Articulación con actores locales e internacionales para gestión integral del agua.	Movilización de \$3.2 millones para inversiones territoriales.
Sura	Compromiso con políticas ambientales.	Programas de bienestar para empleados.	Incorporación de criterios ASG.	Políticas para criterios ASG en desarrollo de negocios.	Promoción de inversiones socialmente responsables.
Ecopetrol	Proyectos de eficiencia energética y tecnologías limpias.	Programas sociales en áreas de operación.	Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación (C+Ti).	Marco de gobierno transparente y ético.	Estrategia 2040 “Energía que Transforma” para generación de valor.

Nota. La tabla presenta un resumen de las estrategias de sostenibilidad en cinco áreas clave (Medio Ambiente, Responsabilidad Social, Innovación Sostenible, Gobernanza y Ética, e Impacto Económico) implementadas por empresas líderes en América Latina.

Estrategias de implementación de negocios conscientes

Para que una empresa se convierta en un negocio consciente, debe adoptar una serie de principios y prácticas que integren la sostenibilidad, la ética, y el bienestar de todos los stakeholders (accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades). A continuación, la tabla 4 presenta las estrategias clave con detalles sobre su implementación y ejemplos de éxito:

Tabla 4

Prácticas Empresariales para la Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Estrategia	Descripción	Implementación	Ejemplo
Claridad en misión, visión y valores	Definir una misión con propósito, una visión aspiracional y valores alineados con la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres participativos con empleados - Comité de ética - Integración en comunicaciones internas y externas 	Patagonia: “Estamos en el negocio para salvar nuestro planeta hogar” guía sus decisiones (Patagonia, 2024).
Objetivos de sostenibilidad	Integrar metas específicas y medibles en los ámbitos ambiental, social y económico.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de impacto ambiental y social - Objetivos SMART - Implementar sistema de gestión ambiental como ISO 14001 	Unilever: Redujo 52% de emisiones de CO ₂ en fábricas desde 2008 con su Plan de Vida Sostenible (Unilever, 2023).
Fomentar la cultura organizacional	Fomentar un ambiente positivo y productivo mediante bienestar, reconocimiento y políticas laborales.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de bienestar integral - Políticas de trabajo flexible - Programas de reconocimiento basados en valores 	Google: Cultura innovadora con beneficios como 20% del tiempo en proyectos personales (Google, 2024).
Transparencia y responsabilidad	Garantizar rendición de cuentas mediante reportes públicos y auditorías.	<ul style="list-style-type: none"> - Informes GRI - Gestión de datos para sostenibilidad - Auditorías externas periódicas 	Natura: Publica informes integrados auditados externamente (Natura, 2023).
Relaciones éticas con stakeholders	Desarrollar vínculos responsables con todos los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de stakeholders y comunicación regular - Código de conducta para proveedores - Co-creación con clientes 	Starbucks: C.A.F.E. Practices ha beneficiado a más de 1 millón de trabajadores (Starbucks, 2023).
Innovar con responsabilidad	Promover innovación sostenible que minimice impactos negativos y maximice beneficios sociales.	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de I+D en sostenibilidad - Diseño circular y análisis de ciclo de vida - Fondos de inversión para innovación sostenible 	Interface: Alfombra de carbono negativo, reducción del 69% de su huella desde 1996 (Interface, 2024).
Compromiso comunitario	Involucrar activamente a la comunidad mediante	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación corporativa - Programas de voluntariado con tiempo remunerado 	Toms Shoes: Ha donado más de 95 millones de zapatos con su modelo

	voluntariado, fundaciones y alianzas estratégicas.	- Alianzas con ONGs locales y globales	“One for One” (Toms, 2023).
Medición y reporte del impacto	Medir indicadores clave de sostenibilidad para evaluar y mejorar el desempeño organizacional.	- Balanced Scorecard con KPIs sociales y ambientales - Software de gestión sostenible - Evaluaciones de impacto periódicas	Danone: Usa herramienta “Danone Way” para medir impacto económico y social (Danone, 2023).
Cultura inclusiva y ética	Promover la diversidad, equidad e inclusión como parte esencial de la cultura y estrategia organizacional.	- Programas de liderazgo para grupos subrepresentados - Equidad salarial y transparencia - Consejos de diversidad liderados por empleados	Accenture: Paridad de género alcanzada; redes de empleados y capacitación en sesgos inconscientes (Accenture, 2024).
Compromiso de la alta dirección	Involucrar a líderes en la integración de sostenibilidad a nivel estratégico y operativo.	- Objetivos sostenibles en evaluaciones ejecutivas - Comité de sostenibilidad en junta directiva - Programas de liderazgo consciente	Unilever: CEO lidera el Plan de Vida Sostenible; sostenibilidad integrada en la estrategia y compensaciones (Unilever, 2023).
Caso de éxito	Ejemplo integral de impacto comunitario y educativo.	- Educación técnica para jóvenes desfavorecidos - Alianzas con escuelas y gobiernos - Expansión internacional del modelo	IBM: Programa P-TECH beneficia a más de 200,000 estudiantes en 28 países con altos niveles de empleabilidad (IBM, 2024).

Nota. Esta tabla resume prácticas empresariales y estrategias de sostenibilidad corporativa en diversas áreas como misión, cultura organizacional, innovación, transparencia y responsabilidad social. Los ejemplos citados corresponden a empresas reconocidas por sus iniciativas en sostenibilidad. Adaptado de diversas fuentes, incluyendo informes corporativos y artículos académicos entre 2023 y 2024.

La implementación efectiva de estas estrategias requiere un compromiso a largo plazo, recursos dedicados y una visión clara de cómo el negocio puede generar valor para todos sus stakeholders. Las empresas que logran integrar estos principios no solo mejoran su impacto social y ambiental, sino que también tienden a ser más resilientes, innovadoras y exitosas en el largo plazo.

