

# PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS PARA TRANSITAR HACIA LA REGENERACIÓN EMPRESARIAL

**Trabajo de Grado**

# PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS PARA TRANSITAR HACIA LA REGENERACIÓN EMPRESARIAL [1]

# PRINCIPLES AND PRACTICES FOR TRANSITIONING TOWARDS BUSINESS REGENERATION


**INGRID STEPHANY GÓMEZ CARDONA**
**DIANA MARÍA OSORIO RAMÍREZ**
**LAURA MARÍA SIERRA CALDERÓN**
**MARY ISABEL VILLEGAS ALVARÁN**


**Trabajo de Grado**


**Asesora**
**Dra. Juliana María Gutiérrez Rúa**



**UNIVERSIDAD EAFIT**
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**
**MAESTRÍA EN SOSTENIBILIDAD**

**MEDELLÍN**
**2025**


[1] Citar este trabajo como: Gómez Cardona, I. S., Osorio Ramírez, D. M., Sierra Calderón, L. M., & Villegas Alvarán, M. I. (2025). *Principios y prácticas para transitar hacia la regeneración empresarial* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].

# TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria 5
Resumen 6
Abstract 7
Listado de palabras clave 8
Highlights 8
Infográfico 9
Introducción 10
Objetivo 10
Objetivos específicos 10
Marco teórico 11
Contexto mundial 11
Hitos del pensamiento emergente 13
Inicio del camino hacia la regeneración 15
Transición de la sostenibilidad a la regeneración 16
Teorías emergentes: economía y regeneración 20
Rol transformacional de las empresas ante la crisis socioecológica 24
Empresas transitando hacia culturas regenerativas 26
Nuevas narrativas empresariales 30
Metodología 35
Consideraciones éticas 38
Hallazgos y resultados 39
Principios y Prácticas para que las organizaciones transiten a la regeneración 43
Discusión: Empresas capaces de generar abundancia y justicia en los territorios 45
Conclusiones 48
Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 49
Impacto del trabajo al desarrollo sostenible (SROI) 49
Biografía de las autoras y directora de trabajo de grado 51
Agradecimientos y reconocimientos 53
Referencias 54

## Listado de figuras

**Figura 1:** Infográfico ..... 9
**Figura 2:** Hitos del pensamiento emergente ..... 13
**Figura 3:** Cronología respuestas del sector privado a la crisis socioecológica ..... 25

## Listado de tablas

**Tabla 1:** Comparativo teorías que vinculan la regeneración con la economía ..... 20
**Tabla 2:** Principios teóricos de la regeneración identificados en la literatura ..... 31
**Tabla 3:** Principios organizacionales de la regeneración según la literatura ..... 33
**Tabla 4:** Principios y prácticas identificados para la transición a la regeneración ..... 43
**Tabla 5:** Teoría del cambio ..... 49

# DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a la naturaleza. A los bosques, los ríos, al suelo, quienes nos recuerdan que todo está conectado y que regenerar es sanar.

A nosotras, que fuimos equipo desde la sororidad, la empatía, el respeto y el compromiso. Gracias por crear juntas desde el cuidado y la confianza.

A las empresas que han decidido transitar hacia la regeneración, por atreverse a transformar sus formas de producir, relacionarse y aportar a la vida.

Especialmente dedicamos este trabajo a las generaciones que vendrán. **Tenemos la esperanza de que encontrarán un mundo más amoroso y compasivo. Que este trabajo sea una semilla más en el peregrinaje hacia futuros regenerativos.**

# RESUMEN

Las crisis ecológicas y sociales actuales han evidenciado las dificultades del enfoque de sostenibilidad, centrado en la mitigación de impactos, para responder de manera efectiva a los desafíos sistémicos del presente. En este contexto, la regeneración se plantea como una propuesta transformadora que redefine el rol de las empresas, invitándolas no solo a reducir daños, sino a restaurar ecosistemas, fortalecer comunidades y cuidar la vida en todas sus formas. Sin embargo, su adopción en el sector privado aún se encuentra en etapas tempranas y enfrenta el desafío de contar con referentes más claros y aplicables.

Frente a este panorama, el objetivo principal de esta investigación fue identificar principios y prácticas que permitan a las organizaciones privadas transitar a la regeneración. Para ello, se realizó un cruce metodológico entre literatura especializada y evidencia empírica recolectada mediante entrevistas semiestructuradas a empresas y expertos. Esta articulación permitió contrastar los avances teóricos con los niveles de apropiación práctica en el contexto empresarial, revelando tensiones, oportunidades y aprendizajes clave.

Los hallazgos evidencian un lenguaje compartido sobre la regeneración como una evolución de la sostenibilidad, con un enfoque holístico, sistémico y transformador. Aunque enfrenta barreras culturales, económicas y de medición, se reconoce su valor estratégico para innovar, acceder a nuevos mercados y fortalecer los vínculos con los grupos de interés y territorios. Las prácticas ya implementadas por algunas organizaciones, junto con esquemas de gobernanza más colaborativos y el reconocimiento de la naturaleza como actor clave, muestran que la regeneración no es solo una aspiración ética, sino una vía concreta para construir empresas conectadas con los sistemas vivos.

En conclusión, la investigación confirma que avanzar hacia la regeneración implica un replanteamiento profundo del propósito empresarial, así como la adopción de nuevas formas de gobernanza, modelos de medición e interacción con los territorios. Aunque el camino presenta desafíos significativos, también abre oportunidades estratégicas en términos de innovación, diferenciación y creación de valor compartido. La regeneración no debe concebirse como un punto de llegada, sino como un proceso continuo que requiere adaptación constante.

# ABSTRACT

Current ecological and social crises have highlighted the limitations of the sustainability approach—centered on impact mitigation—to effectively address today's systemic challenges. In this context, regeneration emerges as a transformative proposal that redefines the role of businesses, inviting them not only to reduce harm, but to restore ecosystems, strengthen communities, and care for life in all its forms. However, its adoption in the private sector remains at an early stage and faces the challenge of lacking clear and applicable references.

Given this scenario, the main objective of this research was to identify principles and practices that enable private organizations to transition toward regeneration. To achieve this, a methodological cross-analysis was conducted between specialized literature and empirical evidence gathered through semi-structured interviews with companies and experts. This articulation allowed for a contrast between theoretical advances and the level of practical appropriation within the business context, revealing key tensions, opportunities, and learnings.

The findings reveal a shared language around regeneration as an evolution of sustainability, with a holistic, systemic, and transformative approach. Despite facing cultural, economic, and measurement-related barriers, its strategic value is recognized for innovation, accessing new markets, and strengthening relationships with stakeholders and territories. Practices already implemented by some organizations—along with more collaborative governance structures and the recognition of nature as a key actor—demonstrate that regeneration is not merely an ethical aspiration but a concrete path to building businesses connected to living systems.

In conclusion, the research confirms that moving toward regeneration requires a profound rethinking of business purpose, along with the adoption of new forms of governance, measurement models, and engagement with territories. Although the journey presents significant challenges, it also opens strategic opportunities in terms of innovation, differentiation, and shared value creation. Regeneration should not be conceived as a fixed destination, but as an ongoing process that demands continuous adaptation.

# Palabras clave

Regeneración empresarial – Sostenibilidad – Crisis Socioecológica – Transformación sistémica- Culturas regenerativas - Pensamiento sistémico – Prácticas regenerativas – Principios regenerativos – Transición a la regeneración – ODS 12: Producción y Consumo Responsables.

# Highlights

- **Post 1:**
  La regeneración no es un destino, es una transición ética que busca sanar activamente ecosistemas y relaciones vivas.
  #RegeneracionEmpresarial

- **Post 2:**
  Las empresas que regeneran no solo reducen impactos: restauran, reconectan y rediseñan su propósito con sentido vital.
  #EmpresasConscientes

- **Post 3:**
  La investigación identifica principios y prácticas clave para transitar hacia la regeneración empresarial desde una visión transformadora.
  #TransformacionEmpresarial

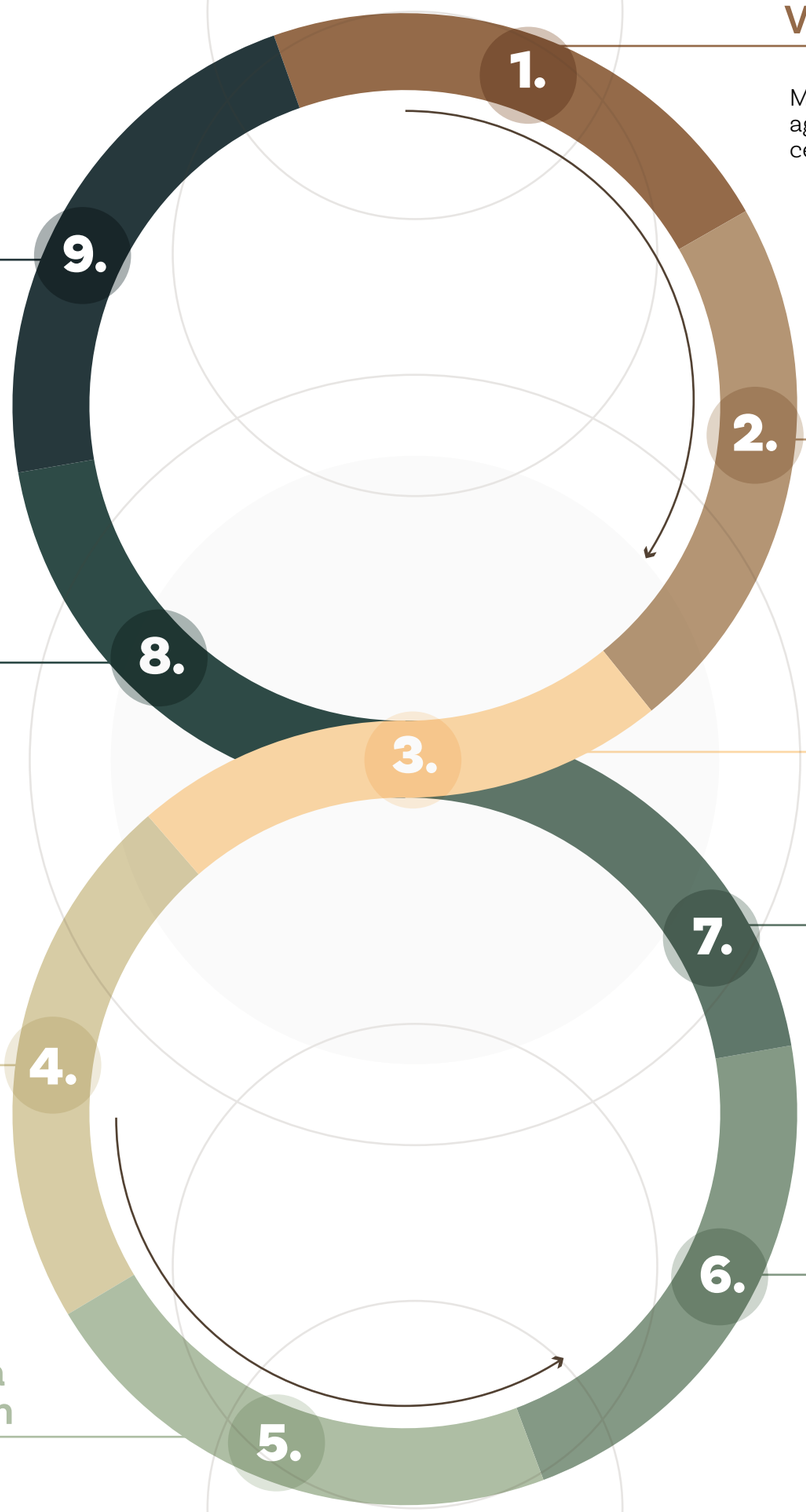
- **Post 4:**
  Regenerar es integrar la naturaleza como un actor en la toma de decisiones. Implica rediseñar la cultura organizacional.

