

**SOSTENIBILIDAD INTEGRAL EN EMPRESAS SOCIALES Y CONSCIENTES DE  
BIENESTAR**

Un enfoque desde la gerencia social, el liderazgo consciente y la innovación social

PAULA MILENA TRILLERSA TRIANA

Trabajo de grado presentado para optar por el título de:

Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Asesor

Maria Isabel Irurita

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno de la Universidad EAFIT.  
MEDELLÍN

2026

## CONTENIDO

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SINOPSIS.....                                                                                         | 3  |
| 1. INTRODUCCIÓN.....                                                                                  | 5  |
| 2. ESTADO DEL ARTE .....                                                                              | 9  |
| 3. PROCESOS Y CAMINOS HACIA LA SOSTENIBILIDAD INTEGRAL DE LAS<br>EMPRESAS CONSCIENTES .....           | 18 |
| 4. CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD INTEGRAL DE<br>EMPRESAS CONSCIENTES DE BIENESTAR ..... | 28 |
| 5. CONCLUSIONES.....                                                                                  | 32 |
| REFERENCIAS .....                                                                                     | 35 |
| ANEXOS.....                                                                                           | 39 |
| TEACHING NOTE .....                                                                                   | 43 |

## SINOPSIS

Las empresas sociales y conscientes de bienestar enfrentan un dilema estructural que atraviesa su concepción, operación y proyección en el tiempo: cómo sostener económicamente modelos organizacionales basados en el propósito, el impacto social y el bienestar integral sin desvirtuar su esencia ni reproducir lógicas empresariales tradicionales que entran en tensión con sus valores fundacionales. Este dilema no se manifiesta únicamente en términos financieros, sino también en la manera como los líderes conciben la abundancia, la riqueza, el éxito y la sostenibilidad, influyendo directamente en la toma de decisiones estratégicas y en la viabilidad organizacional.

El contexto general del caso se sitúa en un escenario de transformación global, donde emergen nuevas formas de empresa que buscan responder a desafíos sociales, ambientales y humanos no resueltos por los modelos económicos convencionales. En América Latina, y particularmente en Colombia, estas organizaciones operan en entornos marcados por alta incertidumbre, limitaciones de acceso a capital, mercados sensibles al precio y una creciente demanda de coherencia ética por parte de consumidores y grupos de interés. En este contexto, las empresas conscientes de bienestar desarrollan propuestas de valor centradas en activos intangibles como la experiencia, la transformación personal y el impacto social, lo que complejiza la medición del valor y la generación de ingresos sostenibles.

El caso analiza cómo, en la práctica, estas empresas suelen enfrentar tensiones internas derivadas de la falta de alineación entre su propósito declarado y sus decisiones operativas. La ausencia de criterios claros para traducir el propósito en acciones concretas puede generar desgaste organizacional, dependencia excesiva del liderazgo fundador y dificultades para consolidar modelos de negocio viables. Asimismo, persisten marcos culturales que asocian la generación de excedentes económicos con una pérdida de legitimidad ética, lo que limita la profesionalización de la gestión financiera y la capacidad de crecimiento responsable.

En este escenario, la decisión central que se plantea en el caso consiste en determinar cómo reconfigurar la estrategia organizacional para lograr una sostenibilidad integral que articule de manera coherente el propósito superior, el liderazgo consciente y la viabilidad económica.

Esta decisión implica definir si la organización debe ajustar su modelo de negocio, fortalecer sus capacidades internas, redefinir su relación con el mercado o incluso replantear su concepción de abundancia y riqueza, asumiendo la rentabilidad como condición necesaria para sostener el impacto social en el tiempo.

Finalmente, el caso invita a reflexionar sobre el rol de la gerencia social en la conducción de este tipo de organizaciones, destacando la necesidad de pasar de enfoques intuitivos o exclusivamente vocacionales hacia modelos de gestión más estructurados, sin perder la esencia consciente que las caracteriza. La resolución del dilema no se presenta como una elección binaria entre propósito y sostenibilidad financiera, sino como un proceso estratégico de integración sistémica que exige decisiones informadas, coherencia organizacional y una comprensión ampliada de lo que significa crear valor.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la búsqueda de significado, propósito y bienestar integral adquirió una dimensión fundamental a nivel individual y colectivo. Paralelamente, el mundo empresarial experimentó una profunda transformación que desafió las estructuras convencionales y propuso nuevos modelos de negocio capaces de integrar dimensiones más humanas, inclusivas y sostenibles. En este sentido, las empresas conscientes de bienestar emergieron como protagonistas de un cambio paradigmático, orientando su gestión hacia la promoción de la salud física, emocional, mental, social y espiritual, junto con la sostenibilidad financiera y la responsabilidad social y ambiental (Global Wellness Institute, 2024). Estas organizaciones constituyeron un fenómeno innovador que respondió a la creciente demanda por modelos organizacionales que trascendieran la mera maximización de beneficios económicos para incorporar valores y prácticas que impactaran positivamente la calidad de vida y el entorno.

El marco conceptual que sustentó este estudio se apoyó en corrientes económicas contemporáneas que cuestionaron la primacía del Producto Interno Bruto (PIB) como medida exclusiva del progreso y éxito. La economía de la felicidad, por una parte, se enfocó en el bienestar subjetivo, evaluando cómo diversos factores económicos, sociales y personales influyeron en la satisfacción vital y calidad de vida de los individuos (Kahneman & Deaton, 2010). Esta perspectiva resaltó la importancia de elementos intangibles, como la salud emocional, las relaciones significativas y el sentido de propósito, esenciales para una vida plena y satisfactoria. Por otro lado, la economía del bienestar promovió una aproximación integrada que contempló condiciones materiales, sociales y ambientales necesarias para garantizar un desarrollo sostenible y justo, enfocándose en la equidad, la justicia social y la calidad de vida de todas las personas (Stiglitz, Sen, & Fitoussi, 2010). Estos enfoques constituyeron el eje para repensar el diseño y la evaluación de modelos de negocio conscientes, alineándolos con metas más amplias que incluyeron bienestar social y ambiental junto con la rentabilidad. Las empresas conscientes de bienestar encarnaron esta visión integral, aplicando principios del capitalismo consciente que valorizan un propósito superior y la creación de valor para todos los grupos de interés (stakeholders) bajo el liderazgo ético

y la cultura organizacional consciente (Sisodia, Wolfe, & Sheth, 2007). Este paradigma empresarial desafiaba la visión tradicional basada exclusivamente en ganancias financieras, impulsando prácticas responsables que fomentaron la regeneración ambiental, la justicia social y el desarrollo personal y colectivo. Como agentes transformadores, evidenciaron que era posible combinar prosperidad económica con un impacto social que generó consciencia colectiva.

No obstante, la sostenibilidad financiera real y duradera de estas organizaciones enfrentó barreras significativas. Estudios señalaron que un alto porcentaje de emprendimientos en sectores relacionados con bienestar y espiritualidad tuvieron dificultades para mantener rentabilidad a mediano plazo (Harvard Business School, 2019). Entre las causas destacaron la dificultad para valorizar servicios intangibles con resultados a largo plazo, la falta de modelos de ingresos diversificados y tensiones entre valores espirituales o humanistas y prácticas comerciales convencionales. La valoración de activos intangibles, que reflejaron transformaciones personales profundas y beneficios sociales difíciles de medir cuantitativamente, constituyó un reto clave para justificar su legitimidad económica y atraer inversión sostenible (Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014).

Otra problemática fue la dicotomía cultural prevalente que separó la prosperidad económica de la espiritualidad o el bienestar integral, limitando la aceptación y reconocimiento del valor económico y social de estos modelos de negocio (Lund Dean, Brown, & Neal, 2003). Este sesgo cultural, además de afectar la legitimidad externa, generó tensiones internas en los liderazgos de estas empresas, quienes debieron equilibrar la autenticidad de sus servicios y empresas con las exigencias de eficacia y resultados tangibles en mercados competitivos. También gestionaron la tensión entre la necesidad de escalar para aumentar su impacto y la preservación de la calidad y profundidad de los servicios y experiencias (Driscoll, 2019; Brown, 2019).

Estos retos evidenciaron que la sostenibilidad de las empresas conscientes de bienestar no se limitó a un diseño estructural o financiero, sino que implicó un proceso integral que abarcó la transformación del estado interno de sus líderes y equipos, alineó la cultura organizacional con el propósito superior y promovió el equilibrio entre prosperidad económica y bienestar

integral (Krasteva & Marinova, 2021). Por ello, no bastó con diseñar modelos de negocio rentables, sino que fue necesario acompañar a los emprendedores en su desarrollo personal y colectivo para sostener la coherencia y autenticidad que impulsó su misión y propósito de servicio.