Medición y evaluación del impacto en los negocios conscientes

Estas organizaciones tienen mucho que aportar, en especial, para reducir sus externalidades negativas. Deben hacerlo a través de sus planes y estrategias, pero es necesario incluir un método de medición adecuado para determinar si las acciones realizadas son un éxito. Los KPIs son métricas específicas que ayudan a evaluar y medir el éxito de las estrategias de una empresa. Estas medidas se recogen en un plan corporativo y se relacionan con unos objetivos concretos, por ejemplo, reducir la huella de carbono o los desechos durante la producción; con su uso se evalúa si se avanza o no en la dirección adecuada. La principal razón para usarlos es, precisamente, determinar si la organización está cumpliendo con sus objetivos. En caso de que se presente una desviación, se podrán introducir medidas correctivas. Así, los indicadores miden el desempeño de la empresa, además de conocer cómo lleva a cabo sus planes. Pero es importante seleccionar los parámetros adecuados y que estén muy ligados con las metas propuestas. De lo contrario, perderían gran parte de su efectividad.

Si bien no existen indicadores o reportes puntuales para medir los negocios conscientes, sí existen otros indicadores o herramientas conexas que pueden ser una base para establecer dichos indicadores en el futuro. Estos son aquellos que están relacionados con los indicadores que miden la sostenibilidad corporativa y el impacto ambiental. Se muestran a continuación.

Los indicadores de sostenibilidad se agrupan en tres categorías principales. Cada una hace referencia a un grupo de objetivos concretos, como los ambientales, los sociales y los institucionales. Es en estas áreas donde las estrategias y planes de las empresas generarán sus impactos. Al conocerlos y ver algunos ejemplos, se entenderá mejor lo que ofrecen. Por otro lado, los ODS incluyen diferentes indicadores de sostenibilidad o KPIs cuya meta son las 5P: Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos (Salgado, L. 2023).

GRI (Global Reporting Initiative)

Ofrece un marco para la elaboración de informes de sostenibilidad con indicadores estandarizados. Los Estándares GRI son mejores prácticas internacionales diseñadas para informar al público general de una variedad de impactos económicos, ambientales y sociales. La presentación de informes de sostenibilidad a partir de estos estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas o negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. Los Estándares GRI son un sistema modular de estándares interrelacionados. El proceso de presentación de informes toma como base tres series de Estándares: los Estándares Universales GRI, que se aplican a todas las organizaciones; los Estándares Sectoriales GRI, que se aplican a sectores concretos; y los Estándares Temáticos GRI, que incluyen contenidos pertinentes para un tema determinado. Usar estos Estándares para determinar los temas materiales (pertinentes) ayuda a las organizaciones a lograr un desarrollo sostenible (Los estándares GRI. S.F)

SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

Proporciona normas sectoriales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad; sirven como marco de orientación ambiental, social y de gobernanza, identifican cuestiones de sustentabilidad que podrían afectar el desempeño financiero y el valor empresarial de empresas en 77 industrias. Estas normas específicas de la industria incluyen seis temas de divulgación y trece indicadores contables en cinco dimensiones clave de sustentabilidad: medioambiente, capital social, capital humano, capital humano, capital humano, modelo de negocio e innovación y liderazgo y gobernanza. Las normas del SASB se formularon mediante un proceso abierto de establecimiento de normas que incluía investigación basada en evidencia, participación abierta de empresas, inversionistas y expertos en la materia y supervisión y aprobación del SASB Standards Board. Las organizaciones pueden utilizar estas

normas para obtener orientación a medida que revelan riesgos y oportunidades en materia de sustentabilidad que afectan su valor empresarial (Think. 2024).

CDP (Carbon Disclosure Project)

Plataforma que ayuda a las empresas a medir y gestionar su impacto ambiental. Carbon Disclosure Project (CDP) es una organización sin fines de lucro que opera a nivel mundial para dar información a inversionistas, empresas, ciudades, países y regiones para manejar sus impactos ambientales. CDP es considerado uno de los principales estándares internacionales sobre reportes de sustentabilidad. CDP tiene como misión hacer crecer la economía mientras se beneficia las personas y el planeta a largo plazo; enfocándose en inversionistas, empresas, ciudades y gobiernos en construir una economía sostenible a través de la medición y acción de temas ambientales. (CSR staff. 2023).

EcoVadis

Plataforma de evaluación de sostenibilidad de proveedores que permite evaluar el desempeño ESG de la cadena de suministro. La plataforma EcoVadis le ayuda a gestionar el riesgo y el cumplimiento en materia de ESG, alcanzar los objetivos de sostenibilidad corporativa e impulsar el impacto a escala, guiando la mejora del desempeño en sostenibilidad de su empresa y su cadena de valor. (EcoVadis. s.f)

Sedex: Plataforma global para la gestión de la ética y la sostenibilidad en la cadena de suministro que Informa fácilmente la información de los datos y el rendimiento de ESG a las partes interesadas internas y externas (Sedex. s.f)

Microsoft Calculadora de sostenibilidad

Herramienta de Microsoft para calcular la huella de carbono y el impacto ambiental de las operaciones, es una aplicación de Power BI que proporciona más información sobre los datos de emisiones de carbono asociados (Microsoft, 2020).

Green Project Management (GPM)

Organización enfocada en integrar principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos. GPM ofrece herramientas y metodologías como el "P5 Standard", que evalúa los impactos en las áreas de personas, planeta, prosperidad, procesos y productos. Este enfoque permite alinear los proyectos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y minimizar los impactos ambientales negativos mientras se maximizan los beneficios sociales y económicos. GPM también brinda capacitación y certificaciones reconocidas internacionalmente para profesionales interesados en liderar proyectos sostenibles (reen Project Management, s.f).

Implicaciones Prácticas para la operación diaria

Las empresas que desean adoptar los principios de negocios conscientes deben integrar prácticas específicas en su operación diaria para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Salgado, 2023). Este cambio requiere un enfoque holístico que comprenda todos los aspectos de la empresa, desde la gestión del talento hasta la comunicación y el marketing.