- **Post 5:**
  La regeneración redefine el rol empresarial: de mitigar el daño a generar abundancia y justicia territorial.
  #ProduccionYConsumoResponsable

Figura 1: Infográfico

# CICLO DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES REGENERATIVAS

La regeneración empresarial es un enfoque que supera la sostenibilidad: busca sanar sistemas vivos, generar valor con propósito y transformar la forma en que las empresas se relacionan con los sistemas naturales y sociales.



## 1. Visión sistémica e interconectada

- Mapear flujos de energía, agua y materiales para cerrar ciclos
- Identificar y generar vínculos comunitarios clave en la cadena de valor

## 2. Acción a favor de la vida

- Diseñar procesos y operaciones con enfoque de ética de cuidado
- Integrar criterios de regeneración de biodiversidad en toda la cadena de valor

## 3. Impactos positivos más allá de la mitigación

Superar el cumplimiento normativo con acciones voluntarias de impacto positivo

## 4. Evolución frente a los límites de la sostenibilidad

Diseñar una estrategia de comunicación con transparencia y aprendizaje continuo

## 5. Cultura organizacional basada en cooperación y participación

- Diseñar e implementar una estructura de gobernanza distribuida
- Crear un sistema de liderazgo distribuido y rotativo

## 6. Conexiones con el entorno: colaboración y redes

- Identificar actores del ecosistema local y construir soluciones colectivas
- Impulsar economías locales y conocimientos ancestrales en procesos productivos

## 7. Relacionamiento y alianzas con los grupos de interés

- Diseñar un Plan de Relacionamiento y generación de valor con los grupos de interés
- Implementar una Plataforma de Co-creación para promover el diálogo

## 8. Mediciones integrales con enfoque local

- Diseñar indicadores regenerativos
- Implementar un Modelo de Medición SROI
- Plantear una batería de riesgos y oportunidades en regeneración
- Incluir indicadores de salud ecosistémica y bienestar comunitario

## 9. Naturaleza como actor central de la regeneración

Declarar e incorporar a la naturaleza como grupo de interés

## Prácticas esenciales

- Redefinir el propósito de la empresa como agente de regeneración
- Diseñar de manera colaborativa (co-creación) procesos, productos y relaciones clave
- Imitar principios de la naturaleza en los procesos productivos (biomímesis), y maximizar la circularidad
- Incorporar la sabiduría ancestral y conocimiento local
- Generar capacidad de adaptación y recuperación en los sistemas naturales y sociales

# INTRODUCCIÓN

El contexto actual de crisis socioecológica, caracterizado por el colapso de ecosistemas, el aumento de las desigualdades y la insostenibilidad de los modelos económicos dominantes plantea interrogantes fundamentales sobre el rol de las empresas en la construcción de futuros viables. Frente a este panorama, la sostenibilidad ha sido durante décadas un marco útil para promover mejoras en el desempeño ambiental y social. Sin embargo, en muchos casos ha quedado anclada a una lógica de mitigación de impactos, limitándose a una visión reduccionista y fragmentada de la realidad.

Ante la insuficiencia de este enfoque para responder a los desafíos sistémicos de nuestro tiempo, la regeneración emerge como una propuesta más profunda, transformadora y ambiciosa. Más allá de "hacer menos daño", la regeneración implica sanar, restaurar y activar las condiciones que permiten que la vida florezca, desde una cosmovisión holística del bienestar. Supone un cambio de mentalidad y una evolución ética y práctica del quehacer empresarial, que reconfigura la relación entre las organizaciones, la naturaleza y la sociedad.

Este trabajo tiene como objetivo identificar principios y prácticas que orienten a las empresas en su tránsito de la sostenibilidad a la regeneración. Para ello, se realizó una revisión de literatura especializada y se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con expertos y empresas que están avanzando hacia enfoques regenerativos. El estudio explora no solo marcos teóricos y conceptos clave, sino también motivaciones, desafíos, oportunidades y experiencias concretas que permitan imaginar y construir modelos de negocio alineados con la vida.

El documento se estructura en tres partes: el marco teórico compila definiciones de regeneración y contextualiza la transición hacia ella; la sección de hallazgos recoge las voces de empresas y expertos y, finalmente, una propuesta de principios y prácticas para acompañar la transformación empresarial desde una perspectiva regenerativa. Con ello, se espera aportar al debate académico y práctico sobre la evolución necesaria del rol empresarial en el siglo XXI con una mirada ética, sistémica y prospectiva.

## Objetivo

Identificar principios y prácticas que permitan a las organizaciones privadas transitar de la sostenibilidad a la regeneración.

## Objetivos específicos

- Recopilar las principales definiciones y conceptos asociados a la regeneración.
- Analizar las motivaciones, desafíos y oportunidades de las empresas entrevistadas en la implementación de prácticas de regeneración.
- Formular un conjunto de principios y prácticas que orienten a las organizaciones privadas para la transición hacia modelos regenerativos.

# MARCO TEÓRICO

Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro. Para seguir adelante, debemos reconocer que, en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz (Earth Charter, 2000, p. 1).

## Contexto mundial

Los impactos del cambio climático amenazan de forma creciente y próxima a la sociedad, los estados y los ecosistemas. Esto, pese a la calidad y la cantidad de información, además de las herramientas con las que hoy cuenta la humanidad para enfrentar diversas amenazas, la tecnología y la ciencia. En consonancia, hace más de cinco décadas científicos y organismos internacionales han alertado a las sociedades y gobiernos del mundo acerca de "las amenazas que sabemos que se aproximan: polarización, inseguridad alimentaria y energética, cambio climático y el colapso ecológico" (Dixson-Declève et al., 2022, p. 5).

**Indudablemente, la interdependencia entre el ser humano y los recursos naturales ha sido desequilibrada y extractiva, generando graves impactos ambientales que hoy amenazan la salud socioecosistémica.**

Los mecanismos internacionales diseñados para abordar los retos ambientales a nivel global han mostrado dificultades para producir resultados efectivos. El Congreso de Estocolmo, fue la primera conferencia promovida por las Naciones Unidas (ONU) sobre el medio ambiente, de esto hace 52 años, cuando se empezaron a evidenciar los desafíos ambientales que enfrentaba en ese momento la humanidad. A pesar de esta alerta, dichos desafíos en vez de disminuir han ido creciendo de manera significativa y con mayores impactos negativos en la naturaleza.

La Carta de la Tierra, hace dos décadas promovió dieciséis principios que nos invitaban a buscar nuevos comienzos, que, sin duda, requieren cambios de la conducta humana, como valores, paradigmas, hábitos y comportamientos. En 2024, la ONU en Summit of The Future, a través del documento The Pact for the future, expresa que se han alcanzado algunos avances, sin embargo, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) enfrenta serios desafíos. En muchos casos, los avances son insuficientes e incluso algunos indicadores muestran retrocesos en comparación con los niveles alcanzados en 2015. Además, agregan que el "cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la desertificación y las tormentas de arena y polvo, la contaminación y otros desafíos ambientales representan serios riesgos para el medio ambiente natural y nuestras perspectivas de desarrollo" (Summit of the Future, 2024, p. 3).

**Tenemos evidencia, se ha alcanzado el punto crucial, no sólo en términos de riesgo sino de oportunidad para transformar el mundo hacia un futuro seguro y justo para la humanidad.** "El cambio lineal ya no es una opción, la única opción es el cambio exponencial" (Rockström, 2024). En este mismo orden de ideas, El Foro Económico Mundial, en el Informe de Riesgos Globales 2024, refuerza que debemos reconocer la magnitud del riesgo, pero mantener el optimismo de que podemos responder. La pregunta que queda entonces es ¿seremos responsables de la posible sexta extinción masiva o responderemos con valentía para evitar las peores consecuencias?

El gran desafío es lograr vernos como "una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común" (Earth Charter, 2000, p. 1).

**Se hace entonces necesario recordar la relación humanidad-Tierra, donde desaprendamos nuestra separación cartesiana de la naturaleza,**

reconociendo entonces que "ella, no está fuera de nosotros, ni de nuestra casa, ni de las ciudades que habitamos; es lo que somos y nos rodea. Nos falta reflexión sobre este hecho, y la falta de acciones contundentes para enfrentar la crisis" (Álvarez -Vanegas, 2021, p. 127).

Pese a que el panorama no pareciera alentador, **existe aún la oportunidad de cambiar el rumbo, muchos científicos, entidades y pensadores de nuestros días suman razones para mantener la esperanza.** El precursor de Los Limites Planetarios, Johan Rockström, nos alienta al optimismo, considerando que todavía hay una ventana abierta, que hay una luz en el túnel, que hay muchos aspectos positivos:

> Tenemos amplia evidencia de que los ciudadanos de todo el mundo, la mayoría de ellos, se preocupan por la naturaleza y clima, confían en la ciencia del clima, y quieren soluciones, y el segundo factor clave es que hoy tenemos tanta evidencia de que las soluciones no sólo están disponibles, sino que si las implementamos obtendremos un futuro seguro, estable y más saludable (Rockström, 2024).

Estos llamados de esperanza activa han posicionado teorías emergentes como impulsoras que trazan rutas para superar nuestros desafíos.

**La regeneración, por ejemplo, es una comprensión fundamental de presente y futuro, para lograr cambios de paradigma ante la urgencia de una acción climática valiente sin precedentes.**

# Hitos del pensamiento emergente

La siguiente línea de tiempo evidencia una evolución de hechos destacados sobre el desarrollo de la sostenibilidad y la regeneración.

## 1970

**1972**

**Publicación “Límites del crecimiento”**
Plantea que no es posible un crecimiento económico y material exponencial -mucho menos infinito- en un planeta finito.

**Conferencia de Estocolmo**
Primera conferencia promovida por las Naciones Unidas sobre el medio ambiente.

**1976**

**Fundación The Center for Regenerative Studies**
John T. Lyle fundó un centro pionero en la investigación y aplicación de los principios regenerativos.

**1979**

**Conferencia del cambio climático**
Por primera vez se reconoce la posibilidad del calentamiento global.

## 1980

**1983**

**Conformación de la Comisión de Brundtland**
Se abordan los desafíos ambientales y los impactos para el desarrollo económico y social.

**1987**

**Informe Brundtland “Nuestro furuto común”**
Definió el desarrollo sostenible basado en responder a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

**1988**

**Conformación del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC)**
Para monitorear y evaluar la ciencia del cambio climático a través de informes periódicos.