El sector del bienestar fue uno de los de crecimiento más acelerados a nivel global, movilizando cifras superiores a los 6.3 billones de dólares anuales (Global Wellness Institute, 2024). Este hecho abrió un amplio campo para la consolidación de modelos de negocio sostenibles y conscientes que respondieron a demandas multidimensionales de la sociedad contemporánea. Las empresas conscientes de bienestar, ubicadas en esta intersección entre propósito, economía y regeneración, ofrecieron una oportunidad única para repensar la forma en que se concibió y practico el emprendimiento sostenible. En este sentido, y contribuyendo a la armonización genuina entre propósito y prosperidad, la pregunta central de esta investigación fue: *¿Cuáles son los elementos esenciales que debe incorporar un modelo de negocio para empresas conscientes de bienestar, que permitan armonizar la fidelidad al propósito superior con la sostenibilidad financiera?*

El estudio se articuló en torno a tres macrotemas centrales abordados en el marco teórico: la innovación social y las empresas sociales como agentes transformadores; el campo de la economía del bienestar y la felicidad como fundamento conceptual para entender el bienestar integral; y el capitalismo consciente como paradigma empresarial que trascendió la lógica de maximización financiera para favorecer liderazgos éticos y culturas organizacionales conscientes.

La investigación adoptó un enfoque metodológico mixto, en el que la Investigación-Acción Participativa (IAP) fue la base para generar conocimiento transformador a través de la participación activa de los sujetos involucrados (Reason & Bradbury, 2008). Esta metodología facilitó una interacción profunda y ética con empresarios conscientes de bienestar, promoviendo la co-creación de conocimiento y soluciones prácticas adaptadas a las dinámicas reales y contextos específicos del sector.

Complementariamente, se empleó un enfoque cualitativo exploratorio fundamentado en la teoría fundamentada para analizar sistemáticamente las experiencias de líderes de empresas conscientes de bienestar en América Latina, Estados Unidos y España. Mediante entrevistas a profundidad y análisis documental, se identificaron las estrategias, prácticas y elementos de modelo de negocio que permitieron superar las dificultades asociadas a la armonización del propósito superior con la viabilidad económica. Esta combinación metodológica permitió desarrollar un modelo de negocio riguroso que funge como herramienta para normalizar, profesionalizar y escalar estas empresas, promoviendo su sostenibilidad y su impacto positivo a largo plazo.

Finalmente, esta tesis contribuyó a la consolidación del conocimiento sobre modelos de negocio sostenibles para empresas conscientes de bienestar, promoviendo una integración genuina entre propósito superior y viabilidad económica, con potencial de impacto social, ambiental y personal positivo en el marco de los desafíos globales y locales contemporáneos.



## **2. ESTADO DEL ARTE**

### **2.1. Innovación social y empresas sociales como agentes de innovación**

La innovación social se ha consolidado en las últimas décadas como una respuesta estratégica y necesaria a las problemáticas sociales, económicas y ambientales que los modelos tradicionales no han logrado resolver de manera integral y sostenible (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Se entiende la innovación social no solo como la introducción de nuevas tecnologías, sino más bien como el desarrollo de procesos, productos y servicios que generan un profundo impacto social mediante la transformación de sistemas, relaciones y estructuras (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). Este enfoque sistémico y colaborativo prioriza la participación activa de múltiples actores: comunidades, gobiernos, empresas y organizaciones sociales, trabajando de manera conjunta y adaptativa para enfrentar desafíos complejos.

En este contexto, las empresas sociales se posicionan como agentes centrales de innovación social. Estas organizaciones híbridas combinan objetivos económicos, sociales y ambientales, rompiendo con la dicotomía tradicional entre lucro y propósito (Dees, 1998; Nicholls, 2006). A diferencia de las empresas convencionales, las empresas sociales incorporan explícitamente la creación de valor social como parte inherente de su misión, pero enfrentan el reto de sostener la viabilidad financiera para garantizar su impacto a largo plazo (Battilana & Lee, 2014). En Latinoamérica, la emergencia y consolidación de estos modelos han sido fundamentales para promover la justicia social, la inclusión y el desarrollo local en contextos de alta desigualdad y vulnerabilidad (Lasín et al., 2017; Herrera, 2017).

El éxito de las empresas sociales en innovación radica en su capacidad para diseñar modelos organizacionales flexibles, integrar tecnologías apropiadas y articular alianzas multisectoriales estratégicas. La co-creación y el diálogo constante con las comunidades beneficiarias, junto a la integración de saberes diversos, potencia el impacto relevante y contextualizado (Phills et al., 2008). Esta dinámica fortalece la legitimidad facilitando la apropiación social de las innovaciones y promueve la sostenibilidad institucional y financiera (Yimorenomo, 2019).

La sostenibilidad, entendida en sentido amplio, es un pilar inseparable de la innovación social, que requiere considerar no solo la viabilidad económica clásica, sino también la sostenibilidad ambiental y social en términos de impacto duradero y regenerativo (Murray et al., 2010; Negociosostenible, 2023). En la práctica, esto implica que las empresas sociales deben gestionar y valorar sus activos intangibles —como la cultura organizacional, la confianza social, el propósito compartido y el capital humano— que son determinantes para mantener la resiliencia, la autenticidad y la capacidad para adaptarse y escalar sus soluciones (Edufinet, 2025; Mundovending, 2024).

Esta integración de la sostenibilidad y la valoración de lo intangible se vuelve vital para consolidar modelos de negocio sólidos en sectores como el bienestar y la espiritualidad, donde el valor de la experiencia, la transformación personal y la calidad de la relación con los usuarios constituyen activos intangibles esenciales y diferenciales (Driscoll, 2019; Brown, 2019). La innovación social ofrece, además, marcos teóricos y metodológicos para la medición del impacto social y la comunicación de estos intangibles, fortaleciendo la justificación económica y social de estos modelos (Strauss & Corbin, 2002).

En respuesta a la pregunta de investigación, el marco de la innovación social establece que para armonizar la fidelidad al propósito superior y la sostenibilidad financiera es necesario desplegar modelos de negocio que integren gestión participativa, esquemas flexibles de gobernanza y mecanismos de monetización adaptados a la temporalidad de los resultados intangibles y transformadores a mediano y largo plazo (Murray et al., 2010; Phills et al., 2008). La revisión de casos en América Latina y otras regiones confirma que la innovación social aplicada al ámbito empresarial no solo es viable, sino que también puede potenciar la resiliencia organizacional y la autenticidad en la misión (Lasín et al., 2017; Battilana & Lee, 2014).

Más aún, se observa que las empresas conscientes en sectores de bienestar evolucionan hacia estructuras que equilibran escalabilidad y profundidad de su impacto, un equilibrio que es crucial para crecer sin perder conexión con su propósito espiritual y calidad en la experiencia del usuario (Driscoll, 2019; Brown, 2019). Esta dinámica requiere modelos integrales que consideren las dimensiones materiales y simbólicas del negocio, y que promuevan la transformación social sin sacrificar la sustentabilidad financiera y organizacional.

En síntesis, la innovación social y las empresas sociales son la base conceptual y práctica para analizar y diseñar modelos de negocio sostenibles para empresas conscientes de bienestar. Propone que la resolución de la tensión entre propósito superior y viabilidad económica requiere modelos adaptativos e integradores, con una orientación sistémica y colaborativa que fomente la co-creación de valor social y permita sostener negocios rentables y auténticos.

## **2.2. Economía del bienestar y felicidad**

El paradigma económico tradicional, centrado en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) como principal indicador de desarrollo y éxito, ha sido ampliamente cuestionado desde finales del siglo XX y especialmente en el nuevo milenio. La crítica principal es que el PIB no refleja el bienestar real de las personas ni la calidad de vida en sus múltiples dimensiones (Stiglitz, Sen & Fitoussi, 2010). Esta limitación dio lugar a la consolidación de corrientes orientadas a la economía del bienestar y la felicidad, que buscan desarrollar enfoques integrales y multidimensionales para medir el progreso social y económico con un enfoque más humano y sustentable.

La economía del bienestar amplía el espectro de análisis, incorporando no solo aspectos materiales, sino también subjetivos y relacionales, considerando factores como la salud física, mental y emocional, la calidad de las relaciones interpersonales, el sentido de propósito, la equidad social y la sostenibilidad ambiental (Kahneman & Deaton, 2010; Graham, 2022). Estudios de psicología positiva y neurociencia han aportado evidencia científica sobre la relevancia de la felicidad y el bienestar subjetivo como indicadores válidos y significativos de la calidad de vida y, por tanto, del desarrollo humano (Diener, Lucas & Oishi, 2018).

Organismos internacionales como la OCDE y la Unión Europea han adoptado índices como el Índice de Vida Mejor (Better Life Index), el Índice de Progreso Social (Social Progress Index) y el Índice Nacional de Felicidad Bruta, que incorporan dimensiones de bienestar subjetivo y objetivo, que incluyen aspectos como las oportunidades, la seguridad, la educación, la inclusión social y la salud ambiental (OECD, 2013; Helliwell, Layard & Sachs,

2021). Estas métricas postulan que el desarrollo sostenible debe medirse no solo en términos de crecimiento económico sino en términos de bienestar integral y sostenible, adoptando enfoques multidimensionales para evaluar la prosperidad de manera más holística (Villar, 2012; Gaxiola, 2017).

En el ámbito empresarial, la economía del bienestar ha posicionado el concepto de bienestar organizacional como un recurso estratégico para la sostenibilidad y el éxito. Las organizaciones que implementan buenas prácticas relacionadas con la calidad de vida laboral, el sentido de propósito compartido, el desarrollo humano, la conciencia y la espiritualidad, así como la responsabilidad social, obtienen mejores niveles de compromiso, creatividad, fidelización y productividad (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Además, el bienestar de los empleados y la construcción de culturas organizacionales saludables son elementos que contribuyen directamente a la viabilidad y resiliencia financiera (Edmans, 2012).