Para fomentar una cultura organizacional que valore la ética, la transparencia y el bienestar de los empleados, las empresas deben implementar programas de desarrollo de liderazgo que promuevan la empatía, la responsabilidad y el compromiso con el bienestar de todos. La creación de una cultura de inclusión, donde todos se sientan valorados y respetados, es esencial para atraer y retener talento (Salgado, 2023). Priorizar el bienestar de los empleados,

implementando programas de salud física y mental, equilibrio trabajo-vida y desarrollo profesional, es fundamental para aumentar la satisfacción y la productividad.

La gestión de la cadena de suministro debe ser ética, priorizando proveedores locales y prácticas sostenibles. Rajeev et al. (2017) argumentan que promover el comercio justo, asegurando condiciones laborales justas y precios equitativos, es crucial para construir relaciones sólidas y responsables. La empresa debe exigir a sus proveedores que cumplan con estándares de sostenibilidad ambiental y social, realizando auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento de los requisitos éticos.

En cuanto al impacto ambiental, las empresas deben implementar medidas para reducir su huella de carbono, utilizando energías renovables, optimizando la eficiencia energética y minimizando la generación de residuos. Según Schaltegger et al. (2016), promover el reciclaje y la reutilización de materiales es fundamental para minimizar el impacto ambiental. Priorizar el uso de materiales reciclados, biodegradables y de origen sostenible en la producción de productos y servicios es un paso clave hacia la sostenibilidad.

Las empresas deben apoyar a las comunidades locales, invirtiendo en programas sociales y comunitarios que beneficien a las personas que las rodean. Fomentar el voluntariado corporativo, incentivando a los empleados a participar en programas de ayuda social, es una forma de fortalecer el compromiso con la comunidad. La transparencia con los stakeholders, comunicando de manera clara y transparente las prácticas de la empresa, es esencial para generar confianza y credibilidad.

La gestión financiera debe considerar el impacto social y ambiental en la toma de decisiones, priorizando la inversión en proyectos sostenibles y el desarrollo social. La

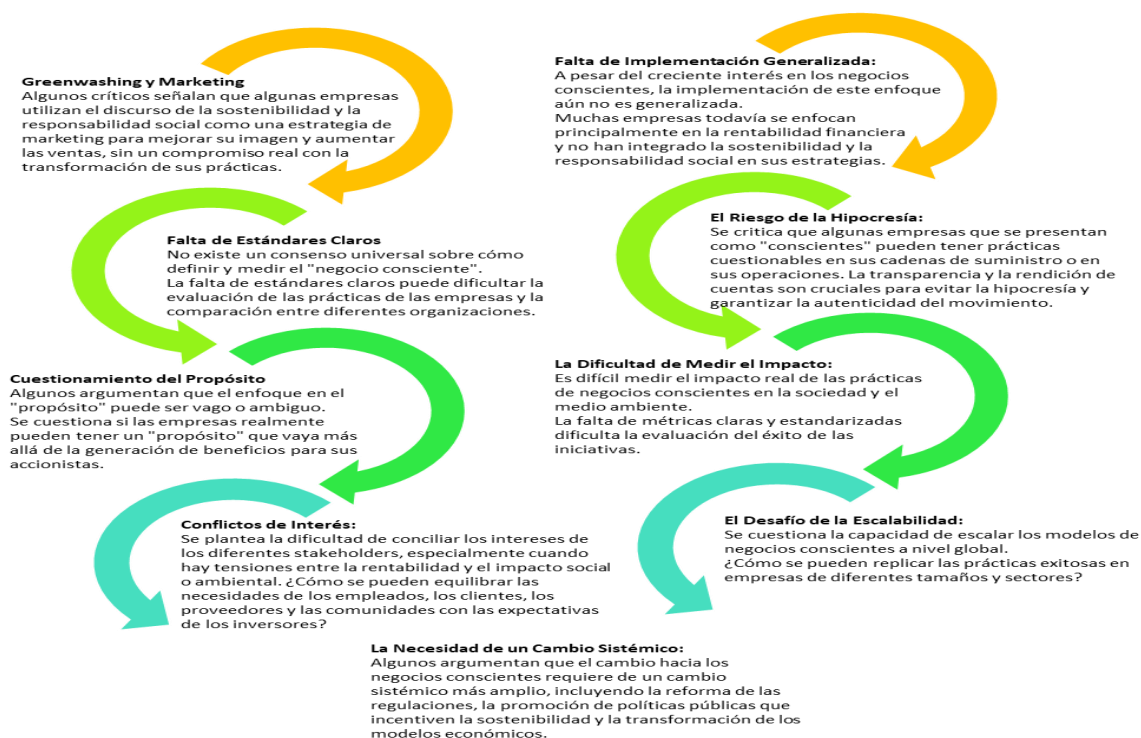
transparencia financiera, publicando informes que reflejen el impacto social y ambiental de la empresa, es fundamental para generar confianza entre los inversores.

Finalmente, la comunicación y el marketing deben ser transparentes, promoviendo la confianza y la responsabilidad social. Crear una marca con propósito, comunicando el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, es esencial para conectar con los consumidores conscientes. Promover el consumo responsable, incentivando a los clientes a adoptar prácticas de consumo más sostenibles, es un paso crucial para construir un futuro más sostenible.

Críticas al Movimiento de Negocios Conscientes y perspectivas futuras

El movimiento de negocios conscientes, a pesar de su creciente popularidad, ha generado debates y críticas como se observa en la figura 5.

Figura 5.
Críticas al movimiento de negocios conscientes.



Fuente: Autor

Algunos críticos argumentan que:

- Puede ser una forma de "lavado de imagen" corporativo.
- Podría distraer de problemas más fundamentales del sistema económico.
- Puede ser difícil de implementar de manera genuina y efectiva.

En la implementación de negocios conscientes, se pueden encontrar las siguientes barreras:

Resistencia al cambio

Los empleados y líderes pueden mostrar resistencia al adoptar prácticas de negocios conscientes debido a la falta de comprensión o miedo a lo desconocido. Según Kurt Lewin, existen tres causas principales para esta resistencia:

- La cultura organizacional que guía la conducta de los trabajadores, quienes pueden sentirse amenazados cuando hay que hacer cambios radicales hacia un modelo más consciente.
- El interés propio, incluyendo razones que afectan al deseo de cambio, como la costumbre o la falta de motivación para adoptar prácticas de negocios conscientes.
- La percepción de metas y estrategias de la organización, cuando no se entiende por qué se necesita un cambio hacia un modelo de negocio más consciente (Alfonso, F, E, J., 2018).