## 1990

**1992**

**Cumbre de la Tierra**
Adopción del “Programa 21”
Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

**1994**

**Publicación “Regenerative Design for Sustainable Development”**
John T. Lyle propone una visión sobre cómo diseñar sistemas que disminuyan los daños ambientales, además que restauren y mejoren los ecosistemas.

# Hitos del pensamiento emergente

## 2000

**2000**

**Carta de la Tierra**
Promueve 16 principios que nos invitan a buscar nuevos comienzos, que requieren cambios de la conducta humana, como valores, paradigmas, hábitos y comportamientos.

**2001**

**Publicación “Holistic Management”**
Alan Savory propone un enfoque para la toma de decisiones y la gestión integrada de las dimensiones sociales, económicos y ambientales.

**2009**

**Límites Planetarios**
Estudio de Stockholm Resilience Centre (SRC) y la Australian National University sobre los 9 umbrales críticos esenciales para mantener la estabilidad del planeta.

**Theory U**
Otto Scharmer propone un método para aprender del futuro mientras surge.

## 2010

**2015**

**Publicación “Capitalismo Regenerativo”**
Jhon Fullerton plantea 8 principios interconectados para la transición hacía un nuevo sistema de Economía Regenerativa.

**Agenda 2030**
La Agenda plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que abarcan metas sociales, ambientales y económicas.

**2016**

**Publicación "Designing Regenerative Cultures"**
Daniel Wahl expone un enfoque regenerativo enfocado en restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales.

**2017**

**Publicación “Economía de la Dona”**
Kate Raworth propone una visión más humanista al incluir en el centro de dicho modelo la vida, entendida como la sociedad y los ecosistemas.

**2019**

**Publicación "Regenerative leadership: The DNA of life-affirming 21St century organizations"**
Giles Hutchins y Laura Storm presentan un marco para transformar empresas en sistemas regenerativos y sostenibles.

## 2020

**2020**

**Documental Kiss the Ground**
Película que revela la regeneración como una solución viable ante la crisis climática

**2022**

**Publicación “La Tierra para todos: Economía transformacional”**
Propone cinco cambios extraordinarios relacionados con la pobreza, la desigualdad, el empoderamiento de la mujer, la alimentación y la energía. Estos cambios equivalen a una transformación económica a gran escala.

**Economía del Bienestar**
Plantea una visión (principios) donde la economía debe estar al servicio del planeta y de las personas, y no al contrario.



Nota. Adaptado de Líquenes [Fotografía], por Alexey Melechin, 2024, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/kNF72md-lfg). Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

# Inicio del camino hacia la regeneración

Para definir el desarrollo regenerativo, creemos útil entender cómo evolucionaron otros conceptos, términos y teorías que lo fundamentan; y visualizar los caminos transitados que han evidenciado la necesidad de cambiar paradigmas, como los saltos fundamentales que la regeneración propone.

En el año 1972, el informe del Club de Roma alertó que, si los modelos de crecimiento de entonces conservaban sus tendencias, la capacidad de carga del sistema se sobrepasaría, alcanzando los límites en un periodo dentro de los 100 años posteriores a la publicación del Informe.

El informe Brundtland, publicado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, analizó alternativas para transformar los modelos tradicionales de desarrollo y propuso por primera vez el concepto de desarrollo sostenible. Este concepto fue posteriormente recogido en el Principio 3 de la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1992.

**Aunque se logró la ampliada adopción del desarrollo sostenible como concepto, en la actualidad no se han alcanzado los cambios estructurales que se propusieron en ese entonces,**

en consecuencia, emergen nuevas visiones, entre estas, el interés por el desarrollo regenerativo.

Esta nueva forma de repensar la sostenibilidad surge como una

> Respuesta a la necesidad de revertir esa tendencia y crear un mundo más saludable para trabajar de manera regenerativa con el potencial inherente de los seres vivos, el humano y el resto de la naturaleza, para desarrollar niveles más altos de sinergia, simbiosis y colaboración (Socatelli, s.f., p. 4).

# Transición de la sostenibilidad a la regeneración

La sociedad enfrenta un punto de inflexión crítico. "El cambio climático, la creciente desigualdad, e inclusive la desesperación que alimenta el fundamentalismo radical, son todos síntomas de una ideología económica profundamente deficiente" (Fullerton, 2015, p. 4). Hacernos las preguntas correctas es lo que nos llevará al entendimiento de la nueva narrativa que debemos crear como sociedad. Toman entonces mayor relevancia, los cuestionamientos existenciales sobre el nivel de preparación para un nuevo sistema económico que ponga en el centro el bienestar de todos, donde se sane un mundo en el que distanciamos la mente de la materia y la humanidad de la naturaleza en categorías mutuamente excluyentes. De acuerdo con Wahl (2017), "aceptar la incertidumbre y la ambigüedad nos invita a construir un nuevo relato que reconcilie la vieja historia de la separación con la antigua historia de la unidad con la Tierra".

Para abordar la policrisis de nuestros tiempos es más necesario que nunca la esperanza activa, en ese sentido el Club de Roma, en La Tierra para todos, hace un llamado a dar "un gran salto hacia una humanidad resiliente que presente de cambios radicales capaces de desencadenar ciclos virtuosos de retroalimentación positiva que auguren un futuro digno de ser vivido y compartido por todos" (Dixon-Decléve et al., 2024, p. 20).

**Es necesario superar las limitaciones de una mentalidad basada en la competencia y el crecimiento desmedido, y adoptar una perspectiva sistémica que valore la interconexión entre todos los seres vivos y los ecosistemas.**

Wahl, (2020) señala que, "nuestro desafío más importante es cómo cambiar de un sistema económico basado en la noción de un crecimiento ilimitado a uno que es ecológicamente sostenible y también socialmente justo" (p.284).

"Los llamados a repensar, fundamentalmente nuestro lugar en el mundo y a reconectar la actividad humana con las leyes atemporales de la naturaleza no son nuevos, pero han aumentado en los últimos años" (Cole, 2023, p. 459). Muchas voces desafían a trascender las limitaciones de un sistema económico extractivo y a cocrear un futuro donde la prosperidad humana se entrelaza con la salud del planeta, "reconociendo que los principios y patrones universales de la salud y el desarrollo sistémico realmente existen, y se ha identificado que guían el comportamiento de los sistemas vivos" (Fullerton, 2015, p. 7).

Así las cosas, si bien la sostenibilidad ha sido un concepto fundamental en los esfuerzos de lograr futuros prósperos, "su enfoque a menudo se ha limitado al reduccionismo tradicional para resolver problemas mediante la aplicación de las mejores prácticas" (Duarte Dias, 2018, p. 316). Sin embargo, mantener lo mismo de siempre nos está llevando por un camino directo a la destrucción de la vida como se conoce, los enfoques tradicionales resultan insuficientes para abordar los desafíos sistémicos que enfrentamos.

La noción de la sostenibilidad, las políticas y acciones denominadas 'sostenibles', aunque valiosos desde los años 70, se han convertido en un marco limitado para abordar la complejidad y profundidad de los desafíos emergentes, que enfrentamos como humanidad en la actualidad. Existe un consenso emergente entre los académicos y una comprensión cada vez mayor entre generaciones más jóvenes de que "el concepto de sostenibilidad ha agotado su utilidad como marco y narrativa retórica para crear un futuro viable para la humanidad" (Bexell et al., 2023, p. 1). Este es un cambio realmente trascendente respecto de la mentalidad de solo hacer menos daño.

En sus inicios, el concepto de desarrollo sostenible se centraba en garantizar que las generaciones futuras pudieran disfrutar de condiciones de vida comparables a las recibidas por las generaciones actuales. Hoy en día, ese

enfoque ha evolucionado significativamente, “el reto es lograr que todos los seres humanos, irrelevante de edad, clase o raza, sean capaces de hacer el cambio que permitirá a nuestra civilización, en su conjunto, tener un futuro” (Müller, 2016, p. 6). La creciente urgencia de abordar la crisis socioecológica ha desbordado los límites del discurso sobre la sostenibilidad. Adoptar una perspectiva más holística que reconozca la interconexión entre los seres humanos y la naturaleza se vuelve imperante.

Este reconocimiento, de los escasos esfuerzos efectivos para hacer frente al presente, está dando paso a apuestas innovadoras y transformativas alrededor del mundo y en diferentes sectores sociales y económicos. “Existe una necesidad creciente de regenerar nuestra capacidad y la del planeta para satisfacer las necesidades presentes y futuras. Esto ha dado lugar al campo y la idea de la regeneración” (Konietzko et al., 2023, p. 372).

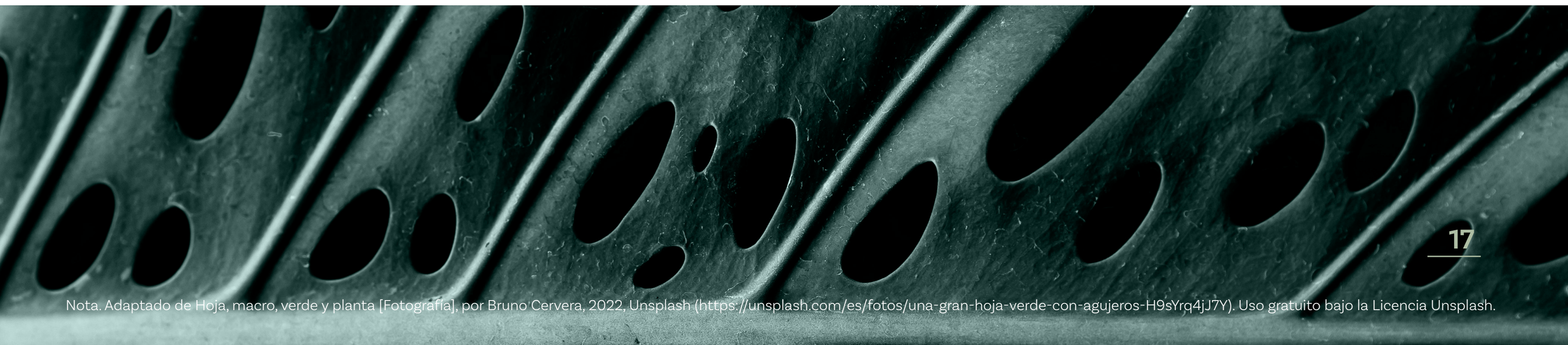
**Lo sostenible, no logró cuestionar profundamente las causas estructurales de las crisis actuales, no abordó una visión sistémica que desafiara la antigua narrativa en la que los humanos nos vemos separados de la naturaleza.**

Se necesitan urgentemente “nuevos marcos y enfoques para guiar transformaciones más radicales” (Buckton et al., 2023, p. 824). A partir de estos marcos, las prácticas regenerativas se presentan como enfoques transformadores para abordar de manera profunda los desafíos sistémicos que enfrenta la humanidad. “Si bien el término sostenibilidad sin duda seguirá siendo dominante por el momento, el concepto de sistemas regenerativos promete ser un elemento y complemento cada vez más importante” (Fischer et al., 2024, p. 970).