Para las empresas conscientes de bienestar, que combinan propósitos espirituales y transformacionales con metas económicas, la economía del bienestar ofrece un marco conceptual robusto para diseñar modelos de negocio que integren el cuidado de la persona, la comunidad y el entorno, además del rendimiento económico. La narrativa de bienestar integral se convierte en un eje para construir legitimidad y valor en mercados donde la competencia se disputa no solo por precio o calidad, sino por la experiencia y la transformación integral que se ofrece (Pine & Gilmore, 1999; Brown, 2019).

La economía del bienestar fundamenta la necesidad de que el modelo de negocio para empresas conscientes incluya métricas y estrategias que midan y potencien tanto el bienestar subjetivo y colectivo como la sostenibilidad financiera. La integración armoniosa de múltiples dimensiones de bienestar no solo responde a una demanda social creciente, sino al proceso evolutivo del ser humano y a un componente indispensable para la rentabilidad a mediano y largo plazo, superando la falsa dicotomía entre propósito espiritual y viabilidad económica (Graham, 2022; McKinsey & Company, 2021).

La complementariedad entre economía del bienestar y economía de la felicidad es esencial para un análisis integral, pues ninguna por sí sola cubre completamente las múltiples dimensiones que afectan la calidad de vida y, por ende, la sostenibilidad de las organizaciones y comunidades. El bienestar objetivo crea el suelo y las condiciones materiales para el

desarrollo, mientras que el bienestar subjetivo aporta la dimensión humana y experiencial que dota de sentido y motivación para la acción sostenida (Graham, 2022). En el contexto empresarial, combinarlas significa diseñar modelos de negocio que no solo generen rentabilidad y condiciones justas, sino que también promuevan propósito, realización personal y compromiso ético, elementos indispensables para la permanencia y autenticidad de empresas conscientes.

En suma, para el estudio de modelos de negocio sostenibles en empresas conscientes de bienestar, integrar la economía del bienestar y la economía de la felicidad permite contemplar y valorar tanto los recursos tangibles y las condiciones estructurales, como las experiencias subjetivas, la consistencia espiritual y la calidad de las relaciones, factores todos que condicionan la viabilidad económica y la fidelidad al propósito superior. Esta dualidad es fundamental para entender las disyuntivas entre prosperidad económica y crecimiento espiritual que enfrentan los líderes y para proponer soluciones y modelos que respondan a esta complejidad real y multidimensional.

### **2.3.Capitalismo consciente**

El capitalismo consciente ha emergido como un enfoque transformador en la teoría y práctica empresarial, posicionándose como una respuesta ética y estratégica a las limitaciones del capitalismo tradicional basado exclusivamente en la maximización del beneficio económico. Mackey y Sisodia (2013) definieron este paradigma como un sistema que integra un propósito superior explícito, liderazgo consciente, cultura organizacional alineada y creación de valor para todos los grupos de interés (stakeholders), incluyendo empleados, clientes, comunidades, proveedores y el medio ambiente.

El modelo de capitalismo consciente trasciende la lógica cortoplacista de maximización del valor para accionistas, para priorizar la sostenibilidad, la ética y el bienestar colectivo (Sisodia, Wolfe & Sheth, 2007). Entre sus pilares fundamentales se encuentra la integración unificada del propósito superior con la rentabilidad financiera, basada en la convicción de que las empresas genuinamente responsables generan resultados superiores y sostenibles en el tiempo, al fomentar la confianza, la lealtad y el compromiso (Mackey & Sisodia, 2013).

El liderazgo consciente, entendido como un proceso de autoconciencia, empatía y servicio, representa un factor diferencial que impulsa la cultura organizacional, promoviendo entornos en los que los trabajadores y demás stakeholders colaboran activamente para materializar tanto objetivos empresariales como sociales y ambientales (Paine, 2003; Parida, Sjödin & Reim, 2019). Estas organizaciones se caracterizan por practicar la transparencia, la inclusión y la responsabilidad, generando innovaciones que impactan positivamente el ecosistema de negocios y el bienestar general (Pavlovich & Corner, 2014).

La sostenibilidad, concebida de manera integral —económica, social y ambiental— es un elemento estructural en el capitalismo consciente. Este modelo empresarial reconoce que la creación de valor sostenible requiere una gestión rigurosa y la valorización de activos intangibles, tales como la cultura organizacional, el propósito auténtico, la confianza institucional, el capital relacional y humano, que fortalecen la resiliencia y legitimidad institucional (Edufinet, 2025; Murray et al., 2020). La capacidad para comunicar y gestionar estos intangibles es decisiva para mantener la coherencia entre la misión transformadora y los resultados financieros, facilitando la construcción de relaciones duraderas con todos los grupos de interés (CESA, 2021; Pavlovich & Corner, 2014).

En el contexto global, la difusión del capitalismo consciente ha inducido a la creación de herramientas prácticas y certificaciones que garantizan altos estándares en la gestión ética y sostenible, permitiendo que empresas conscientes de bienestar integren sus misiones espirituales y sociales con estrategias de mercado rentables y escalables (Murray et al., 2020).

Este enfoque es especialmente pertinente para la pregunta y problemática que plantea la tesis, pues ofrece un marco coherente para superar la histórica dicotomía entre propósito espiritual y éxito económico. El capitalismo consciente demuestra que la sostenibilidad financiera es compatible con la autenticidad, la ética y la contribución social, siempre que exista una gestión consciente orientada por valores y un liderazgo auténtico (Sisodia et al., 2007; Mackey & Sisodia, 2013).

Adicionalmente, el capitalismo consciente se alinea con las corrientes emergentes que valoran la experiencia, el bienestar integral y la economía de la experiencia, aspectos fundamentales en la construcción de culturas organizacionales que promueven servicios transformacionales con impacto profundo y duradero (Pine & Gilmore, 1999; Brown, 2019).

Por último, el propósito, en el marco del capitalismo consciente, no es simplemente un enunciado para uso comunicacional; representa el alma vibrante de la organización, la razón profunda que justifica su existencia más allá de la maximización económica. Este propósito invita a integrar valores trascendentales que reflejan una visión de cómo la empresa impacta positivamente a sus múltiples grupos de interés, la sociedad y el planeta, generando bienestar integral. Para las empresas conscientes con enfoque espiritual, el propósito actúa como un ancla que sostiene la autenticidad y la coherencia interna frente a las presiones del mercado y la necesidad de resultados tangibles (Mackey & Sisodia, 2013). Se convierte así en un faro que guía las decisiones estratégicas, operativas y de liderazgo, fomentando el compromiso genuino y la creación de valor compartido.

Esta línea de pensamiento es fundamental para la presente investigación porque aborda una de las principales disyuntivas que enfrentan las empresas conscientes de bienestar: cómo sostener y comunicar un propósito superior que a la vez garantice viabilidad económica y escalabilidad. La integración genuina del propósito en el modelo de negocio no solo favorece la resiliencia y la adaptación a contextos complejos, sino que también legitima la propuesta de valor de estas empresas, especialmente en mercados donde la valoración de servicios intangibles y la transformación espiritual son clave. Por lo tanto, entender y desentrañar el rol del propósito en el capitalismo consciente aporta una base teórica y práctica decisiva para diseñar modelos de negocio robustos, rentables y coherentes con la misión de transformación, aportando así un conocimiento relevante y novedoso para la sostenibilidad y éxito de las empresas con enfoque espiritual estudiadas.

## **2.4.Marco Conceptual**

Esta investigación se fundamenta en conceptos clave que orientan el análisis y diseño de modelos de negocio sostenibles para empresas conscientes con enfoque espiritual, integrando dimensiones éticas, sociales, económicas y espirituales.

### **2.4.1. Propósito Superior**

El propósito superior es la misión ética y trascendental que guía a la organización, más allá de maximizar beneficios económicos. Funciona como ancla de autenticidad y compromiso,

orientando la cultura y las decisiones hacia la creación de valor social, económico y espiritual.

#### **2.4.2. Innovación Social**

Proceso colaborativo y sistémico que genera soluciones novedosas para problemas complejos, transformando sistemas y relaciones. Incluye el diseño de modelos flexibles que equilibran impacto social profundo y sostenibilidad financiera, valorizando activos tangibles e intangibles.

#### **2.4.3. Capitalismo Consciente**

Paradigma que promueve liderazgo ético, cultura alineada y valor compartido con todos los stakeholders, integrando sostenibilidad integral y valoración estratégica de activos intangibles. Busca rentabilidad sostenible basada en autenticidad y responsabilidad social.

#### **2.4.4. Economía del Bienestar y la Felicidad**

Enfoque multidimensional que valora tanto el bienestar objetivo como el subjetivo, destacando la calidad de la experiencia humana y la resiliencia. En el contexto empresarial, fomenta modelos que integran calidad de vida, propósito y viabilidad económica.

#### **2.4.5. Valoración de Activos Intangibles**

Reconocimiento y gestión estratégica de activos como cultura, confianza, capital humano y relaciones, cruciales para la legitimidad, resiliencia y sostenibilidad organizacional. Permite justificar y comunicar el valor económico de servicios y modelos de negocio no tangibles.