Para superar esta resistencia, se recomienda fomentar la educación sobre los principios de los negocios conscientes e involucrar a todos los niveles de la organización en el proceso de cambio.

Falta de conocimiento y capacitación

La falta de conocimientos específicos sobre negocios conscientes puede ser un obstáculo significativo. Es crucial realizar una planeación cuidadosa con respecto a los objetivos de la organización y preparar a los colaboradores para adoptar prácticas conscientes.

Un estudio reciente mostró que el 68% de las áreas de recursos humanos en Latinoamérica impactan el desempeño y la productividad con las capacitaciones. En el contexto de los negocios conscientes, la capacitación no solo debe enfocarse en habilidades técnicas, sino también en desarrollar una mentalidad consciente y ética en los negocios (las consecuencias de no analizar las necesidades de capacitación en una empresa, 2022).

Dificultades en la cadena de suministro

Asegurar prácticas conscientes a lo largo de la cadena de suministro (Sedex, 2024) puede ser complejo, especialmente con proveedores que no comparten los mismos valores. Para abordar esto, las empresas conscientes pueden establecer criterios claros de prácticas conscientes para los proveedores, fomentar la colaboración y capacitación en prácticas conscientes dentro de la cadena de suministro y considerar la certificación de proveedores en prácticas de negocios conscientes.

Falta de medición y evaluación

La dificultad para medir y evaluar el impacto de las prácticas conscientes puede obstaculizar la toma de decisiones informadas. Las empresas conscientes pueden implementar sistemas de gestión y métricas específicas para negocios conscientes, y utilizar estándares reconocidos como el GRI (Global Reporting Initiative). Blanco, L. (s.f.) señala que los indicadores GRI, que son un tipo de indicadores KPI, se establecen en varios grupos según el área que pretenden evaluar: económicos, ambientales y sociales.

Dificultades en la comunicación y transparencia

La falta de comunicación efectiva sobre las prácticas conscientes puede dificultar la confianza de los aliados, Kaizen, I. (s.f.) sugiere que mejorar la transparencia y la comunicación dentro de las organizaciones puede ser un proceso desafiante debido a la complejidad de la información a compartir y la necesidad de mantener la confidencialidad en áreas estratégicas.

Cultura organizacional y liderazgo

Cambiar la cultura organizacional para alinearla con los principios de los negocios conscientes puede ser un desafío significativo. Bribiesca, B, F. (2020) señala que la cultura organizacional es importante en la medida en que se puede entender mejor una empresa si se conoce su cultura: el qué, cómo y por qué de sus actos. No obstante, se debe tomar en cuenta que la cultura no se modifica fácilmente, pues hacerlo implicaría cambiar –entre otras cosas– los valores y comportamientos de las personas en la organización.

Perspectivas Futuras de los Negocios Conscientes

El futuro de las empresas se definirá cada vez más por su capacidad para crear un cambio significativo y sostenible que beneficie tanto a las personas como al planeta, Salamanca, C. (2023) afirma que el futuro de las empresas se "definirá" por su capacidad para crear un cambio significativo y sostenible que beneficie tanto a las personas como al planeta.

Expectativas de los Consumidores

Los consumidores demandan cada vez más transparencia y responsabilidad social y ambiental de las empresas. Según un estudio de Nielsen (2018), el 81% de los encuestados afirmó que es extremadamente o muy importante que las empresas pongan en marcha programas para mejorar el medio ambiente, además, el 73% afirmó que cambiaría sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente.

Tecnologías para Negocios Conscientes

Locke, J. (2022) señala que las ciudades y organizaciones se están pasando a la tecnología limpia por muchas razones, además de mejor gestión medioambiental, incluyendo reducir el coste y el riesgo. En el contexto de los negocios conscientes, la adopción de tecnologías que apoyen prácticas conscientes será esencial.

Colaboración y Alianzas

El Gobierno de México (2018) destaca la importancia de promover alianzas estratégicas de los sectores social, académico y empresarial para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual es igualmente relevante para el avance de los negocios conscientes. Es así como, el movimiento de negocios conscientes, a pesar de enfrentar desafíos, tiene un futuro prometedor. Las empresas que prioricen el impacto social y medioambiental junto con los beneficios económicos estarán mejor posicionadas para crear valor a largo plazo y responder a las crecientes expectativas de consumidores, empleados e inversores conscientes.

Superando la resistencia al cambio en los negocios conscientes

La implementación de un modelo de negocio consciente implica un proceso de cambio organizacional profundo, que puede enfrentar diversas resistencias. John P. Kotter (2007) propone un modelo de ocho etapas para gestionar el cambio, el cual resulta pertinente para facilitar la transición hacia una empresa con mayor responsabilidad social y sostenibilidad.

Establecer un sentido de urgencia

Para que un negocio adopte prácticas conscientes, es esencial generar una percepción de necesidad inminente dentro de la organización. Identificar crisis ambientales, cambios regulatorios y nuevas expectativas de los consumidores puede ayudar a movilizar a los actores clave (Kotter, 2007).

Formar una coalición guía

El liderazgo consciente requiere de un equipo comprometido con la transformación. Este grupo debe incluir líderes con influencia, colaboradores con valores alineados y expertos en sostenibilidad que puedan guiar el cambio organizacional (Kotter, 2007).

Desarrollar una visión y estrategia

Las empresas conscientes deben definir una visión clara que oriente sus acciones. Esta visión debe comunicar la importancia de la sostenibilidad y la ética empresarial como pilares fundamentales (Kotter, 2007).

Comunicar la visión del cambio

La difusión de la visión debe realizarse a través de múltiples canales internos y externos. Se pueden utilizar capacitaciones, reuniones y campañas de sensibilización para garantizar que todos los empleados comprendan y adopten los principios del negocio consciente (Kotter, 2007).