Pensar la regeneración, es una tarea de cuestionarnos acerca del crecimiento económico exponencial y su real promesa de prosperidad a largo plazo, que lo que ha buscado es optimizar resultados insostenibles. “El potencial futuro de estos tiempos de transición nos invita a explorar en comunidad como podemos cocrear culturas regenerativas diversas con sensibilidad al lugar y a la escala” (Wahl, 2020, p. 333). “Los actores, en una economía regenerativa, entienden que la vitalidad económica a largo plazo depende de crear condiciones que van a desbloquear el inmenso potencial para la generación del verdadero bienestar que subyace en cada individuo, comunidad, red de negocios y biorregiones” (Fullerton, 2015, p. 10).

Está latente la necesidad de avanzar hacia culturas regenerativas, donde se privilegie la capacidad propia de los sistemas vivos de ser saludables, prósperos y justos y no sólo sostenibles. **La regeneración es una visión más ambiciosa, integrativa y prometedora, donde no sólo se minimizan daños, sino que se diseñan prospectivas más prósperas, resilientes y equitativas para todos.** El desafío, entonces, es dar un paso más allá de la sostenibilidad y actuar para que restablezca y regenere el mundo en el que vivimos.

La regeneración, más allá de un concepto o una moda, que podrá ser remplazada por otra, es un “proceso central de la evolución y de la autoorganización de la vida, es un patrón de supervivencia como especie durante la mayor parte de nuestro viaje evolutivo” (D. Wahl, 2023). Abordar las crisis, como la climática, puede parecer una carrera imposible de ganar, pero la regeneración en si misma abarca un enfoque más esperanzador, donde la humanidad no dependa de sistemas económicos extractivos, migrando a sistemas no sólo circulares que reducen la huella de materiales, sino que cuidan la Tierra que los provee.





Nota. Adaptado de Hoja, macro, verde y planta [Fotografía], por Bruno Cervera, 2022, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/una-gran-hoja-verde-con-agujeros-H9sYrq4jJ7Y). Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

Este tránsito no es “hacer cosas buenas a la naturaleza, se trata de reconocer que somos parte de la naturaleza y que nuestras actividades deben contribuir y agregar al conjunto, en lugar de solo extraer” (Duarte Dias, 2018, p. 316). La regeneración es subjetiva y apela a las particularidades como fortalezas que unidas generan transformaciones colectivas.

> La transición hacia culturas regenerativas diversas, adaptadas con elegancia a la excepcionalidad de los lugares en los que habitamos, requerirá que reexaminemos cómo hemos diseñado el mundo que nos rodea, nuestras comunidades y nuestras instituciones. **Tendremos que combinar lo mejor de la sabiduría tradicional, basada en el lugar, las tecnologías modernas y la innovación adecuada, y encontrar maneras creativas de cubrir las necesidades humanas, en todos los sitios, dentro de los límites de los ciclos naturales que sustentan toda la vida en la Tierra** (Wahl, 2020, p. 164).

La relación con la naturaleza ha estado marcada por una visión utilitaria que la concibe como inagotable o desechable. Sin embargo, esta perspectiva comienza a ser cuestionada. En este contexto, emergen nuevas narrativas que reflejan un cambio de paradigma, “no se basa únicamente en soluciones técnicas. Se trata de encender nuevas mentalidades que puedan activar una sociedad socioecológicamente integrada” (Love et al., 2024, p. 9).

**La regeneración se posiciona como el cimiento de este nuevo relato, invitando a despertar la creatividad, la innovación y la capacidad colectiva de imaginar y materializar formas conscientes de habitar el mundo.**

# La esencia de la regeneración: una cosmovisión centrada en el bienestar de la vida

La complejidad de los desafíos que enfrentamos como especie, nos invita a la innovación transformativa para llegar a soluciones con enfoque holístico, que son un punto de partida para trascender paradigmas, centrados en sistemas sociales y ecológicos. **La transformación sistémica exige avanzar hacia modelos que impulsen la cooperación, integren la inteligencia ecológica y ancestral, y cultiven una conciencia compartida sobre nuestra interdependencia con el entorno.**

El desarrollo regenerativo es un proceso de cambio que busca reconciliar y armonizar el funcionamiento de los sistemas humanos/sociales con los naturales. Hace énfasis en la no compartimentalización, pues es holístico y sistémico, "concentra su atención más bien a nivel organizacional, en las interacciones y en asegurar que las partes estén funcionando y estén relacionadas conjuntamente en forma apropiada para que sirvan a los propósitos del todo" (Müller, 2016, p. 24).

Ser holístico significa emplear el pensamiento sistémico. El progreso genuinamente holístico trasciende el enfoque reduccionista, reconociendo que

**la vida depende de la interconexión y el equilibrio de los ecosistemas, los cuales proveen los servicios fundamentales para la existencia en el planeta.**

**"La regeneración no sólo consiste en devolverle la vida al mundo; consiste en devolverle la vida a cada uno de nosotros. Tiene significado y alcance; expresa fe y bondad; implica imaginación y creatividad. Es inclusiva, comprometida y generosa"** (Hawken, 2021, p. 9).

La regeneración implica una postura activa y transformadora frente a los impactos del modelo de desarrollo imperante. No se trata solo de evitar daños, sino de revertir los efectos negativos acumulados durante más de dos siglos de prácticas insostenibles. Esta visión se nutre de las dinámicas propias de los sistemas vivos, caracterizados por su capacidad de autorrenovación, resiliencia y adaptación. "La regeneración es una actitud proactiva, de manera que las actividades que realicemos, además de no tener impactos negativos, logren revertir el desarrollo insostenible que hemos realizado por los últimos 200 años" (Müller, 2016, p. 24).

Este concepto es reforzado, por ejemplo, con que "el objetivo de la regeneración consiste en mejorar los sistemas, devolver más de lo que se toma, reponer los recursos naturales del planeta y hacer que las comunidades y la sociedad sean más equitativas y resilientes" (Marquis, 2024, p. 58).

**"Una cultura humana regenerativa es saludable, resiliente y adaptable; cuida el planeta y cuida la vida, consciente de que ésta es la forma más eficaz de crear un futuro próspero para toda la humanidad"** (Wahl, 2017).

La forma de aproximarnos a sistemas de vida prósperos es mediante las prácticas regenerativas, las cuales no se pueden estudiar de forma aislada, integran multidimensionalmente a las complejidades propias de los sistemas socioecológicos (cultura, política, ambiente, creencias). "Una comprensión generalizada de los sistemas regenerativos ofrece un nuevo objeto de frontera para la ciencia de la sostenibilidad, un concepto sólido pero flexible que puede involucrar a diferentes áreas de la ciencia colaborando hacia objetivos compartidos" (Fischer et al., 2024, p. 964).

# Teorías emergentes: economía y regeneración

A continuación, se relaciona un cuadro comparativo con teorías que vinculan la regeneración con la economía.

## Economía de la dona

**Descripción**

La Economía de la Dona se centra en “satisfacer las necesidades de todas las personas dentro de los medios del planeta vivo, a través de economías que sean regenerativas y distributivas por diseño” (Sahan et al., 2022, p. 2). La economía de la Dona para las empresas se caracteriza por:

1. **Dinámica empresarial regenerativa y distributiva:**
   - Transformación del diseño degenerativo al regenerativo.
   - Transformación del diseño divisivo al distributivo.
2. **Diseño profundo de los negocios**
   - El diseño empresarial permite o limita la acción transformadora.
   - El rediseño de las empresas ayudará a apoyar, fomentar y potenciar una transformación más amplia del sistema económico en su conjunto.

**Principios**

Se relacionan 5 capas del diseño empresarial que son fundamentales para aplicar la Economía de la Dona en las empresas:

**El Propósito.** No sólo declarar el compromiso social y/o ecológico, este debe ser parte de los objetivos compartidos de la empresa, además debe formar parte de la cultura y acciones, igualmente en sus productos y servicios.

**Redes**. Una empresa debe estar apoyada por redes éticas, que generen apoyo colectivo a los beneficios sociales y ecológicos.

**Gobernanza.** Los diseños regenerativos tienen una gobernanza controlada por la misión, con el control de aquellos centrados en la misión social y/o ecológica.

**Propiedad.** Es fundamental decidir qué partes interesadas están representadas en la combinación de propietarios y las expectativas de los propietarios sobre el desempeño ecológico, social y financiero.

**Finanzas.** Los parámetros financieros de la empresa dan forma a su enfoque sobre cómo se desarrollan y ofrecen los productos y servicios. Una empresa que ha moldeado activamente sus parámetros financieros para perseguir objetivos sociales y ecológicos.

# Capitalismo regenerativo

**Descripción**

Capitalismo Regenerativo propone un modelo económico que se inspire en los ciclos naturales y busque regenerar tanto el medio ambiente como las comunidades, de esta manera reta al hombre a cambiar los paradigmas de pensamiento, mediante la construcción de nuevas narrativas alrededor de los negocios, las finanzas y la economía, para empezar a gestionar otras formas de capital que nos lleven a encontrar una transición social, económica y ecológica de una manera saludable. El Capitalismo Regenerativo se caracteriza por su enfoque "sistémicos" y "Holísticos", además de promover una salud sistémica.

**Principios**

8 principios claves interconectados que subyacen en la salud sistémica:

1. **En una relación adecuada, todo es un sistema.** “Todos estamos conectados el uno al otro y a todos los lugares de nuestra civilización global.  Un daño a cualquier parte de la red se convertirá en un daño hacia todas las partes” (Fullerton, 2015, p. 8). “El aspecto más importante de las “relaciones apropiadas” es la colaboración en sinergia”(Fullerton, 2015, p. 39).
2. **La riqueza vista de manera holística.** “La riqueza debe ser definida y administrada en función del bienestar del todo, alcanzada a través de la armonización de múltiples clases de bienestar o capital, incluyendo el social, cultural, vivo y experimental” (Fullerton, 2015, p. 9). No sólo lo que se mide puede ser valuado.  “Crear capital social dentro de la comunidad y restaurar el capital natural en el mundo son valorados por encima de adquirir más capital financiero” (Fullerton, 2015, p. 46).
3. **Innovadora, adaptativa, responsiva.** “Las cualidades de innovación y adaptación son fundamentales para la salud. El más "apto" es el que mejor se adapta a un ambiente cambiante” (Fullerton, 2015, p. 9). “Redescubrir y conservar la riqueza de la sabiduría humana que se ha acumulado por siglos en nuestra civilización, así como la que reside en las culturas indígenas. Negocios interconectados, creando valor a través de mejoras en las relaciones de intercambio, al adaptar y responder a las necesidades del sistema en su conjunto, y no solo a los intereses de los accionistas a corto plazo” (Fullerton, 2015, p. 48).
4. **Participación empoderada.** La calidad de la participación empoderada significa que todas las partes deben estar “en relación” con un todo mayor. Empoderamiento no solo para negociar sus propias necesidades, sino que sume sus contribuciones hacia la salud y el bienestar del todo en el cual están insertos.
5. **Respetar el lugar y las comunidades.** Cada comunidad tiene sus tradiciones y creencias, además de habitar en diversas geografías que marcan su historia y cultura. Partiendo de esto, una Economía Regenerativa nutre comunidades y regiones sanas y resilientes, cada una de ellas constituida en forma única por la esencia de su propia historia y del lugar en que se encuentran.
6. **Abundancia del efecto limítrofe.**  Salirse de lo habitual para cultivar sinergias en las causas comunes. “Encontrar una causa común también es una manera de nutrir colaboraciones poco probables. Los beneficios de las interacciones que tienen lugar en las intersecciones y en torno a causas comunes a menudo son profundos y sutiles” (Fullerton, 2015, pp. 57-58).
7. **Flujo circulatorio robusto.** “La circulación de dinero e información son particularmente críticas para que los individuos, los negocios y las economías alcancen su potencial regenerativo” (Fullerton, 2015, p. 9). (Ejemplo economía circular). “El factor fundamental de la salud sistémica viene de ser “autoalimentado”, lo cual se logra al canalizar continuamente el dinero y los recursos de vuelta hacia la construcción y el mantenimiento de los sistemas y procesos que la organización necesita para sobrevivir” (Fullerton, 2015, p. 61).
8. **Busca el equilibrio.** “La Economía Regenerativa busca equilibrar eficiencia y resiliencia, colaboración y competición, diversidad y coherencia, así como las necesidades de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes” (Fullerton, 2015, p. 10).