#### **2.4.6. Sostenibilidad Integral**

Equilibrio continuo entre resultados económicos, sociales y ambientales para asegurar equidad, regeneración y viabilidad a largo plazo. Dimensión transversal indispensable para modelos de negocio que integran propósitos transformadores con funciones económicas.

#### **2.4.7. Modelos de Negocio Sostenible**

Estrategias que combinan creación de valor económico viable con responsabilidad social y ambiental, mediante innovación, alianzas y mecanismos financieros escalables y coherentes con el propósito.



#### 2.4.8. Éxito en Empresas Conscientes

Concepción multidimensional que trasciende lo financiero para incluir la capacidad organizacional para generar impacto positivo transformador, sostenibilidad financiera basada en resiliencia y diversificación, valorización de activos intangibles, equilibrio entre escalabilidad y autenticidad, y el crecimiento espiritual de líderes y equipos. El éxito se define como la coexistencia de rentabilidad económica, sostenibilidad social-ambiental y realización del SER, garantizando desarrollo equilibrado, auténtico y perdurable.

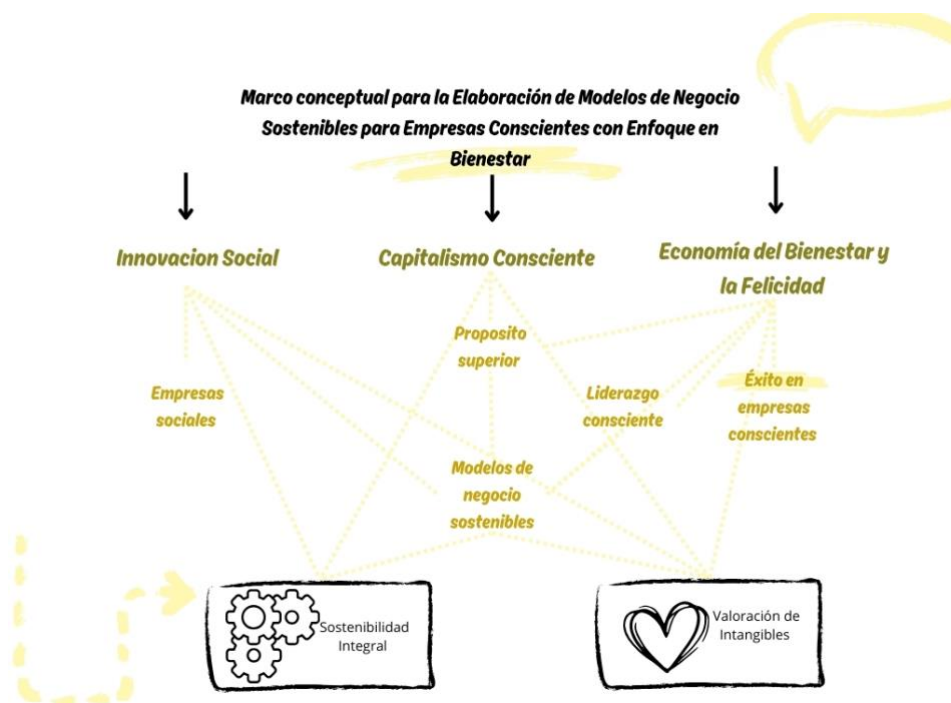


Ilustración 1 Marco conceptual para la elaboración de modelos de negocio sostenibles

### **3. PROCESOS Y CAMINOS HACIA LA SOSTENIBILIDAD INTEGRAL DE LAS EMPRESAS CONSCIENTES**

Este capítulo expone los hallazgos del trabajo de campo realizado con líderes de empresas conscientes en Colombia, México y Costa Rica entre los meses de julio y octubre de 2025. El análisis identifica los procesos y elementos estructurales que permiten armonizar propósito superior con sostenibilidad financiera, revelando los caminos que estas organizaciones y líderes han recorrido para construir modelos de negocio viables sin sacrificar su esencia transformadora.

#### **3.1. Enfoque metodológico de la investigación**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio–interpretativo, orientado a comprender los procesos mediante los cuales las empresas conscientes de bienestar construyen sostenibilidad financiera sin renunciar a su propósito superior. Este enfoque resulta pertinente dado que el fenómeno estudiado - la articulación entre propósito, liderazgo consciente y viabilidad económica- involucra dimensiones subjetivas, organizacionales y contextuales que no pueden ser capturadas adecuadamente mediante métodos cuantitativos tradicionales.

El diseño metodológico se sustenta en dos estrategias complementarias: la Investigación-Acción Participativa (IAP) y la teoría fundamentada. La IAP permite producir conocimiento situado, reconociendo a los participantes como actores reflexivos que intervienen activamente en la construcción de sentido sobre sus propias prácticas organizacionales. Esta metodología resulta coherente con los principios de la innovación social, en tanto promueve procesos colaborativos, horizontales y orientados a la transformación (Reason & Bradbury, 2008).

De manera complementaria, la teoría fundamentada se emplea como estrategia de análisis cualitativo para generar categorías analíticas emergentes directamente desde los datos empíricos, evitando la imposición de marcos interpretativos externos. Esta combinación

metodológica permite articular rigor analítico con pertinencia contextual, condición fundamental para investigaciones en el campo de la gerencia social.

### **3.2. Selección de participantes y proceso de recolección de información**

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional teórico, orientado a identificar casos que permitieran comprender en profundidad la tensión central de la investigación: la armonización entre propósito superior y sostenibilidad financiera en empresas conscientes de bienestar.

Se establecieron cuatro criterios de inclusión:

1. Liderazgo de empresas con enfoque explícito en bienestar integral, entendido como la integración deliberada de dimensiones sociales, humanas y éticas en el modelo organizacional, en coherencia con los planteamientos del capitalismo consciente.
2. Trayectoria mínima de tres años de operación continua, criterio que permite analizar procesos de sostenibilidad más allá de la fase inicial del emprendimiento.
3. Evidencia de tensión activa entre propósito y viabilidad económica, condición central para responder la pregunta de investigación, dado que las empresas sociales e híbridas operan estructuralmente en este campo de tensión (Battilana & Lee, 2014).
4. Diversidad sectorial y geográfica, con el fin de identificar patrones comunes más allá de un contexto específico y fortalecer la transferibilidad analítica de los hallazgos.

Bajo estos criterios se entrevistaron ocho líderes de empresas conscientes de bienestar ubicadas en Colombia, México y Costa Rica, pertenecientes a los sectores de construcción consciente, hospitalidad wellness, formación y coaching transformacional, y educación espiritual.

La información se recolectó mediante entrevistas semiestructuradas de aproximadamente 60 minutos, organizadas en cinco bloques temáticos: (i) propósito y modelo organizacional, (ii) estrategias de sostenibilidad e innovación social, (iii) liderazgo y cultura organizacional, (iv) concepción de éxito y bienestar, y (v) reflexiones sobre los desafíos de la viabilidad

económica. Las entrevistas fueron realizadas de manera virtual, grabadas con consentimiento informado y transcritas íntegramente para su posterior análisis.

### **3.3. Proceso de análisis de la información**

El análisis de la información se desarrolló siguiendo los principios de la teoría fundamentada, mediante un proceso sistemático e iterativo de codificación y comparación constante. Este enfoque permitió construir categorías analíticas a partir de los discursos de los participantes, evitando reducir el análisis a una descripción narrativa de experiencias individuales.

El proceso analítico se estructuró en cuatro fases:

#### **Primera fase: identificación de unidades de significado.**

Se realizó una lectura exhaustiva de las transcripciones con el objetivo de identificar fragmentos relevantes relacionados con la sostenibilidad organizacional, el liderazgo, el propósito y la gestión económica. Estas unidades de significado constituyen la base empírica del análisis.

#### **Segunda fase: codificación axial.**

Las unidades de significado se agruparon en categorías intermedias mediante comparación constante entre casos. Este proceso permitió identificar regularidades, divergencias y relaciones entre prácticas organizacionales, creencias de liderazgo y estrategias de sostenibilidad.

#### **Tercera fase: codificación selectiva.**

Las categorías intermedias se integraron en cinco categorías centrales que explican los procesos mediante los cuales las empresas conscientes construyen sostenibilidad integral. Estas categorías no representan rasgos aislados, sino dimensiones interdependientes de un sistema organizacional coherente con los postulados de la innovación social y el capitalismo consciente.

#### **Cuarta fase: validación participativa.**

Las categorías emergentes fueron contrastadas con un grupo de participantes en sesiones de retroalimentación, con el objetivo de verificar su coherencia interpretativa y su correspondencia con las prácticas reales. Este proceso fortalece la validez interna del estudio y es consistente con los principios de la IAP.

### 3.4. Caracterización de Empresas Participantes

Las siete empresas cuyos líderes fueron entrevistados representan la diversidad del ecosistema de empresas conscientes con enfoque espiritual en Latinoamérica. Esta caracterización sitúa el análisis en contextos organizacionales concretos y permite comprender los distintos modelos de negocio consciente que operan actualmente en la región.