Facultar a los empleados para la acción

La transformación solo es posible si los empleados cuentan con las herramientas necesarias para implementarla. Eliminar barreras estructurales, brindar formación en liderazgo consciente y fomentar la participación activa son estrategias clave en esta fase (Kotter, 2007).

Generar éxitos a corto plazo

Para mantener el impulso del cambio, es importante establecer metas a corto plazo que demuestren avances tangibles. Estos logros pueden incluir certificaciones ambientales, mejoras en la cadena de suministro o proyectos de impacto social (Kotter, 2007).

Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional

Finalmente, para que el cambio sea sostenible, los valores del negocio consciente deben integrarse en la identidad organizacional. Esto se logra mediante la incorporación de principios éticos en la toma de decisiones, políticas internas y desarrollo del talento humano (Kotter, 2007).

Llamado a la acción

Para los líderes empresariales: Integrar los principios de los negocios conscientes en todos los aspectos de sus operaciones. Invertir en innovación sostenible, fomentar una cultura de empatía y responsabilidad, y evaluar el éxito no solo por los beneficios financieros, sino también por el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Para los consumidores: Exigir transparencia y responsabilidad a las empresas. Apoyar, mediante las decisiones de compra, a aquellas organizaciones que demuestren un compromiso genuino con la sostenibilidad y el bienestar social.

Para los educadores y formadores: Preparar a las futuras generaciones de líderes empresariales con las habilidades y valores necesarios para dirigir organizaciones conscientes. Incluir la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social en los programas educativos.

Para los legisladores: Diseñar marcos regulatorios que incentiven y recompensen las prácticas empresariales conscientes, promoviendo la transición hacia una economía más sostenible y equitativa.

Sobre el futuro de las empresas conscientes

Integración total de la sostenibilidad: Para 2030, se estima que más del 80% de las grandes empresas habrán incorporado principios de sostenibilidad en sus modelos de negocio.

Economía circular predominante: Para 2035, se prevé que la mayoría de las industrias habrán adoptado modelos de economía circular, reduciendo de manera significativa el desperdicio y maximizando la eficiencia de los recursos.

Transparencia absoluta: Tecnologías como la cadena de bloques y el Internet de las cosas permitirán una trazabilidad completa de los productos, desde su origen hasta el consumidor final, haciendo de la transparencia una norma para 2028.

Liderazgo consciente como estándar: Para 2032, se espera que los programas de formación empresarial incluyan plenamente el liderazgo consciente en sus currículos.

Métricas de impacto estandarizadas: Para 2026, se proyecta la creación de un conjunto globalmente aceptado de indicadores de impacto social y ambiental.

Recomendaciones para prepararse para el futuro de los negocios conscientes

Invertir en educación continua sobre sostenibilidad, ética empresarial y tecnologías limpias.

- a. Fomentar una cultura organizacional flexible y orientada a la innovación.
- b. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos.
- c. Implementar tecnologías emergentes para mejorar los procesos y reducir los impactos ambientales.
- d. Diseñar modelos de negocio basados en la economía circular.
- e. Empoderar a los empleados y promover una cultura de propósito y responsabilidad.
- f. Evaluar y comunicar de manera transparente el impacto social y ambiental de las operaciones.

El futuro de los negocios conscientes es prometedor, pero requiere compromiso y acción colectiva. Solo a través de un esfuerzo conjunto es posible construir un entorno empresarial que no solo genere riqueza, sino que también proteja el planeta y fortalezca a las comunidades. El momento para liderar este cambio es ahora.

Conclusiones

El futuro de los negocios conscientes no representa una simple tendencia pasajera, sino una transformación fundamental en la manera en que se conciben y operan las empresas. En un mundo cada vez más interconectado y consciente de los desafíos globales, las organizaciones que adopten principios éticos, sostenibles y centrados en las personas no solo lograrán mantenerse vigentes, sino que prosperarán. Es crucial actuar de manera inmediata, dado que cada decisión tomada por líderes empresariales, consumidores o ciudadanos tiene el poder de moldear el futuro.

La adopción de los negocios conscientes no implica el abandono de la rentabilidad económica, sino su integración armónica con el bienestar social y ambiental. Esta perspectiva rompe con el paradigma tradicional que concibe a la empresa únicamente como generadora de utilidades, proponiendo en su lugar un modelo donde el valor compartido se convierte en el nuevo estándar. Las organizaciones que abrazan este enfoque logran diferenciarse en el mercado al cultivar relaciones auténticas con sus stakeholders, lo cual fortalece su reputación, fideliza a sus clientes y mejora su resiliencia ante crisis. Así, los negocios conscientes representan una evolución estratégica que redefine el éxito empresarial, ya no medido exclusivamente en términos financieros, sino también por su capacidad de transformar positivamente el entorno.

El liderazgo consciente se erige como un elemento esencial en la transición hacia modelos empresariales más éticos y sostenibles. Lejos de reducirse a una moda gerencial, este tipo de liderazgo propone una transformación profunda en la manera en que los líderes se relacionan con sus equipos, el propósito organizacional y el impacto de sus decisiones. Un líder consciente es capaz de fomentar culturas organizacionales inclusivas, basadas en la empatía, la autenticidad y la responsabilidad compartida. Esta forma de liderazgo no solo impulsa la

cohesión interna y el compromiso del talento humano, sino que también actúa como catalizador para la innovación social y la sostenibilidad ambiental, convirtiéndose en un factor diferenciador clave en contextos altamente competitivos.

La sostenibilidad empresarial no puede concebirse como una declaración de principios sin mecanismos de seguimiento ni herramientas de evaluación. En este sentido, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) ambientales, sociales y de gobernanza se vuelve indispensable para garantizar que las acciones empresariales estén alineadas con sus objetivos éticos. La utilización de marcos como GRI, SASB o el Balanced Scorecard permite a las organizaciones no solo monitorear su impacto, sino también tomar decisiones informadas, transparentes y ajustadas a las expectativas de sus grupos de interés. La medición rigurosa del impacto no solo aumenta la credibilidad de las empresas conscientes, sino que también les permite mejorar continuamente y consolidarse como actores relevantes en la construcción de un futuro sostenible.