# Economía transformacional

## Descripción

Mediante modelación se analiza la coevolución de dos variables: la economía global y el sistema terráqueo para un periodo de análisis de 1980 a 2100. El modelo contempla dos escenarios posibles, el primero: "Too Little, Too Late - Demasiado poco, demasiado tarde, en el que se asume una acción política a niveles similares a los de los últimos 40 años, una continuidad del crecimiento económico, pero a expensas de la cohesión social, el bienestar y un planeta estable". (Dixson-Declève,2022, p.8)
En el segundo escenario, Giant Leap - Salto gigante, "se logra la cooperación y acción extraordinarias necesarias en lo inmediato, particularmente en la década 2020-2030". (Dixson-Declève,2022, p.10)
Earth4all hace un llamamiento a la acción que consiste en "elegir economías del bienestar y adopción de nuevos indicadores económicos que brinden mejores resultados para las personas y el planeta y colocarlos en el centro del diseño de las políticas" (Dixson-Declève,2022, p.12).

## Principios

1. **Eliminar la Pobreza:** "reformar los sistemas financieros internacionales y la normativa comercial para apoyar a los países de rentas bajas, reduciendo la pobreza multidimensional y permitiendo el progreso económico sostenible para todos" (Dixson-Declève,2022, p.13).

2. **Reducir la desigualdad:** "Los Gobiernos deberían aumentar los impuestos (sobre la renta y el patrimonio) del 10 % más rico de la sociedad hasta que posean menos del 40 % de la renta nacional" (Dixson-Declève,2022, p.13).

3. **Empoderamiento:** lograr una igualdad de género plena tanto en términos legales y de empleo, así como en función de intervención, derechos, recursos; así mismo, empoderar a las mujeres y otras personas desfavorecidas en los sistemas actuales.

4. **Transformar el sistema alimentario:** Busca la consecución de un sistema alimentario regenerativo y sostenible que funcione tanto para las personas como para el planeta.

5. **Transformar el sistema energético:** cambios en el sistema basado en energías fósiles ineficientes hacia un sistema energético limpio, para lograr al 2030 una reducción del 50 % en las emisiones de GEI y cero emisiones netas de carbono y biodiversidad para 2050.

# Economía del bienestar

**Descripción**

Se fundamenta en que “la economía debe estar al servicio de las personas y el planeta, y no al revés. En este sistema, las leyes, normas e incentivos buscan ofrecer calidad de vida y prosperidad a todas las personas, en armonía con el medio ambiente, desde el principio” (Wellbeing Economy Alliance, 2022). Ubica en el centro al planeta y las necesidades básicas de las personas, en lugar del crecimiento económico a cualquier costo. Plantea cambios en el sistema donde las leyes e incentivos buscan que todos puedan vivir en un entorno cómodo, con naturaleza restaurada, seguro y con felicidad; en el cual las personas contribuyan a partir de su energía creativa, porque se ha aprendido a dar tanto como se recibe. Donde, además, todas las personas tienen voz en la toma de decisiones y hay sentido de pertenencia y propósito mediante el vínculo con las otras personas y con el planeta.

**Principios**

**De acuerdo con Wellbeing Economy Alliance (2022), los siguientes son valores fundamentales en esta visión:**

- “**Participación:** Los ciudadanos participan en la toma de decisiones y se involucran en sus comunidades”.
- “**Equidad:** La riqueza está repartida de forma justa y todas las personas tienen las mismas oportunidades de prosperar”.
- “**Propósito:** Todos tenemos un sentimiento de pertenencia y las instituciones sirven al bien común.”
- “**Dignidad:** Todo el mundo tiene lo suficiente para vivir con comodidad, seguridad y felicidad”.
- “**Naturaleza:** Las personas están integradas en la naturaleza y devuelven tanto como toman de ella”. (Wellbeing Economy Alliance, 2022).

El análisis de estas teorías deviene en principios clave necesarios para respaldar que un sistema, empresa, comunidad o acción se oriente efectivamente hacia un proceso regenerativo. **Para avanzar en la dirección, donde el bienestar y la salud de todas las formas de vida esté en el centro, será necesario evolucionar, desde los diferentes ámbitos de la sociedad. Es así como las empresas y en general las organizaciones, cobran un rol protagónico** en esta transición a dar el gran salto hacia culturas regenerativas. Esto requiere que no sólo aprendan a reducir el daño, sino que estén en una danza regenerativa “donde las organizaciones deben gestionarse como sistemas adaptativos complejos en lugar de máquinas controladas” (Lilja, 2024, p. 300).

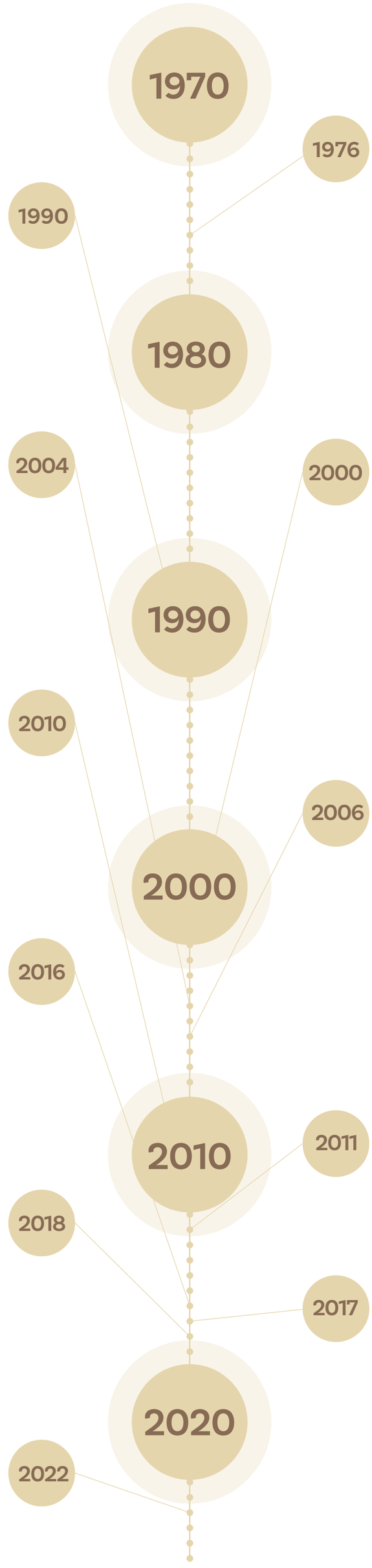
# Rol transformacional de las empresas ante la crisis socioecológica

> La comunidad empresarial mundial inició respondiendo con lentitud a la necesidad de adoptar medidas significativas en materia de clima, biodiversidad y justicia social; pero ahora ha avanzado con mayor determinación, centrándose principalmente en aumentar la eficiencia, reducir el uso de energía, utilizar más energía renovable, eliminar toxinas, reciclar, emplear la circularidad para reducir los desechos y comprar compensaciones de carbono (Hawken, 2021, p. 215).

En los últimos años las empresas han adoptado iniciativas para hacer frente a la crisis socioecológica (ver Figura 3). Por ejemplo, se han adherido a las directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre Conducta Empresarial responsable, que son “un conjunto de recomendaciones sobre asuntos de Derechos Humanos, relaciones laborales, medio ambiente, entre otras” (Ministerio de Comercio, s.f.). Así mismo, han adoptado los principios del Pacto Mundial de la ONU. De la misma manera ante este escenario de grandes desafíos, acuerdos como el Marco Global De Biodiversidad, Kunming-Montreal (MGB) se convierten en hoja de ruta para todos los sectores y en especial para las empresas.

Nota. Adaptado de Flor, planta, diente de león, macro [Fotografía], por Took a Snap, 2024, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/un-primer-plano-de-un-diente-de-leon-con-un-fondo-borroso-q8estBMp87c) Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

# Respuesta del sector privado a la crisis socioecológica




**DJSI**
Diseñados para inversionistas que desean seguir los mercados de renta variable al mismo tiempo que aplican un proceso de selección que busca a los mejores en su clase en materia de sustentabilidad.

**Criterios ASG**
El secretario de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan, invita a participar en el proyecto con el Banco Mundial y el gobierno de Suiza, que busca integrar los principios ambientales, sociales y de gobernanza en las estrategias de inversión.

**ISO 26000**
Guía sobre responsabilidad social, que alienta a las organizaciones del sector público y privado para la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo.

**Estándares GRI**
Transición de directrices a primeros estándares globales para la elaboración de informes de sostenibilidad, incluyendo estándares universales, sectoriales y temáticos.

**Land To Market**
Primera solución de abastecimiento basada en resultados para materias primas como carne, productos lácteos, lana y cuero que provienen de tierras regenerativas verificadas, basada en el protocolo EOV.

**Marco Global de Biodiversidad de Kunming-Montreal**
Adoptada en la 15ª Conferencia de las Partes (COP 15), propone detener y revertir la pérdida de la naturaleza, salvaguardando y utilizando de manera sostenible la biodiversidad.

**Directrices OCDE sobre Conducta Empresarial Responsable**
Conjunto de recomendaciones para las empresas que operan en los países miembros de la OCDE sobre asuntos de Derechos Humanos, relaciones laborales, medio ambiente, entre otras.

**Pacto Mundial de la ONU**
Iniciativa por la sostenibilidad corporativa que motiva a las empresas a incorporar 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción en sus estrategias y operaciones.

**Directrices GRI**
Primer mecanismo de rendición de cuentas para garantizar que las empresas se adhirieran a los principios de conducta ambiental responsable, que luego se amplió para incluir cuestiones sociales, económicas y de gobernanza.

**Empresas B**
Red internacional de organizaciones que lideran y cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, responsabilidad y transparencia.

**Estándares SASB**
Normas que ayudan a las empresas a divulgar información relevante sobre sostenibilidad a sus inversores, disponibles para 77 industrias.

**Regenerative Organic Certified**
Certificado que busca construir la salud del suelo, garantizar la equidad para los trabajadores agrícolas, empoderar a los agricultores y mejorar el bienestar animal a través de una gestión holística basada en la granja e impulsada por la marca.