*Tabla 1: Caracterización Empresas Participantes*

| Empresa                           | Sector                                            | País                                   | Antigüedad | Descripción general                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elemento Constructora</b>      | Construcción consciente y desarrollo inmobiliario | Colombia                               | 8+ años    | Desarrolladora boutique especializada en proyectos residenciales que integran principios de biofilia, neuroarquitectura y los cinco elementos. Equipo multidisciplinario comprometido con espacios que promueven bienestar integral.                                    |
| <b>Círculo Raíz</b>               | Coaching y liderazgo femenino                     | Colombia                               | 5 años     | Espacio de transformación para mujeres que integra coaching ontológico, procesos de sanación colectiva y desarrollo de liderazgo consciente mediante círculos de mujeres y acompañamiento grupal e individual.                                                          |
| <b>Holistika Tulum</b>            | Centro holístico y hospitalidad wellness          | México                                 | 10+ años   | Hotel boutique y centro comunitario holístico en la selva de Tulum que integra alojamiento, restaurante vegano/vegetariano, clases diarias de yoga, spa, talleres transformacionales y espacio para retiros. Comunidad internacional activa de residentes y visitantes. |
| <b>La Tribu del Dragón</b>        | Educación espiritual y ceremonias                 | Colombia                               | 6 años     | Espacio dedicado a la exploración interior mediante talleres de desarrollo personal y retiros espirituales. Integra herramientas contemporáneas de transformación de consciencia.                                                                                       |
| <b>ECOA (Escuela de Coaching)</b> | Formación profesional en coaching ontológico      | Latinoamérica (presencia en 12 países) | 15+ años   | Escuela de formación con alcance latinoamericano que ofrece programas de certificación                                                                                                                                                                                  |

|                                               |                                                            |            |         |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ontológico Americano)</b>                  |                                                            |            |         | profesional de 21 meses avalados internacionalmente. Opera con modelo descentralizado de más de 60 sedes autónomas en Argentina, Colombia, Uruguay, Paraguay, México, Panamá y otros países.  |
| <b>Mujer Holística</b>                        | Educación femenina de empoderamiento corporal y espiritual | Costa Rica | 12 años | Organización dedicada a proyectos de regeneración ambiental integrando permacultura, educación ambiental y prácticas de consciencia para promover la reconexión entre lo humano y lo natural. |
| <b>Jessica Coy – Coaching de Alto Impacto</b> | Coaching transformacional y consultoría organizacional     | Colombia   | 7 años  | Práctica profesional de coaching individual y organizacional con enfoque en transformación personal profunda, liderazgo consciente y activación de propósito en equipos y organizaciones.     |

Las empresas participantes representan cuatro grandes sectores del ecosistema de bienestar consciente: construcción y espacios conscientes, hospitalidad y retiros wellness, formación y coaching transformacional, y educación espiritual/regeneración.

A pesar de su diversidad sectorial, comparten rasgos distintivos: propósito superior explícito que trasciende la rentabilidad, liderazgo fundacional que ha atravesado procesos profundos de transformación personal, tensión consciente entre propósito espiritual y viabilidad económica, modelos híbridos de ingresos con múltiples fuentes, y priorización de la profundidad del impacto y calidad de la experiencia por encima del crecimiento acelerado.

### 3.5.Categorías Emergentes de Análisis

El análisis comparativo de las entrevistas permitió identificar cinco categorías analíticas centrales que explican los procesos mediante los cuales las empresas conscientes de bienestar construyen sostenibilidad integral. Estas categorías no deben entenderse como elementos aislados, sino como dimensiones interdependientes de un sistema organizacional que articula propósito, liderazgo y viabilidad económica.

#### 3.5.1. Anclaje operativo del propósito superior

El propósito superior emerge como eje estructurante de las organizaciones analizadas; sin embargo, su relevancia no reside en su formulación declarativa, sino en su capacidad de

traducirse en criterios operativos concretos. El análisis evidencia que las empresas más sostenibles no utilizan el propósito como un recurso discursivo, sino como un marco de decisión que orienta de manera sistemática la estrategia, la operación y las relaciones con los grupos de interés.

Empíricamente, este anclaje se manifiesta en tres mecanismos organizacionales recurrentes:

1. Criterios explícitos de decisión, mediante los cuales se evalúa la coherencia de proyectos, alianzas y oportunidades económicas con el propósito declarado.
2. Prácticas organizacionales recurrentes que refuerzan la alineación entre valores y acción (espacios de reflexión, revisión periódica de decisiones estratégicas).
3. Coherencia comunicacional, entendida como consistencia entre el discurso externo y las prácticas internas.

Desde una perspectiva de gerencia social, este anclaje reduce el riesgo de deriva organizacional y fortalece la legitimidad institucional, especialmente en contextos donde las empresas operan con activos intangibles y altos niveles de confianza relacional.

### **3.5.2. Resignificación de la abundancia y la riqueza como proceso cognitivo-organizacional**

Esta categoría refiere a un proceso sistemático de transformación de las creencias que los líderes mantienen respecto al dinero, la rentabilidad y la legitimidad económica de su actividad. El análisis muestra que la sostenibilidad financiera de las empresas no depende únicamente de estrategias técnicas de monetización, sino de la reconfiguración de marcos cognitivos que históricamente han opuesto propósito social o espiritual y generación de ingresos.

Los datos revelan patrones consistentes de creencias iniciales asociadas a la culpa, la subvaloración del trabajo y la resistencia a la acumulación de excedentes. La superación de estas creencias permite: establecer esquemas de precios coherentes con el valor generado, diversificar fuentes de ingreso sin percibirlo como traición al propósito y asumir la rentabilidad como condición de sostenibilidad y no como contradicción ética.

Este proceso tiene implicaciones organizacionales directas: cuando los líderes resignifican la relación con la riqueza, las empresas logran mayor estabilidad financiera, reducen la dependencia de esfuerzos personales excesivos y profesionalizan su gestión económica.

### **3.5.3. Sostenibilidad integral: articulación entre dimensiones económica, humana y ambiental**

La sostenibilidad es concebida por las organizaciones analizadas como un equilibrio dinámico entre tres dimensiones interdependientes: económica, humana y ambiental. El análisis empírico muestra que las empresas que privilegian exclusivamente la rentabilidad financiera tienden a enfrentar, en el mediano plazo, problemas de desgaste humano, pérdida de coherencia o deterioro del entorno.

La dimensión económica refiere a la capacidad de generar ingresos suficientes, diversificados y previsibles.

La dimensión humana se vincula al bienestar organizacional, entendido como la capacidad del equipo para sostener su desempeño sin agotamiento crónico.

La dimensión ambiental involucra prácticas de reducción de impacto y, en algunos casos, de regeneración.

Desde la gerencia social, esta categoría evidencia que la sostenibilidad financiera no es viable sin sostenibilidad humana, y que ambas se ven fortalecidas cuando la organización asume responsabilidad ambiental como parte de su propuesta de valor.

### **3.5.4. Modelos de negocio sostenibles y valorización de activos intangibles**

Una de las categorías más relevantes del análisis es la construcción de modelos de negocio capaces de valorizar y monetizar activos intangibles, tales como la experiencia de bienestar, la transformación personal y la calidad relacional. Las empresas estudiadas comparten la característica de operar en mercados donde el valor no es inmediatamente observable ni cuantificable.

El análisis identifica dos estrategias centrales:



1. **Diversificación consciente de ingresos**, mediante múltiples líneas coherentes con el propósito organizacional.
2. **Estrategias de visibilización del valor**, que incluyen documentación de impactos, uso de métricas cualitativas y diseño de experiencias progresivas de acceso.

Estas prácticas permiten traducir beneficios intangibles en propuestas de valor comprensibles para el mercado, sin caer en la mercantilización excesiva del propósito.

### **3.5.5. Liderazgo consciente y cultura organizacional coherente**

El liderazgo consciente emerge como un factor transversal que sostiene la coherencia del sistema organizacional. El análisis muestra que este liderazgo no se define por estilos carismáticos, sino por consistencia entre valores personales, decisiones estratégicas y prácticas cotidianas.

Las organizaciones con mayor sostenibilidad presentan:

- toma de decisiones más participativa,
- estructuras de poder menos jerárquicas,
- culturas organizacionales orientadas al aprendizaje y al cuidado mutuo.

Desde el enfoque de gerencia social, el liderazgo consciente actúa como mecanismo de alineación entre propósito y operación, reduciendo tensiones internas y fortaleciendo la capacidad adaptativa de la organización.

### **3.6. Síntesis Integradora de los hallazgos**

El análisis de las cinco categorías emergentes permite comprender la sostenibilidad integral de las empresas conscientes de bienestar como un sistema organizacional interdependiente, y no como la suma de prácticas aisladas o decisiones circunstanciales. Los hallazgos evidencian que la armonización entre propósito superior y sostenibilidad financiera no responde a una fórmula técnica única, sino a la articulación coherente de dimensiones estratégicas, culturales y cognitivas que se refuerzan mutuamente.