Referencias Bibliográficas

- Alfonso, F, E, J. (2018). *La pirámide de la resistencia*. <https://es.linkedin.com/pulse/resistencia-al-cambio-por-qu%C3%A9-se-da-y-c%C3%B3mo-alonso-fernandez>
- Alpuche de la Cruz, E. (2014). *La teoría de Stakeholders*. Universidad UDF. <https://pensamientocriticoudf.com.mx/4-no-6/14-4-no-6-02/36-la-teoria-de-los-stakeholders-un-analisis-centrado-en-los-grupos-dentro-de-la-organizacion-y-propuesta-de-un-nuevo-grupo-html>
- Alta dirección y liderazgo. (S.f). *Alta dirección y liderazgo*. UVP. <https://uvp.mx/uvpblog/alta-direccion-y-liderazgo/>
- Álvarez, G., & López, L. (2016). *Aplicación herramientas lean manufacturing en procesos transaccionales*. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10383/Tesisna.pdf?sequenc%20e=3%20Bhat,%20N>
- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de gestión*. <file:///C:/Users/Perfil/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>
- B Corp. (2022). *Mucho más que una certificación un movimiento en continua evaluación*. Movimiento B. <https://www.bcorpSpain.es/blog/b-corp-movimiento>
- Bancolombia. (2024). *Transparencia, ética y talento humano*. Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-la-empresa-con-mejor-reputacionencolombia#:~:text=Ser%20el%20banco%20m%C3%A1s%20sostenible,genera%20orgullo%20para%20los%20empleados>
- Bárcena, C. (2023). *Liberar el poder del liderazgo consciente par un futuro mejor*. Capitalista. <https://www.capitalistaconsciente.com/post/liberar-el-poder-del-liderazgo-consciente-para-un-futuro-mejor>
- Bavaria. (2021). *Bavaria reconocida como empresa sostenible*. Bavaria. <https://www.bavaria.co/pacto-global-reconocimiento>
- BBVA. (2018). *La gestión empresarial basada en los Stakeholders*. Open Mind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>
- Blanco, L. (2023). *Cumple con los indicadores GRI y mejora su reputación empresarial*. Atisa. <https://atisa.es/blog/indicadores-gri/>
- Bour, E. (2012). *Responsabilidad Social. Estudios Económicos*. [file:///C:/Users/Perfil/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaAnálisisDelConcept-5318733%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Perfil/Downloads/Dialnet-ResponsabilidadSocialDeLaEmpresaAnálisisDelConcept-5318733%20(1).pdf)
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
- Bribiesca, B, F. (2020). *La cultura organización en la vida de una empresa*. Red Integralis. <https://redintegralis.com/2020/03/26/la-cultura-organizacional-en-la-transformacion-de->

- [las-organizaciones/](#)
- Buey, F. F. (2004). *Sostenibilidad: palabra y concepto*. museos, 16.
<https://www.cultura.gob.es/en/dam/jcr:c0de2191-6add-40a9-84c3-85c2f63991a9/sostenibilidad-palabra-concepto.pdf>
- Burt. E. (2012) *Responsabilidad social de la empresa análisis del concepto*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5318733>
- Cajiga, C. (2023). *Integrando la responsabilidad social y sostenibilidad*.
<https://es.linkedin.com/pulse/integrando-la-responsabilidad-social-y-sostenibilidad-cajiga->
- Calculadora de sostenibilidad. (2020). *Calculadora de sostenibilidad*. Microsoft.
<https://azure.microsoft.com/es-es/blog/microsoft-sustainability-calculator-helps-enterprises-analyze-the-carbon-emissions-of-their-it-infrastructure/>
- Calderón, C, J, F. (2023). *La importancia de la Responsabilidad Social y su relación con la Sostenibilidad y el éxito empresarial*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-responsabilidad-social-y-su-con-el-j-felipe>
- Camilleri, Í. (2021). *Diversidad e inclusión en la empresa*». *Economía industrial*, 419, 109-118.
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/I%20C3%B1igo%20Camilleri.pdf>
- Capital Inteligente. (2022). *La revolución de los negocios el pensamiento consciente*. Grupo Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/generacion-consciente/pensamiento-consciente-negocios>
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). *Economía circular*. *Economía industrial*, 401(3), 11-20.
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%20C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Chán, V. R. O. (2021). *Las cooperativas y el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*. El camino hacia el triple balance del desarrollo económico, social y ambiental. *Horizonte de la Ciencia*, 11(21), 99-118.
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/898>
- Costa, I. (2024). *Importancia de la comunicación y la transparencia para la sostenibilidad corporativa*. Kaizen Institute. <https://kaizen.com/es/insights-es/transparencia-comunicacion-sostenibilidad-corporativa/>
- Dees, J. G. (2011). *El significado del " emprendimiento social "*. *Revista española del tercer sector*, (17), 111-124.
https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf
- Díaz, P. O. (2005). *Conciencia y metacognición*. *Avances en psicología latinoamericana*, 23, 77-89. <https://www.redalyc.org/pdf/799/79902307.pdf>
- Dopico Castro, J. A., & Iglesias-Gómez, G. (2010). *Economía sostenible: teoría y política*. Netbiblo.
<https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11839/9788497455671.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Echevarría Alicea, K. E., & Santiago Ortega, R. (2017). Percepción Del Bienestar Laboral De Los Empleados: Estudio Comparativo Según Su Género (Perception of Employees Well-Being: A Comparative Study by Gender). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 17-27. <file:///C:/Users/Perfil/Downloads/ssrn-3039711.pdf>
- Ecopetrol. (2023). Generar valor con sostenibilidad. Ecopetrol. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad>
- Eisenstein, C. (2011). *Practicas sostenibles*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15378/1/UPS-QT12524.pdf>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Reducción de riesgos*. <https://doi.org/10.4324/9781351276443>
- Especialistas. (2021). *Cultura consciente*. Grupo Bancolombia. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/capitalismo-consciente-raj-sisodia/cultura-consciente-un-valor-clave-para-el-exito-de-las-empresas>
- Felber, C. (2015). *Impacto en la sociedad y medio ambiente*. https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/24265/L.Korhonen_2020_TFM_Direcci%C3%B3nEmpresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, A. M. (2016). *Inversión socialmente responsable= Socially Responsible Investment*. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (11), 273-284. <https://erevistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/3293/1953>
- Gallopín, G. C. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/2dbadebc-a3ec-4bf6-8b4f-fe1beb511ad8>
- García Álvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-92672006000100012&script=sci_arttext
- Gilli, J. J. (2006). *Responsabilidad social*. *Revista Científica Visión de Futuro*, 5(1). <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/680/609>
- Grupo éxito, (2022). *Sostenibilidad en grupo éxito*. Grupo éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/sostenibilidad-en-grupo-exito-generando-oportunidades-en-colombia-traves-de-la-innovacion#:~:text=Grupo%20C3%89xito%20se%20encuentra%20en,energ%C3%ADas%20renovables%20en%20nuestra%20operaci%C3%B3n>
- Hernández, C. (2023). *Importancia y responsabilidades de la alta dirección*. *Global standards* <https://www.globalstd.com/blog/importancia-alta-direccion>
- Hernández, P. Á. (2021). *Empresas conscientes: un modelo de productividad con propósito humanista*. *Boletín de Estudios Económicos*, 76(232), 125-141. <https://bee.revistas.deusto.es/article/view/2239/2868>
- Hernández-Álvarez, M. (2008). *El concepto de equidad y el debate sobre lo justo en salud*. *Revista de salud Pública*, 10, 72-82. https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/rsap/v10s1/v10s1a07.pdf

- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). *El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (88), 164-199.
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>
- Herrera, H. M., & Ediciones, E. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AZ3FAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22etica+empresarial%22&ots=vK6-9k3dWy&sig=_IxvGYwLCSmYVagZUF9ptgsMk-0#v=onepage&q=%22etica%20empresarial%22&f=false
- Interface. (2021). *La sostenibilidad está incrementando en nuestro ADN*.
<https://www.interface.com/EU/es-ES/sustainability/sustainability-overview.html>
- Izquierdo, R. J. S., & Grañana, I. V. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (53), 137-161. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405311.pdf>
- Kofman, F. (2006). Apoyo a proveedores locales.
- Kofman, F. (2013). *El Protocolo por Fredy Kofman*. (Ed.), *Empresas conscientes* (pág. 13-14-32-35-36-37-39-41-42). Material de uso interno de CBC.
- Kofman, F. (S.F). *Las empresas conscientes*. FredKofman. <https://fredkofman.org/lec.php>
- Kofman, F. (S.F). *Sobre Fred Kofman*. FredKofman. <https://www.fredkofman.org/sobre-fred-kofman.php>
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.
- Kure, J, A. (2024). *Como una empresa sostenible puede ayudar a su marca*. Smurfit Kappa.
<https://www.smurfitkappa.com/co/newsroom/blog/empaques-sostenibles-y-marcas#:~:text=Seg%C3%BAn%20un%20estudio%20realizado%20por,los%2015%20y%2020%20a%C3%B1os>
- Laoyan, S. (2024). *Indicadores clave para el éxito de un proyecto*. Asana.
<https://asana.com/es/resources/success-metrics-examples>
- Libera Bonilla, B. E. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. *Acimed*, 15(3), 0-0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000300008&script=sci_arttext&tlng=pt
- Lira, A. (2021) *¿Qué es propósito empresarial?* Expok. <https://www.expoknews.com/que-es-el-proposito-empresarial/>
- Locke, J. (2022). *Que es la tecnologia limpia*. DIGI. <https://es.digi.com/blog/post/what-is-clean-tech-and-how-is-iot-enabling-it>
- López, I. G. (2020). *Desarrollo sostenible*. Editorial Elearning, SL.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZSPvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=concepto+de++%22Desarrollo+sostenible%22&ots=uffrflSlyu&sig=iakc_J0NuyiDpYpviIko3mSQCvs#v=onepage&q=concepto%20de%20%20%20Desarrollo%20sostenible%22&f=false

- Los estándares GRI. (S.F). *Los estándares GRI*. GRI. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>
- Mailrey. (2018). *Misión, visión y valores de una empresa*. Mailrey. <https://mailrelay.com/es/blog/2018/04/18/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Martínez, A. G. (2008). La conciencia ambiental como herramienta para la educación ambiental: conclusiones y reflexiones de un estudio en el ámbito universitario. Univerdad de Córdoba. <https://saneambiente.co/wp-content/uploads/2016/05/01/articulo-conciencia-ambiental.pdf>
- Miranda, C, J, C. (2023). *La importancia de la cultura organizacional*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-cultura-organizacional-y-c%C3%B3mo-juan-cer%C3%B3n>
- Muñoz-Martín, J. (2013). *Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC)*. Journal of Globalization, Competitiveness and Governability, 7(3).
- Nielsen. (2018). *La base de datos que significa sostenibilidad hoy*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/es/insights/2018/what-sustainability-means-today/>
- Nutresa. (2022). *Acerca de nosotros - Nutresa*. <https://gruponutresa.com/quienes-somos/acerca-de-nosotros/>
- Objetivo 17. (2018). *Alianzas para lograr objetivos*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/imjuve/articulos/objetivo-17-alianzas-para-lograr-los-objetivos#:~:text=El%20ODS%2017%20reitera%20de,como%20la%20mejora%20de%20la>
- ONU. (2019). *La empresa Patagonia gana el premio campeones de la tierra por sus políticas de sostenibilidad*. ONU. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-empresa-patagonia-gana-el-premio-campeones-de-la>
- Patagonia. (2024). *Our mission*. <https://www.patagonia.com/our-mission/>
- Perez, P. (2023). *Gestión de la innovación para lograr sostenibilidad y competitividad*. ESGInnova Group. <https://www.nueva-iso-14001.com/2023/09/gestion-de-la-innovacion-para-lograr-sostenibilidad-y-competitividad/>
- Pérez, P. (2024). *GRI: Impulsando la Transparencia y la Sostenibilidad en las Empresas a Nivel Mundial*. <https://www.esginnova.com/sostenibilidad/gri-impulsando-la-transparencia-y-la-sostenibilidad-en-las-empresas-a-nivel-mundial/>
- Perramon, J. (2013). *La transparencia: concepto, evolución y retos actuales*. Revista de contabilidad y dirección, 16, 11-27. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_transparencia._Concepto_evolucion_y_retos_a.pdf
- Polo Santillán, M. Á. (2019). *La responsabilidad ética*. Veritas, (42), 49-72. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-92732019000100049&script=sci_arttext&tlng=pt
- Que es CDP. (2023). Carbon Disclosure Project. <https://www.csrconsulting.com.mx/2023/08/07/que-es-cdp-carbon-disclosure->