**Figura 3**. Cronología de respuesta del sector privado a la crisis socioecológica.

*Nota. Adaptada de: (Ministerio de Comercio, s.f.); (Kingo, 2019); (Deloitte, 2021) (Organización Internacional de Estandarización, s.f.) (S&P Global, n.d.); (Global Reporting Initiative, n.d.); (The IFRS Foundation, s.f.); (B Lab Global, s.f.); (Regenerative Organic Alliance, s.f.); (Savory Institute, s.f.); (The United Nations Environment Programme, 2023)*

Las empresas necesitan ser viables en las dinámicas actuales. Los llamados a la sostenibilidad y hoy a la regeneración, no han pedido a los sectores económicos renunciar a su fin ontológico, crear valor para accionistas y dueños. De lo que se ha tratado, es de vincular al sector privado en un ejercicio de corresponsabilidad con la naturaleza, las comunidades y en general con la salud de los sistemas.

Es necesario pasar de "comprender cómo las empresas se las arreglan para sortear las tensiones, los riesgos y las oportunidades inherentes a la degradación ambiental o derivadas de ella" (Muñoz & Branzei, 2021, p. 508) y lograr identificar, cómo

**las organizaciones privadas de diferentes sectores han emprendido acciones que hacen frente a la crisis planetaria pero, sobre todo, cómo se han responsabilizado del bienestar de sus entornos, tomando a la naturaleza como un grupo de interés, con acciones con las que los ecosistemas se restauren,**

"la dinámica regenerativa captura la reinserción de las organizaciones en su contexto socioecológico para crear nuevas formas de valor" (Fischer et al., 2024, p. 969).

A lo largo de su trabajo, Wahl ha formulado preguntas orientadoras, cuestionando nuestro rumbo hacia las culturas regenerativas. Para las organizaciones, entre otras, se resalta la siguiente: "¿Cómo pueden las empresas actuar en las condiciones actuales al mismo tiempo que se implican en su propia transformación y en la transformación del entorno económico en el que operan?" (Wahl, 2020, p. 292).

Para dar respuesta a este interrogante, diferentes autores han avanzado en definir acciones y principios para que la economía, las empresas y las organizaciones en general, puedan identificar la ruta para su tránsito hacia la regeneración.

# Empresas transitando hacia culturas regenerativas

La noción de regeneración es aún incipiente y lejana en los propósitos de las empresas. Adicionalmente, la producción intelectual y literaria en torno a la regeneración, es considerada simbólica y filosófica, con brechas para la aplicación en los negocios.  Este reto conceptual, se refuerza ya que "la mayoría de las empresas utilizan modelos de negocios que trasladan los costos de su contaminación y desechos a la sociedad y al medio ambiente, por lo que poderosos intereses creados se interponen en el camino" (Marquis, 2024, p. 60) para adoptar la regeneración al interior de la organización.

Pese a estas brechas programáticas, **algunas empresas han comenzado a imaginar horizontes organizacionales transformativos vinculados a la salud planetaria, generando vitalidad económica y beneficios colectivos**. "Estamos en las primeras fases de nuestro viaje de aprendizaje sobre la manera de crear empresas regenerativas que crean condiciones que favorecen la vida" (Wahl, 2020, p. 295).

Para dar el gran salto, es necesario, lograr la identificación de los "puntos de influencia, que son lugares dentro de un sistema complejo (una corporación, una economía, un organismo vivo, una ciudad, un ecosistema) donde un pequeño cambio en una cosa puede producir grandes cambios en todo" (Meadows, 1999, p. 3),  cualquier industria puede y debe adoptar un pensamiento regenerativo, prácticamente todas las organizaciones y los seres humanos "tienen interacciones estrechas con la naturaleza en el entorno regional en el que las personas y las organizaciones viven y operan" (Konietzko et al., 2023, p. 377).

Un gran número de empresas se han atrevido a crear mejores prácticas organizacionales, cuestionándose sobre los tipos de valor que generan para todos los grupos de interés, pero sobre todo el impacto en la sociedad de su modelo de negocio, en la que los "indicadores ecológicos son fundamentales para una orientación holística hacia sistemas vivos prósperos" (Gibbons et al., 2020, p. 1).

Avanzar con la conceptualización de organizaciones que deciden transitar, parte de una premisa: La regeneración no es un punto de llegada, nunca está completa, es como dice Wahl, (2020): “un peregrinaje y un aprendizaje que nunca terminará” (p. 195).

La ampliación del concepto de regeneración, asociado a los modelos de negocio y acciones empresariales, es necesario para construir una hoja de ruta ya que “las implicaciones conceptuales y administrativas de los negocios regenerativos siguen sin estar claras” (Hahn & Tampe, 2021, p. 457) y de la misma manera, Das & Bocken, (2024) evidencian que “no se sabe mucho sobre cómo se implementan en la práctica los modelos de negocios regenerativos, cómo se relacionan con su entorno social y ecológico y cómo las empresas pueden abordar la incorporación de dichas estrategias en sus modelos de negocios” (p.530).

Recientemente la gestión organizacional, ha comenzado a exponer la necesidad de abordar niveles de interdependencia entre las empresas y la naturaleza, donde el bienestar de una de las partes está inseparablemente vinculado al bienestar de todas las formas de vida. Es así como la regeneración ha comenzado a ganar terreno como una forma de repensar la forma de hacer negocios. **En lugar de centrarse exclusivamente en el beneficio económico, la visión regenerativa, propone un enfoque holístico, donde todos los involucrados —las organizaciones, las personas y la naturaleza— salgan beneficiados, reconociendo la interdependencia entre todos los actores y elementos del sistema.**

“Las prácticas regenerativas se consideran un camino necesario para forjar una relación de colaboración con el mundo natural y es difícil encontrar defectos en las ambiciones de sus promotores” (Cole, 2023, p. 465). **Este cambio de paradigma invita a las empresas a reconsiderar su rol en la sociedad y a entender que su éxito a largo plazo depende de contribuir al equilibrio ecológico y social.**

Las empresas regenerativas rompen con el pensamiento lineal y el dualismo entre humanos y naturaleza y, a su vez, están social y ecológicamente insertas en un lugar. Una premisa central es que las empresas regenerativas mejoran y prosperan a través de la salud de los sistemas socioecológicos en un proceso coevolutivo (Fischer et al., 2024, p. 969).

En las nuevas narrativas empresariales, el camino no es antropocéntrico, sino con la naturaleza. Las visiones se convierten en ecocéntricas.

**La regeneración en las empresas se basa en aceptar las leyes naturales, en las que se usa lo localmente disponible, no existen los residuos, todo está conectado con todo (simbióticamente y no lineal), se premia la cooperación y se fortalece en la diversidad.**

Siguiendo los argumentos, “los promotores de la regeneración proponen que la producción debe respetar las leyes fundamentales de la naturaleza. Esto implica adoptar prácticas éticas, basadas en la cooperación, en las que los humanos actuemos como si fuéramos naturaleza” (Cole, 2023, p. 460).

“Las organizaciones regenerativas están diseñadas para restaurar y regenerar deliberadamente ecosistemas vivos degradados, generar resiliencia y mejorar deliberadamente el bienestar de las comunidades que dependen de dichos ecosistemas” (Muñoz & Branzei, 2021, p. 510). Un número cada vez mayor de iniciativas y organizaciones están empezando a poner en práctica el pensamiento regenerativo, las empresas entonces, han emprendido una “aproximación holística desde el territorio y su funcionalidad, aplicando una gestión creativa, utilizando la ciencia más avanzada conjuntamente con el conocimiento local” (Müller, 2016, p. 24).



Nota. Adaptado de Ramas desnudas sobre un fondo blanco y brillante [Fotografía], por Bruno Cervera, 2025, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/ramas-desnudas-sobre-un-fondo-blanco-y-brillante-dUy_VR8-W-s). Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

Las organizaciones que transitan hacia la regeneración han virado la ruta; generando valor para las partes interesadas, no solo para los accionistas. Adicionalmente, se hace fundamental resaltar que "esta perspectiva regenerativa no está completamente reñida con las visiones basadas en las partes interesadas y en el mercado, las estrategias regenerativas también son financieramente viables para las empresas, aunque pueden requerir cambios fundamentales en el modelo de negocio" (Hahn & Tampe, 2021, p. 470).

**Cada vez más empresas reconsideran su papel en la sociedad y su impacto en el planeta, abrazando la regeneración como modelo, con el que podrán enfrentar los desafíos actuales.**

Significa que más que reducir el daño o lograr la sostenibilidad, "tiene como objetivo mejorar la salud de los ecosistemas, promover la equidad social y generar valor económico a través de enfoques innovadores" (Marquis, 2024, p. 60).

Respecto a la regeneración a nivel de las organizaciones, se rescata la definición del Laboratorio de Economía Regenerativa de la Universidad de Oxford, que expone:

Las empresas regenerativas se orientan explícitamente a contribuciones positivas al medio ambiente y la sociedad. Esto incluye contribuir al cambio de sistemas mediante prácticas positivas para la reducción de emisiones de carbono (que superen el cero neto), positivas para la naturaleza (que aumenten la biodiversidad) y positivas para las personas (que mejoren el bienestar social) (Love et al., 2024, p. 3).

Así mismo, los sistemas socioecológicos regenerativos -regiones, economías, ciudades, empresas, comunidades- son "aquellos que mantienen ciclos de bienestar reforzadores positivos dentro y fuera de ellos mismos, especialmente entre humanos y la naturaleza" (Buckton et al., 2023, p. 824).

El enfoque regenerativo, es sistémico, tiene como objetivo "construir en los proyectos, las empresas y las comunidades la capacidad de regenerar todo el sistema" (Duarte Dias, 2018, p. 322), los modelos de negocio regenerativos "adoptan la perspectiva de los sistemas socioecológicos; describen sistemas integrados e interdependientes de ecosistemas naturales y sociedades y tienen un fuerte enfoque en la salud y el bienestar" (Konietzko et al., 2023, p. 383); en última instancia, "se ocupan de restaurar y mejorar la salud de los sistemas socioecológicos" (Hahn & Tampe, 2021, p. 460).

Tomar la decisión de adoptar la regeneración no es una tarea sencilla para las organizaciones, pero muchas experiencias muestran que es posible. Las empresas ya reconocen las acciones a emprender, como el fortalecimiento de los "derechos humanos, derechos laborales, economía circular, biomímesis, agroecología, compromisos fiscales justos y más" (Sahan et al., 2022, p. 7).

Las iniciativas regenerativas son una realidad cada vez más presente. **No es imprescindible que las organizaciones utilicen explícitamente el término regeneración para empezar a transitar en esa dirección. Muchas prácticas empresariales actuales ya están formulando las preguntas adecuadas sobre cómo se crea valor y cuáles son los impactos reales de los modelos de negocio en la sociedad y el entorno.** Avanzar hacia modelos de negocio regenerativos implica mucho más que transformar los procesos productivos.

Se "requiere un replanteamiento completo de los fundamentos de los negocios y extender la idea de regeneración a cuestiones como la demanda de los consumidores y la vida del producto" (Marquis, 2024, p. 64). En conclusión, "el creciente interés por los sistemas regenerativos es una continuación lógica de los marcos existentes y los cambios que se están llevando a cabo para abordar mejor una multitud de problemas de sostenibilidad complejos e interrelacionados" (Fischer et al., 2024, p. 970).