- **El anclaje operativo del propósito superior:** Es el eje estructurante de las compañías. Las empresas sostenibles no incorporan el propósito como un elemento accesorio, sino que lo traducen en criterios explícitos de decisión estratégica y operativa. Este anclaje reduce la ambigüedad organizacional y actúa como mecanismo de alineación interna, particularmente relevante en organizaciones que operan con altos niveles de intangibilidad y confianza relacional.
- **La resignificación de la abundancia y la riqueza:** Emerge como una condición habilitante para la sostenibilidad financiera. El análisis muestra que, mientras persisten marcos cognitivos que asocian la generación de ingresos con una pérdida de legitimidad ética, las organizaciones tienden a reproducir dinámicas de precariedad económica. La transformación de estas creencias permite profesionalizar la gestión financiera, establecer esquemas de precios coherentes y asumir la rentabilidad como condición necesaria para la continuidad del propósito organizacional. Este hallazgo evidencia que la sostenibilidad económica está mediada por procesos cognitivos y culturales del liderazgo, y no exclusivamente por decisiones técnicas.
- **La sostenibilidad integral:** se configura como un equilibrio dinámico entre las dimensiones económica, humana y ambiental. El estudio muestra que el descuido sistemático de cualquiera de estas dimensiones genera tensiones que comprometen la viabilidad organizacional en el mediano plazo. En particular, el bienestar del equipo emerge como un factor crítico: la sostenibilidad financiera no se mantiene en contextos de desgaste humano prolongado, lo que refuerza la idea de que el capital humano y relacional constituye un activo estratégico central en este tipo de organizaciones.
- **Los modelos de negocio sostenibles basados en la valorización de activos intangibles:** Estos Explican cómo las empresas conscientes traducen beneficios no materiales en propuestas de valor económicamente viables. La diversificación consciente de fuentes de ingreso y el desarrollo de estrategias para visibilizar el impacto permiten reducir la vulnerabilidad financiera sin comprometer la coherencia del propósito. Este hallazgo confirma que la sostenibilidad financiera en sectores de bienestar no depende de la estandarización del producto, sino de la capacidad

organizacional para comunicar, estructurar y gestionar valor intangible de manera legítima y comprensible para el mercado.

- **Liderazgo consciente y la cultura organizacional coherente:** Actúan como factores transversales que sostienen la integración del sistema. El liderazgo analizado se caracteriza por la coherencia entre valores, decisiones y prácticas, lo que fortalece la legitimidad interna y externa de la organización. La cultura organizacional resultante facilita procesos de toma de decisiones participativos, aprendizaje continuo y adaptación contextual, incrementando la resiliencia organizacional frente a escenarios de incertidumbre.

De manera integrada, los hallazgos permiten afirmar que la sostenibilidad de las empresas conscientes de bienestar no se explica por un único factor, sino por la **interacción sistémica** entre propósito, liderazgo, modelos de negocio y marcos cognitivos. Esta interacción configura un modelo organizacional híbrido en el que la viabilidad económica y el impacto social no operan en tensión permanente, sino en relación de interdependencia condicionada por la coherencia interna del sistema.

Esta síntesis responde directamente a la pregunta central de la investigación, al identificar los elementos esenciales que permiten armonizar la fidelidad al propósito superior con la sostenibilidad financiera. Asimismo, establece el fundamento analítico para el desarrollo del Capítulo 4, en el cual estos elementos se traducen en una propuesta aplicada -la caja de herramientas- orientada a facilitar su implementación en contextos organizacionales diversos.

## **4. CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD INTEGRAL DE EMPRESAS CONSCIENTES DE BIENESTAR**

### **4.1. De los hallazgos empíricos a la propuesta de intervención**

El análisis desarrollado en el Capítulo 3 permitió identificar cinco categorías analíticas que explican los procesos mediante los cuales las empresas conscientes de bienestar construyen sostenibilidad integral. No obstante, uno de los principales desafíos de la gerencia social aplicada consiste en traducir el conocimiento analítico en instrumentos operativos que puedan ser utilizados por organizaciones reales en contextos diversos.

En respuesta a este desafío, el presente capítulo propone una caja de herramientas de intervención organizacional, diseñada para facilitar la implementación práctica de los elementos identificados en la investigación. Esta propuesta no pretende ofrecer un modelo normativo universal, sino un conjunto de instrumentos adaptables que permitan a las empresas conscientes fortalecer su coherencia interna y su viabilidad económica.

La propuesta se fundamenta en tres fuentes articuladas:

- Los hallazgos empíricos derivados de las entrevistas analizadas,
- el marco teórico desarrollado en los capítulos anteriores, y
- la contrastación práctica a partir de experiencias organizacionales en empresas conscientes, utilizadas aquí como criterio de validación y no como fuente primaria de conocimiento.

### **4.2. Principios metodológicos de la caja de herramientas**

La caja de herramientas se estructura a partir de cinco principios metodológicos que orientan su diseño y aplicación:

#### **4.2.1. Adaptabilidad contextual**

Las herramientas no se conciben como procedimientos estandarizados, sino como marcos flexibles que pueden ser ajustados según el sector, tamaño, etapa de desarrollo y contexto sociocultural de cada organización.

#### **4.2.2. Integralidad sistémica**

Cada herramienta debe ser comprendida como parte de un sistema interdependiente. La aplicación fragmentada de instrumentos puede generar mejoras parciales, pero no garantiza sostenibilidad integral.

#### **4.2.3. Centralidad del liderazgo**

Los hallazgos evidencian que los procesos de sostenibilidad están mediados por las creencias, decisiones y prácticas del liderazgo. Por ello, las herramientas incorporan dimensiones reflexivas y analíticas orientadas al rol directivo.

#### **4.2.4. Coherencia como criterio de evaluación**

La efectividad de las herramientas se evalúa en función de su capacidad para reducir brechas entre propósito declarado y prácticas organizacionales.

#### **4.2.5. Construcción colectiva**

La implementación se concibe como un proceso participativo que involucra al equipo organizacional, fortaleciendo la apropiación y legitimidad interna de las decisiones.

### **4.3. Componentes de la caja de herramientas**

La caja de herramientas se organiza en cinco componentes, cada uno directamente vinculado con una categoría analítica identificada en el Capítulo 3.

#### **4.3.1. Herramientas para el anclaje operativo del propósito**

Incluyen matrices de decisión estratégica, preguntas guía para evaluación de proyectos y mecanismos de revisión periódica que permiten traducir el propósito superior en criterios operativos verificables.

#### **4.3.2. Herramientas para la resignificación de la abundancia y la riqueza**

Este componente aborda los marcos cognitivos del liderazgo en relación con la sostenibilidad económica. Incluye ejercicios de análisis de creencias organizacionales, revisión de esquemas de precios y reflexión estratégica sobre legitimidad económica.

#### **4.3.3. Herramientas de sostenibilidad integral**

Se orientan a monitorear de manera equilibrada las dimensiones económica, humana y ambiental, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten identificar desequilibrios críticos.

#### **4.3.4. Herramientas para modelos de negocio y valorización de intangibles**

Incluyen instrumentos para mapear fuentes de ingreso, estructurar propuestas de valor y comunicar impactos intangibles de forma comprensible para los grupos de interés.

#### **4.3.5. Herramientas de liderazgo consciente y cultura organizacional**

Este componente propone instrumentos de autodiagnóstico directivo, metodologías participativas de toma de decisiones y prácticas de aprendizaje organizacional orientadas a la coherencia cultural.

### **4.4. Lineamientos para la implementación**

La implementación de la caja de herramientas debe considerar tres criterios operativos:

- **Secuencia:** iniciar por el componente que responda al principal desafío organizacional identificado.
- **Dosificación:** evitar la implementación simultánea de múltiples herramientas sin procesos de apropiación.
- **Evaluación:** monitorear cambios en estabilidad financiera, bienestar organizacional y coherencia estratégica.

Estos lineamientos permiten adaptar la propuesta a contextos reales sin perder el rigor conceptual que la sustenta.

### **4.5. Alcances y proyección de la propuesta**

La caja de herramientas constituye una propuesta abierta y evolutiva, susceptible de ser enriquecida a partir de su aplicación en distintos contextos organizacionales. Su valor reside tanto en los instrumentos que propone como en el enfoque de gerencia social que promueve: una gestión que integra propósito, sostenibilidad financiera y responsabilidad social desde una lógica sistémica y aplicada.

Anexo 1: Caja de Herramientas de gerencia social para la sostenibilidad integral de empresas conscientes de bienestar.

## 5. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar, desde una perspectiva de gerencia social, los factores que inciden en la sostenibilidad integral de las empresas sociales y conscientes de bienestar, particularmente aquellas que buscan articular propósito superior, liderazgo consciente, innovación social y viabilidad económica. A partir de un enfoque cualitativo sustentado en la Investigación-Acción Participativa y la teoría fundamentada, se logró comprender cómo estas organizaciones gestionan —o tensionan— la relación entre impacto social y sostenibilidad financiera en contextos reales.

Uno de los principales hallazgos del estudio es que la sostenibilidad de las empresas conscientes de bienestar no responde a un modelo organizacional homogéneo ni replicable de manera mecánica. Por el contrario, cada empresa configura su propia trayectoria a partir de su contexto, su historia, su liderazgo y su propósito. Sin embargo, el análisis comparativo permitió identificar patrones organizacionales recurrentes que, sin constituirse en recetas universales, sí operan como condiciones habilitantes para la sostenibilidad integral.