- [project/#:~:text=Carbon%20Disclosure%20Project%20\(CDP\)%20es,internacionales%20sobre%20reportes%20de%20sustentabilidad.](#)
- Rauffet, E. (2012). *Responsabilidad social empresarial*.
<https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/680>
- Romero, B, C. (2018). *La responsabilidad social o sostenible*. Dialnet.
- RSE vs Negocios conscientes. (S.F). *RSE vs Negocios conscientes*. Rdp. <https://rdp.la/blog/rse-vs-negocios-conscientes#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20sobre%20el%20impacto&text=Por%20otro%20lado%2C%20un%20negocio,impacto%20positivo%20en%20el%20mundo.>
- Ruiz Chaves, G. I. (2014). *Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad*.
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/46004/16%20-%20Gema%20Isabel%20Ruiz%20Chaves.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salamanca, C. (2023) *Lograr el triple impacto*. Capitalista conscientes.
<https://www.capitalistaconsciente.com/post/lograr-el-triple-impacto-como-el-capitalismo-consciente-esta-transformando-la-responsabilidad-social-de-las-empresas>
- Salamanca, C. (2023). *Negocios Conscientes o negocios responsables*. Capitalista.
<https://www.capitalistaconsciente.com/post/negocios-conscientes-o-negocios-responsables>
- Salamanca, C. (2023). *Negocios conscientes o negocios responsables*. Capitalista consciente.
<https://www.capitalistaconsciente.com/post/negocios-conscientes-o-negocios-responsables>
- Salamanca, C.(2023). *Business for Good: Cómo el futuro de las empresas se definirá por su impacto en las personas y el planeta*. Capitalista consciente.
<https://www.capitalistaconsciente.com/post/business-for-good-como-el-futuro-de-las-empresas-se-definira-por-su-impacto-en-las-personas-y-el-planeta>
- Salgado, L. (2023). *Indicadores de sostenibilidad*. Aplanet.
<https://aplanet.org/es/recursos/indicadores-de-sostenibilidad/>
- Searle, J, R. (2014). *La conciencia*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/7114038/La_conciencia
- Sedex. (2024). *Potenciando las cadenas de suministro sostenibles*. Sedex.
<https://www.sedex.com/es/>
- Senge, P. (1992). *La Quinta disciplina*. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>
- Simplr. (2023). *Impacto Positivo*. <https://www.simplr.io/blog/empresa-suscripcion/impacto-positivo-que-es-y-como-aplicarlo-a-tu-empresa/#:~:text=El%20impacto%20positivo%20se%20refiere,y%20la%20sociedad%20en%20general>
- Soluciones de sostenibilidad. (2024). *Soluciones de sostenibilidad* <https://ecovadis.com/es>
- Soluciones para informes de sostenibilidad y ESG (2024). *Vaya más allá de la gestión de informes*. SAP. <https://www.sap.com/latinamerica/products/sustainability/esg-reporting.html>

- Spain, U. (2024). Los negocios sostenibles claves para un futuro mejor. <https://www.up-spain.com/blog/negocios-sostenibles/>
- Sura. (2024). Gestión responsable. Sura. <https://www.gruposura.com/sostenibilidad/gestion-responsable/>
- Suramericana. (2020). ¿Qué es y por qué es importante la responsabilidad social empresarial? Suramericana., <https://segurossura.com/co/blog/empresas/que-es-y-por-que-es-importante-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Surt. (2018). *Empoderamiento comunitario*. Surt. <https://www.surt.org/es/actuamos/empoderamiento-comunitario/>
- Tesla. (2023). Reporte de impacto 2023. Tesla. https://www.tesla.com/es_pr/impact
- Think. (2024). Que es el SASB. IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/sasb>
- UBITS. (2022). *Falta de Capacitación laboral*. UBITS. <https://www.ubits.com/blog/falta-capacitacion-laboral-consecuencias#:~:text=La%20falta%20de%20capacitaci%C3%B3n%20laboral,lo%20que%20podemos%20conseguir%20con>
- UEMC, B, S. (2020). Que es la RSC. Business School. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/que-es-la-rsc-y-como-ayuda-a-las-empresas/>
- Vargas Suárez, R., & Morales Udaeta, M. (2019). Gobernanza corporativa. *La renta petrolera y la construcción de regímenes no propietarios: el caso de Pemex*. https://ru.micisan.unam.mx/bitstream/handle/123456789/21381/L0088_0051.pdf?sequence=1
- Vorecol. (2024). ¿Cómo impacta la cultura organizacional en la percepción del clima laboral por parte de los empleados? <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-impacta-la-cultura-organizacional-en-la-percepcion-del-clima-laboral-por-parte-de-los-empleados-5397>
- WrokPlace. (2024). *Cómo fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo*. <https://es-la.workplace.com/blog/promoting-diversity-and-inclusion>
- Salgado, L. (2023, October 3). *Sostenibilidad en las empresas: Claves en negocios responsables*. APLANET. <https://aplanet.org/es/recursos/sostenibilidad-en-las-empresas/>
- Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299-314.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10. <https://www.jstor.org/stable/26164751>
- Frederic Laloux. (2016). Reinventando las organizaciones. Scribd. <https://es.scribd.com/document/577261184/Frederic-Laloux-Reinventando-las-organizaciones>