**La acción consciente nos dirige a un camino futuro, diferente y optimista, nos lleva a la evolución como lo más asombroso que pueden hacer los sistemas vivos y sociales, cambiando por completo, creando estructuras y comportamientos totalmente nuevos.**

A partir de los rediseños en las empresas, muchas otras transformaciones profundas podrán darse en los sistemas y en los entornos socioecológicos, donde las organizaciones operan.

**Estamos en un punto de inflexión, nuestras transformaciones sistémicas deben darse a un ritmo coincidente con las velocidades de las crisis, flujos de información, avances en las tecnologías,** entre otros, de nuestros tiempos.

Requerimos un cambio de paradigmas, más que de parámetros, es necesario un cambio de comportamiento, bien lo resalta (Meadows, 1999) "si el sistema está crónicamente estancado, los cambios de parámetros rara vez lo ponen en marcha" (p. 6).

**Un nuevo paradigma, en los modelos de negocio, en la alta dirección de las compañías o el diseño de productos transformativos, requiere de un liderazgo renovado, basado en la colaboración, el pensamiento colectivo, habilitado a través de sistemas de gobernanza territorial y la búsqueda conjunta de oportunidades,**

"basadas en la espiritualidad, ética, valores y transparencia en la búsqueda permanente de equidad en oportunidades y acceso a recursos para todos." (Müller, 2016, p. 36).

La regeneración está emergiendo, pero su promesa es real. "En un mundo de crisis cada vez más complejas, pasar de la reducción de daños a la curación y el enriquecimiento nunca ha sido más vital" (Loring, 2024).

# Nuevas narrativas empresariales

"La regeneración crea, construye y cura. **La regeneración es lo que la vida siempre ha hecho**; nosotros somos vida, y ese es nuestro enfoque. Incluye cómo vivimos y lo que hacemos, en todas partes" (Hawken, 2021, p. 12).

Las organizaciones con modelos de negocio regenerativos parten de una propuesta de valor centrada en el bienestar de las sociedades y la naturaleza. A través de la cocreación con clientes, proveedores y socios, desarrollan productos y servicios saludables que benefician tanto a las personas como al medio ambiente, las empresas que caminan hacia la regeneración tienen "una visión holística del ser humano, un bienestar que en el que se satisfagan todas las necesidades de todos y se permita la continua evolución cultural e intelectual humana" (Buckton et al., 2023, p. 6).

Con un compromiso profundo hacia la naturaleza, las organizaciones que incorporan en su estrategia corporativa la regeneración se enfocan en preservar, restaurar y mejorar los ecosistemas y la biodiversidad, (Hahn & Tampe, 2021) agregan que "las actividades empresariales y los sistemas socioecológicos, están mutuamente integradas, lo que significa que las empresas están anidadas en los sistemas socioecológicos y dependen de ellos" (p. 461).

**Las empresas al minimizar, y no solo compensar su huella ambiental, contribuyen activamente al bienestar de los sistemas naturales, promoviendo una justicia ecológica que incluye el respeto por los derechos de la naturaleza y los animales.**

Este enfoque se traduce en prácticas que reducen el uso de recursos como la tierra, el agua y la energía, así como las emisiones, y que se alejan de una visión puramente antropocéntrica de los negocios.

A nivel social, las "organizaciones regenerativas se ponen al servicio de la sociedad, con el compromiso de abordar los desafíos sociales, promover la equidad y crear valor compartido para el bienestar y la prosperidad de las comunidades atendidas" (Konietzko et al., 2023, p. 380) estas organizaciones buscan la equidad y la justicia en todos los aspectos, promoviendo la igualdad de derechos, prácticas laborales justas, abastecimiento ético, diversidad e inclusión. Abordan desigualdades y discriminaciones históricas, fomentando la integridad y la transparencia en sus interacciones con clientes, socios y proveedores.

Por su parte, **las organizaciones que transitan hacia la regeneración promueven una cadena de suministro transparente, donde se fortalece activamente el desarrollo y la capacitación de todos los actores involucrados.** Das & Bocken, p. (2024) nos presentan "tres nuevos principios para las cadenas de suministro regenerativas: proporcionalidad, reciprocidad y polirritmicidad" (p. 531). La proporcionalidad busca equilibrar producción y consumo dentro de los límites socioecológicos. La reciprocidad promueve relaciones justas entre actores de la cadena, comunidades y naturaleza. La polirritmicidad implica operar en sintonía con los ritmos biológicos de los ecosistemas.

Las nuevas narrativas de las organizaciones y las empresas se accionan poniendo al servicio de las generaciones actuales y futuras "la comprensión ecológica de la interconexión y la interdependencia" (Wahl, 2020, p. 34).

# Principios teóricos de la regeneración identificados en la literatura

Se presenta una sistematización de referencias en la literatura, que dan cuenta de principios marco de la regeneración y así mismo un listado de principios vinculados a lo empresarial. Esto buscando generar un derrotero de diferentes autores y postulados que contrapongan los conceptos generales y vinculados a las lógicas organizacionales.

| | Título | Principios Regenerativos en la literatura consultada | Etiquetas | Fuente |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | **Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica** | “El desarrollo verdaderamente holístico rompe con las barreras del reduccionismo, entendiendo que la base de la vida es la integridad y función de todos los ecosistemas que brindan los servicios esenciales para la vida en el planeta”. | Holístico; Integridad; Vida; Ecosistemas. | (Müller, 2016, p. 24) |
| 2017 | **Sustainability is not enough: we need regenerative cultures.** | “Las culturas regenerativas salvaguardan y hacen crecer la abundancia biocultural para las futuras generaciones de la humanidad y para la vida en su conjunto”. | Abundancia; Biocultural; Futuro; Generacional; Vida; Conjunto. | (Wahl, 2017) |
| 2018 | **Regenerative development – building evolutive capacity for healthy living systems** | "Regenerar" incluye tres ideas clave: un cambio radical para mejor; creación de un nuevo espíritu; devolviendo la energía a la fuente. | Cambio; Espíritu; Devolver; Energía. | (Duarte Dias, 2018, p. 3) |
| 2020 | **Diseñando Culturas regenerativas** | “Los sistemas regenerativos crean las condiciones que favorecen la vida, fomentando la diversidad y la complejidad caracterizadas por relaciones de apoyo mutuo que desarrollan la resiliencia y la capacidad adaptativa y de transformación en el sistema en su integridad”. | Vida; Biodiversidad; Complejidad; Relaciones; Apoyo; Mutualismo; Resiliencia; Adaptación; Integridad; Sistema. | (Wahl, 2020, p. 299) |
| 2023 | **The Regenerative Lens: A conceptual framework for regenerative social-ecological systems** | Cinco cualidades clave necesarias: una visión ecológica del mundo encarnada en la acción humana; mutualismo; alta diversidad; agencia para que seres humanos y no humanos actúen regenerativamente; y reflexividad continua. | Dinámicas; Ecológica; Mutualismo; Diversidad; Reflexión | (Buckton et al., 2023, p. 1) |

| | Título | Principios Regenerativos en la literatura consultada | Etiquetas | Fuente |
|---|---|---|---|---|
| 2023 | **The Regenerative Lens: A conceptual framework for regenerative social-ecological systems** | Para ser considerado regenerativo, un sistema (por ejemplo, una empresa, ciudad o biorregión) maximizaría la capacidad de la biosfera de la Tierra para construir, mantener, repararse y reproducirse, así como para adaptarse y evolucionar, de modo que conserve su integridad a lo largo del tiempo. Esta capacidad podría denominarse "vitalidad" de la vida y está sustentada por el comportamiento termodinámico distintivo de los sistemas vivos. | Maximizar; Capacidad; Biosfera; Construir; Reparar; Reproducir; Adaptación; Evolución; Integridad; Vitalidad. | (Buckton et al., 2023, p. 5) |
| 2023 | **Transition to a regenerative future: a question of time** | "Las prácticas regenerativas priorizan la comprensión y la participación en las cualidades y el potencial únicos de los lugares y de toda la vida que los habita". | Comprensión; Participación. | (Cole, 2023, p. 461) |
| 2024 | **Mainstreaming regenerative dynamics for sustainability** | En el ámbito de los sistemas socioecológicos, la noción de una sociedad regenerativa busca repensar y redefinir fundamentalmente las relaciones entre los seres humanos y la naturaleza. En este contexto, la dinámica regenerativa pretende apoyar las prácticas de transformación promoviendo relaciones socioecológicas mutualistas renegociando lo que significan mutualista y recíproco. | Sistemas; Socioecológico; Relaciones; Humanos; Naturaleza; Transformación; Mutualismo; Reciprocidad. | (Fischer et al., 2024, p. 969) |
| 2024 | **Doing more good** | En esencia, la regeneración encarna un espíritu de pensamiento holístico, cuidado proactivo y "hacer más bien". Creemos que es un cambio verdaderamente radical respecto de la mentalidad de "hacer menos daño" que ha dominado el pensamiento ambiental y de sostenibilidad durante décadas. | Holístico; Cuidado; Proactivo; Más bien; Cambio. | (Loring, 2024) |

**Principios de la regeneración**




***Nota.*** *Adaptada de Chat GPT; 2024, noviembre 20. Nube de palabras Principios de la regeneración.*

# Principios organizacionales de la regeneración según la literatura

| | Título | Principios de Regeneración en las organizaciones | Etiquetas | Fuente |
|---|---|---|---|---|
| 2019 | **Regenerative Leadership** | Esta nueva etapa emergente de organizaciones vivas y prósperas es lo que llamamos Negocios Regenerativos, cuyo objetivo no es solo reducir el impacto negativo de las empresas en la vida, sino crear y desarrollar empresas que contribuyan al potencial regenerativo de toda la vida. | Emergente; Potencial; Prosperas; Vida. | (Hutchins & Storm, 2019, p. 69) |
| 2020 | **Diseñando Culturas regenerativas** | Características de una empresa del futuro: sinérgica, colaborativa, conductiva, código abierto, dinámica, optimizadora, aprovecha la diversidad, trabaja en red, visión de largo plazo, la forma se adapta a la función, receptiva, emergente, centrada en el sistema, mutualista, aprovecha perturbaciones, fomenta la resiliencia, se adapta y encaja. | Sinérgica; Colaborativa; Conductiva; Código Abierto; Dinámica; Optimizadora; Diversidad; Red; Largo Plazo; Adaptación; Receptividad; Emergente; Sistema Mutualista; Resiliencia. | (Wahl, 2020, p. 298) |
| 2020 | **The development, application, and refinement of a Regenerative Development Evaluation Tool and indicators** | Principios de desarrollo regenerativo: trabajar en sistemas completos, cambiar las cosmovisiones de los componentes humanos de los sistemas vivos hacia unas holísticas, aumentar la capacidad regenerativa de los sistemas completos, la viabilidad (capacidad de funcionar), vitalidad (capacidad de prosperar) y capacidad evolutiva (capacidad de evolucionar) de los componentes humanos y no humanos. Mutualismos que permiten relaciones recíprocas que contribuyen a sistemas vivos más vitales, aprovechar los puntos nodales o convergencias en los sistemas vivos. | Desarrollo Regenerativo; Sistemas Completos; Cambio; Cosmovisiones; Sistemas Vivos; Holístico; Viabilidad; Vitalidad; Prosperar; Evolucionar; Totalidad; Cambios; Agregar valor; Manifestar Potencial; Mutualismo; Relaciones; Reciprocidad; Convergencia; Flujos; Intersecciones; Transformación. | (Gibbons et al., 2020, p. 4) |
| 2021 | **Strategies for regenerative business** | El primer principio de las empresas regenerativas estipula que los objetivos de las actividades empresariales deben derivarse de la perspectiva del Sistemas socioecológicos en el que está integrada la actividad empresarial. | Sistema; Socioecológico; Integración. | (Hahn & Tampe, 2021, p. 460) |