Entre estos patrones, el anclaje operativo del propósito superior emerge como un elemento estructurante. La investigación evidencia que el propósito deja de ser una declaración aspiracional y se convierte en un activo organizacional cuando orienta decisiones estratégicas concretas, define límites éticos y actúa como criterio de priorización. Este anclaje no elimina las tensiones propias de la gestión, pero reduce la ambigüedad y fortalece la coherencia interna, especialmente en organizaciones que operan con altos niveles de intangibilidad y confianza relacional.

Asimismo, el estudio pone de manifiesto que la sostenibilidad financiera está profundamente mediada por la concepción que los líderes tienen sobre la abundancia y la riqueza. Estas nociones no son neutras ni universales, sino construcciones cognitivas y culturales que influyen directamente en la manera como se diseñan los modelos de negocio, se fijan precios, se diversifican ingresos y se legitima la generación de excedentes. Si bien cada organización resignifica estos conceptos desde su propia perspectiva, la investigación evidencia una tendencia clara: las empresas que logran sostenerse en el tiempo son aquellas que superan



visiones dicotómicas entre propósito y rentabilidad, y reconocen la viabilidad económica como condición necesaria para la continuidad del impacto social.

En este sentido, la sostenibilidad integral se configura como un equilibrio dinámico entre dimensiones económicas, humanas y ambientales. El estudio demuestra que privilegiar una de estas dimensiones en detrimento de las otras genera, en el mediano plazo, desequilibrios que comprometen la viabilidad organizacional. Particular relevancia adquiere la dimensión humana, en tanto el bienestar del equipo y del liderazgo emerge como un factor crítico para la sostenibilidad financiera y operativa. La gerencia social, desde esta perspectiva, no puede desligarse del cuidado del capital humano y relacional que sostiene la organización.

Otro aporte relevante del estudio es la comprensión de los modelos de negocio de estas empresas como estructuras orientadas a la valorización de activos intangibles, tales como experiencias de bienestar, procesos de transformación personal y vínculos relacionales. La investigación evidencia que la sostenibilidad financiera no se alcanza mediante la estandarización del impacto, sino a través de la capacidad organizacional para estructurar, comunicar y legitimar este valor intangible ante el mercado. Este hallazgo refuerza la necesidad de innovar no solo en productos o servicios, sino en las formas de concebir y gestionar el valor.

Desde una mirada reflexiva de la autora, los resultados de la investigación sugieren que las empresas sociales y conscientes de bienestar están participando de una reconfiguración más amplia de los patrones tradicionales de creación y concepción empresarial. Aunque estas transformaciones se expresan de manera diversa en cada organización, existe una tendencia global hacia modelos que integran bienestar, propósito, sostenibilidad y responsabilidad social como elementos centrales de la gestión. Esta evolución no implica la adopción de un paradigma único, sino la apertura a múltiples formas de organización que responden a nuevas sensibilidades sociales, económicas y culturales.

En términos de aporte teórico, la investigación contribuye al campo de la gerencia social al integrar el enfoque de capacidades, el liderazgo consciente y la innovación social en el análisis de la sostenibilidad organizacional, ampliando la comprensión de las empresas sociales más allá de indicadores financieros o de impacto aislado. La sostenibilidad se

presenta, así, como un fenómeno relacional y sistémico, profundamente condicionado por las decisiones, creencias y prácticas del liderazgo.

El principal aporte práctico del estudio se materializa en el desarrollo de una Caja de Herramientas de Gerencia Social, concebida como un instrumento de intervención aplicado y adaptable. Esta herramienta permite a las organizaciones diagnosticar su coherencia interna, identificar capacidades críticas, evaluar su liderazgo, monitorear la sostenibilidad integral y diseñar modelos de negocio alineados con su propósito. Más que ofrecer soluciones cerradas, la caja de herramientas facilita procesos de reflexión estructurada y toma de decisiones informadas, respetando la singularidad de cada organización.

No obstante, la investigación presenta limitaciones asociadas a su enfoque cualitativo y al tamaño de la muestra, lo que restringe la generalización estadística de los resultados. Asimismo, el énfasis en empresas de bienestar con fuerte componente consciente limita la extrapolación directa a otros tipos de empresas sociales. Estas limitaciones, sin embargo, no restan validez a los hallazgos, sino que delimitan su alcance y abren oportunidades para investigaciones futuras.

En este sentido, se identifican líneas de investigación orientadas a estudios comparativos entre distintos modelos de empresa social, análisis longitudinales de sostenibilidad integral, profundización en la medición de activos intangibles y evaluación empírica del impacto de herramientas de gerencia social en diversos contextos territoriales y organizacionales.

En conclusión, esta investigación demuestra que la sostenibilidad de las empresas sociales y conscientes de bienestar no es un ideal abstracto ni una aspiración ética desvinculada de la gestión, sino un proceso organizacional complejo, diverso y gestionable, que exige coherencia, capacidad adaptativa y una comprensión ampliada de lo que significa crear valor en el contexto contemporáneo.

## REFERENCIAS

- Agudelo, A. (2020). Integridad y propósito en empresas conscientes. *Revista de Ética Empresarial*, 11(2), 45-62.
- Amelica. (2022). *Empresas conscientes: un modelo de productividad con propósito* [Informe].
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Brown, B. (2019). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Brown, S. (2019). Authentic growth: Balancing scale and depth in conscious businesses. *Journal of Ethical Entrepreneurship*, 4(1), 33-52.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of well-being*.
- Driscoll, C. (2019). Authenticity in spiritual entrepreneurship. *Journal of Conscious Business*, 3(1), 13-27.
- Driscoll, C. (2019). Scaling with soul: How conscious companies grow without losing authenticity. *Conscious Company Media*.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Edufinet. (2025). El valor intangible de la sostenibilidad corporativa.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- Flíng. Creación de mapas conceptuales y diagramas.
- Global Wellness Institute. (2024). *Global Wellness Economy Report 2024*. <https://globalwellnessinstitute.org/>
- Graham, C. (2022). *Happiness for All? Unequal Hopes and Lives in Pursuit of the American Dream*. Princeton University Press.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
- Harvard Business School. (2019). *Challenges in sustaining spiritual and transformational enterprises*. Harvard Business Publishing.
- Harvard Business School. (2019). Study on sustainability challenges in spiritual and transformational ventures.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2021). *World Happiness Report 2021*. Sustainable Development Solutions Network.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), 16489-16493.
- Krasteva, L., & Marinova, D. (2021). Leadership and personal transformation in sustainability-oriented enterprises. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 517-533.
- Lasín, J., et al. (2017). Estado del arte de la innovación social en Latinoamérica. *Opción*, 33(82), 56-73.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Brookings Institution Press.

- Lund Dean, K., Brown, S., & Neal, J. (2003). The paradox of spirituality and business: Challenges of integrating purpose and profit. *Journal of Business Ethics*, 45(2), 123-134.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The rise of mental and spiritual wellness post-pandemic*.
- Moraza, J. L. (2025). Arte en la era del capitalismo cognitivo.
- Mundovending. (2024). El valor de lo intangible: Más sostenibilidad y más compromiso social.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation and NESTA.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Parada Camargo, J. E., Ganga Contreras, F. A., & Rivera Jiménez, Y. Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. *Opción*, 33(82), 51-74.
- Pavlovich, K., & Corner, P. (2014). Conscious enterprise emergence: Shared value creation through expanded consciousness. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 341–351.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage* (Updated Edition). Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (2nd ed.). Sage Publications.
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shopify. (2025). *Wellness Industry Market Report 2024*.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. (2007). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Wharton School Publishing.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2010). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for holistic prosperity indicators. *Ecological Indicators*, 67, 733-742.
- UNAD. (2024). *Capitalismo consciente: análisis y perspectivas*.
- Yimorenomo, E. (2019). Estado del arte del emprendimiento social en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(2), 112-130.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Caja de herramientas

UNIVERSIDAD EAFIT



# CAJA DE HERRAMIENTAS/ DIAGNÓSTICO

PARA EMPRESAS SOCIALES  
Y CONSCIENTES DE  
BIENESTAR

*Paula Trilleras Triana*

ASESORA:

*Maria Isabel Irurita*

TRADUCIR PROPÓSITO, LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD  
EN DECISIONES ORGANIZACIONALES CONCRETAS.

2026

# Instrucciones

## ¿CUÁNDO USAR ESTA CAJA DE HERRAMIENTAS?

- ☐ TENSIONES FINANCIERAS
- ☐ DESGASTE DEL EQUIPO
- ☐ CRECIMIENTO SIN CLARIDAD
- ☐ PÉRDIDA DE COHERENCIA

## ¿CÓMO APLICARLA?

1. ELEGIR 1-2 HERRAMIENTAS
2. DILIGENCIAR (15-20 MIN C/U)
3. LEER RESULTADOS
4. DEFINIR ACCIÓN CONCRETA

---

Duración de aplicación: 60-90 minutos

Perfil usuario: Gerentes sociales con enfoque en bienestar

**CONTINUA PARA EMPEZAR**



# HERRAMIENTA 1

## MAPA DE COHERENCIA PROPÓSITO-DECISIÓN

### OBJETIVO

VERIFICAR SI LAS DECISIONES REALES DEL NEGOCIO ESTÁN ALINEADAS CON EL PROPÓSITO DECLARADO.

### CUÁNDO USARLA

- DUDAS ESTRATÉGICAS
- DECISIONES INCÓMODAS
- DESALINEACIÓN INTERNA

### QUÉ ENTREGA

- ÍNDICE DE COHERENCIA (1-5)
- ALERTAS DE RIESGO
- INSUMO PARA DECISIÓN

### PASO A PASO

1. ESCRIBE EL PROPÓSITO DE TU ORGANIZACIÓN (UNA FRASE CLARA).

2. LISTA CINCO DECISIONES ESTRATÉGICAS RECIENTES.

3. EVALÚA CADA DECISIÓN CON LA SIGUIENTE ESCALA (1 = MUY BAJO / 5 = MUY ALTO).

### DECISIÓN A TOMAR:

- ☐ AJUSTAR DECISIÓN
- ☐ PAUSAR PROYECTO
- ☐ REDISEÑAR ESTRATEGIA
- ☐ CONTINUAR

| Criterio                 | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 |
|--------------------------|----|----|----|----|----|
| Alineación con proposito |    |    |    |    |    |
| Impacto social positivo  |    |    |    |    |    |
| Coherencia ética         |    |    |    |    |    |
| Sostenibilidad futura    |    |    |    |    |    |

PROMEDIO GENERAL: \_\_\_\_\_/5

### INTERPRETACIÓN

4-5: COHERENCIA SÓLIDA

3-3.9: ZONA DE ALERTA

<3: RIESGO ORGANIZACIONAL

# HERRAMIENTA 2

## DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA LA SOSTENIBILIDAD

### OBJETIVO

IDENTIFICAR CAPACIDADES ORGANIZACIONALES CRÍTICAS PARA SOSTENER IMPACTO Y VIABILIDAD.

### FUNDAMENTO

ENFOQUE DE CAPACIDADES - INNOVACIÓN SOCIAL.

### PASO A PASO

1. EVALÚA CADA CAPACIDAD CON LA SIGUIENTE ESCALA

(1 = MUY BAJO / 5 = MUY ALTO).

| Capacidad                    | Puntaje |
|------------------------------|---------|
| Aprendizaje organizacional   |         |
| Gestión económica consciente |         |
| Trabajo en red y alianzas    |         |
| Adaptación al entorno        |         |

PROMEDIO GENERAL: \_\_\_\_ / 5

### INTERPRETACIÓN

≥4: CAPACIDAD  
INSTALADA

3-3.9: CAPACIDAD  
FRÁGIL

<3: CAPACIDAD CRÍTICA

# HERRAMIENTA 3

## ÍNDICE DE LIDERAZGO CONSCIENTE APLICADO

### OBJETIVO

EVALUAR SI EL LIDERAZGO  
HABILITA O LIMITA LA  
SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

### FUNDAMENTO

LIDERAZGO CONSCIENTE,  
GERENCIA SOCIAL Y ENFOQUE DE  
CAPACIDADES.

### PASO A PASO

1. EVALÚA CADA DIMENSIÓN CON LA  
SIGUIENTE ESCALA

(1 = MUY BAJO / 5 = MUY ALTO).

| Dimension                  | Puntaje |
|----------------------------|---------|
| Coherencia decisión-acción |         |
| Escucha y participación    |         |
| Cuidado del equipo         |         |
| Claridad en decisiones     |         |

PROMEDIO GENERAL: \_\_\_\_\_/5

### INTERPRETACIÓN

4.0 – 5.0 | LIDERAZGO  
HABILITANTE

3.0 – 3.9 | LIDERAZGO  
TENSIONADO

< 3.0 | RIESGO DE  
INSOSTENIBILIDAD

# HERRAMIENTA 4

## ÍNDICE DE LIDERAZGO CONSCIENTE APLICADO

### OBJETIVO

MONITOREAR DE MANERA PERIÓDICA EL EQUILIBRIO ENTRE LAS DIMENSIONES ECONÓMICA, HUMANA Y AMBIENTAL DE LA ORGANIZACIÓN, IDENTIFICANDO RIESGOS SISTÉMICOS QUE COMPROMETAN LA SOSTENIBILIDAD INTEGRAL.

### FUNDAMENTO

GERENCIA SOCIAL, ECONOMÍA DEL BIENESTAR Y ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD INTEGRAL.

### PASO A PASO

1. REUNIR AL EQUIPO DIRECTIVO O LÍDER PRINCIPAL.
2. ASIGNAR UN PUNTAJE DE 1 A 5 A CADA DIMENSIÓN, SEGÚN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.
3. ASIGNARLE UN COLOR A CADA DIMENSIÓN.
4. DEFINIR UNA ACCIÓN PRIORITARIA DE CORTO PLAZO PARA ESA DIMENSIÓN.

TABLERO DE SOSTENIBILIDAD INTEGRAL

| Dimension | Puntaje | Semáforo                                                                            |                                                                                       |                                                                                       |
|-----------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Económica |         |  |  |  |
| Humana    |         |  |  |  |
| Ambiental |         |  |  |  |

REGLA CLAVE:

SI UNA DIMENSIÓN ESTÁ EN ROJO, TODO EL SISTEMA ESTÁ EN RIESGO.

### INTERPRETACIÓN

≥4: DIMENSIÓN ESTABLE.

3-3.9: DIMENSIÓN EN ALERTA.

<3: DIMENSIÓN CRÍTICA.

# HERRAMIENTA 5

## ÍNDICE DE LIDERAZGO CONSCIENTE APLICADO

### OBJETIVO

DISEÑAR O AJUSTAR MODELOS DE NEGOCIO QUE PERMITAN SOSTENER ECONÓMICAMENTE EL IMPACTO SOCIAL Y EL PROPÓSITO ORGANIZACIONAL SIN PERDER COHERENCIA ÉTICA.

### FUNDAMENTO

INNOVACIÓN SOCIAL, MODELOS ORGANIZACIONALES HÍBRIDOS Y VALORIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES.

### PASO A PASO

1. DEFINIR CLARAMENTE LA PROPUESTA DE VALOR SOCIAL Y DE BIENESTAR.
2. IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES FUENTES DE INGRESO ACTUALES Y POTENCIALES.
3. EVALUAR CADA COMPONENTE CON UNA ESCALA DE 1 A 5.
5. DISEÑAR AJUSTES ESPECÍFICOS AL MODELO DE NEGOCIO.

| Elemento                              | Puntaje |
|---------------------------------------|---------|
| Claridad con el valor social generado |         |
| Diversificación de ingresos           |         |
| Viabilidad económica                  |         |
| Coherencia con el proposito           |         |

PROMEDIO GENERAL: \_\_\_\_\_/5

### INTERPRETACIÓN

≥4: MODELO SOSTENIBLE Y COHERENTE.

3–3.9: MODELO FRÁGIL, REQUIERE AJUSTES.

<3: MODELO DE ALTO RIESGO O DEPENDENCIA EXCESIVA.



# Recomendaciones a Gerentes Sociales

La caja de herramientas propuesta en esta investigación debe ser comprendida como un dispositivo inicial de diagnóstico y reflexión estructurada, y no como una solución cerrada o un modelo prescriptivo de gestión. Su principal valor reside en permitir a los gerentes sociales hacer visible el estado actual de coherencia organizacional, identificar tensiones críticas y abrir conversaciones informadas sobre la sostenibilidad integral del proyecto.

El uso de estas herramientas constituye, por tanto, el inicio de un proceso. Los resultados obtenidos requieren ser leídos de manera contextual, interpretados a la luz de la historia y particularidades de cada organización, y, sobre todo, traducidos en decisiones estratégicas concretas. La sostenibilidad no se logra por el simple hecho de diagnosticar, sino por la capacidad de los líderes para asumir los hallazgos y actuar en consecuencia.

En este sentido, se recomienda que los gerentes sociales utilicen los resultados como insumo para revisar y realinear permanentemente el **propósito superior con las decisiones estratégicas, operativas y financieras de la organización**. La coherencia entre lo que se declara y lo que se hace emerge, a lo largo de la investigación, como un factor determinante para la sostenibilidad organizacional, más allá de las herramientas específicas utilizadas.

Asimismo, es fundamental entender que no existen trayectorias únicas ni soluciones universales. Cada empresa deberá definir, a partir de su diagnóstico, qué decisiones tomar, qué capacidades fortalecer y qué ajustes realizar, reconociendo que conceptos como abundancia, riqueza y sostenibilidad adquieren significados distintos según el contexto, el liderazgo y la etapa de desarrollo de la organización.

Finalmente, se sugiere incorporar el uso periódico de esta caja de herramientas como parte de los procesos de reflexión estratégica y aprendizaje organizacional. Más que un mecanismo de control, su aplicación recurrente puede contribuir a consolidar una cultura de coherencia, toma de decisiones consciente y adaptación continua, fortaleciendo la capacidad de las empresas sociales y conscientes de bienestar para sostener su propósito en un entorno dinámico y cambiante.

**QUE ESTE TRABAJO ACOMPAÑE A LOS GERENTES SOCIALES QUE, COMO LA AUTORA, HAN TRANSITADO DUDAS, TENSIONES Y APRENDIZAJES, Y LES BRINDE HERRAMIENTAS PARA AVANZAR CON MAYOR CLARIDAD, COHERENCIA Y SOSTENIBILIDAD.**