| | Título | Principios de Regeneración en las organizaciones | Etiquetas | Fuente |
|---|---|---|---|---|
| 2021 | **Strategies for regenerative business** | Negocio regenerativo, su enfoque de gestión debe ser adaptativo para ser proporcional a las características y la complejidad del SSE. La adaptación se ve como un proceso coevolutivo donde las prácticas y estrategias organizacionales regenerativas permiten la capacidad de adaptación del SSE, mientras que a su vez se adaptan a los cambios de los SSE. | Gestión; Adaptación; Complejidad; Sistemas; Socioecológico; Proceso; Coevolución; Cambios. | (Hahn & Tampe, 2021, p. 462) |
| 2023 | **Towards regenerative business models: ¿A necessary shift?** | “Las organizaciones con modelos de negocio regenerativos tienen una propuesta de valor de salud planetaria y bienestar social para la naturaleza y la sociedad en general”. | Valor; Salud; Planetaria; Bienestar; Social; Naturaleza; Sociedad. | (Konietzko et al., 2023, p. 377) |
| 2023 | **Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability** | Pasar de las ganancias de los accionistas a las de las partes interesadas. Permiten la captura de valor en el capital natural, social y cultural, en cada etapa de la producción. Pasan de la fijación de precios falsos a la fijación de precios verdaderos. | Ganancias; Valor; Natural; Social; Cultural; Precios verdaderos; Internalización. | (Das & Bocken, 2024, p. 531) |

### Principios de la regeneración




***Nota.*** *Adaptada de Chat GPT; 2024, noviembre 20. Nube de palabras Principios de la regeneración en las organizaciones.*

Este marco teórico ha permitido trazar el tránsito desde la sostenibilidad hacia la regeneración, destacando su origen en una cosmovisión holística del bienestar y su creciente vinculación con el mundo empresarial. **A partir del contexto global, los hitos del pensamiento emergente y las nuevas teorías económicas, se identifica a las organizaciones como actores clave en la transición hacia modelos que restauran, revitalizan y reconectan la vida en sus múltiples dimensiones.**

# METODOLOGÍA

A partir de la pregunta de investigación ¿qué principios y prácticas pueden implementar las organizaciones privadas para transitar de la sostenibilidad a la regeneración?, se aplicó un enfoque de metodología cualitativa, que si bien posee una relevancia significativa en la investigación científica en general, sus métodos y técnicas se aplican con mayor frecuencia en las ciencias sociales y del comportamiento humano. En este enfoque, la observación se constituye como una técnica fundamental. “realidades subjetivas, donde la naturaleza de la realidad cambia en dependencia de las observaciones y la recolección de datos” (Piza et al., 2019, p. 456).

Los métodos cualitativos son importantes en la investigación social, ya que abordan las características de los grupos sociales y sus relaciones con el entorno. En consonancia con esto, los datos cualitativos al ser de carácter descriptivo, generalmente se expresan con palabras, “esto no significa que sean menos valiosos que los datos cuantitativos; de hecho, su riqueza y sutileza conducen a grandes conocimientos sobre la sociedad humana” (Walliman, 2011, p. 73). Sin duda, esta afirmación, conecta con el tema principal de la presente investigación, la regeneración.

A partir de la metodología para el análisis descriptivo se propuso un esquema para la investigación, que inició con la revisión de literatura, seguido de la construcción del marco teórico y la formulación de proposiciones. Puntualmente, la revisión de literatura permitió “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos del estudio, así como, para extraer y recopilar la información relevante y necesaria” (Hernández Sampieri et al., 1991, p. 26), donde se incluyeron además de libros y artículos científicos, fuentes de información especializadas, como las plataformas web de: Capital Institute, Project Regeneration (desarrollado por Paul Hawken, autor de ‘Regeneration: Ending the climate crisis in one generation’), Regeneración Internacional, Regeneración en Acción y Sistema B.

Esta revisión selectiva habilitó la conceptualización de la regeneración, además de identificar, características, métodos y prácticas existentes relacionadas, indagando fuentes de información apropiadas para identificar los conocimientos más recientes. Partiendo de los resultados de esta revisión, se formularon las proposiciones relacionadas con los principios o prácticas. Como resultado, al aplicar esta metodología se buscó la determinación de factores comunes relacionados con: potencialidades, riesgos, impactos, motivaciones, retos, brechas, y oportunidades que conducen a la identificación de principios y prácticas que faciliten a las organizaciones transitar de la sostenibilidad a la regeneración.

Para comprender cómo el sector privado en América Latina está impulsando la transición hacia modelos regenerativos, se realizó un mapeo de referentes, además de construcción de una matriz (ver Anexo 1), donde se identificaron empresas en diversos sectores como la agricultura, la ganadería, la industria textil, la consultoría, la tecnología, entre otros, que aportan al desarrollo regenerativo en distintos países de Latinoamérica. Luego de esto, se diligenció la matriz, determinando para cada empresa referente: su nombre, su actividad, el sector económico al que pertenece, su ubicación geográfica, sus prácticas en regeneración y en línea con lo identificado en la cronología de respuesta del sector privado a la crisis socioecológica, las certificaciones obtenidas. En total se registraron cincuenta (50) empresas, seis (6) de ellas fueron elegidas para ser entrevistadas y profundizar en el objetivo de investigación.

El proceso de selección de estas seis (6) empresas se basó en la representatividad geográfica en la región de Latinoamérica, la diversidad en los sectores económicos, así como las prácticas en desarrollo regenerativo y la implementación de certificaciones como Sistema B, Regenerative Organic Certified o Land To Market.

Frente a los métodos y recursos de investigación fue implementada la entrevista, una de las técnicas más frecuentes en la investigación cualitativa, porque facilita la recopilación de datos o información del estudio descriptivo. Para el caso puntual de esta investigación se empleó la entrevista semiestructurada. Esta, brindó mayor flexibilidad porque se adaptó a las respuestas de los entrevistados, acotando “ciertos aspectos relacionados con el objeto de estudio, a fin de obtener datos más profundos en temas específicos. Además, este tipo de preguntas son de gran ayuda para evitar que el entrevistado entregue más información de la necesaria” (Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia, 2017, p. 331).

Para la aplicación de las entrevistas se diseñaron dos instrumentos de investigación, el primero fue un protocolo para formalizar o estandarizar las actividades a realizar antes y durante la entrevista, y el segundo fue el diseño de una guía para las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 2), que enumeró un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se plantearon para las entrevistas. Concretamente, las preguntas se enfocaron en dar respuesta al interrogante de la investigación con dos grupos de interés, el primero fueron 6 empresas del sector privado en América Latina, con quienes identificaron las prácticas de regeneración que están apropiando en sus organizaciones. Con el segundo grupo, 6 expertos en la materia, se reconoció cómo se están movilizando las empresas hacia la transición de la sostenibilidad a la regeneración.

# Entrevistas semiestructuradas




CONVENCIONES

- Expertos
- Empresas

Posteriormente, para el registro y clasificación de los datos de las entrevistas, el enfoque fue examinar, categorizar, tabular y combinar la evidencia. Esta fase inició con la construcción de una base de datos, donde inicialmente se organizó, integró y sintetizó la información obtenida de las doce (12) entrevistas para facilitar su análisis (ver Anexo 3). Así mismo, se analizaron los datos de lo general a lo particular con el fin de identificar etiquetas (códigos), tendencias y resultados significativos sobre la regeneración, ambos ejercicios se realizaron con la ayuda de inteligencia artificial. Con los resultados del registro y la clasificación de los datos se identificaron los hallazgos de cada de las preguntas, además se contrastaron las respuestas de los expertos y las empresas para identificar características comunes.

Finalmente, partiendo del análisis de esta información se propuso una herramienta que permite a las organizaciones privadas identificar principios y prácticas para comenzar la transición de modelos sostenibles a modelos regenerativos.

## Consideraciones éticas

Partiendo de las cuestiones éticas que se deben cumplir dentro de una investigación, para esta toman relevancia: “i) los valores individuales del investigador relacionados con la honestidad, franqueza y la integridad personal. ii) El trato que el investigador da a otras personas involucradas en la investigación relacionado con el consentimiento informado, la confidencialidad, el anonimato y la cortesía” (Walliman, 2011, p. 43).

Esta investigación se realiza bajo criterios de honestidad, manteniendo la transparencia, la objetividad científica sin distorsionar los datos recolectados, velando asimismo por el respeto a los actores involucrados, haciendo un uso ético de la información al producir resultados con integridad académica y asegurar el respeto de la propiedad intelectual, dando crédito a las fuentes utilizadas en la investigación.

De esta manera, se usó un consentimiento informado, de confidencialidad y anonimato, donde se aclaró y acordó con las personas y empresas involucradas en la investigación el alcance de esta, su propósito y cómo se utilizaron los datos recolectados. Este consentimiento se hizo expreso dentro de las entrevistas grabadas.

Finalmente, se empleó inteligencia artificial (IA) como herramienta de apoyo en diversos procesos, tales como la sistematización de los datos recolectados y la identificación de tendencias clave en la información recopilada para generación de gráficos. El uso de esta tecnología se realizó de manera ética y transparente, garantizando la integridad de la información y el cumplimiento de los principios de confidencialidad acordados en el consentimiento informado con cada participante. Asimismo, se verificó la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos mediante la inteligencia artificial, los cuales fueron complementados con el juicio crítico de las autoras de la investigación, con el fin de evitar sesgos y asegurar la rigurosidad académica del estudio.

# Hallazgos y resultados para la transición regenerativa

A continuación, se presentan los hallazgos y resultados de las entrevistas realizadas a expertos y empresas. Dado que se plantearon las mismas preguntas a ambos grupos, se ofrece un contraste de sus visiones frente a las respuestas obtenidas.

La pregunta ¿Qué entienden por regeneración?, fue el punto de partida en las conversaciones. Con esta, se identificó la adopción de prácticas regenerativas, como **una estrategia pragmática de adaptación y competitividad frente a un contexto ambiental, económico y social en transformación.** Además, la regeneración es una evolución necesaria frente a los límites del paradigma de la sostenibilidad y es prometedora para redefinir el rol de las empresas en el siglo XXI, generando abundancia y resiliencia. Este hallazgo, se sustenta en las respuestas de expertos y empresas, quienes coinciden en la importancia y beneficios de la regeneración.

También, **reconocen que la regeneración no solo busca reducir el daño, sino restaurar, sanar, reconectar y transformar.** Equiparan en esta un enfoque holístico y transformador, en el que, además, identifican que la vida en todas sus expresiones es parte inherente e intrínseca del sistema, y que comparte un enfoque relacional y sistémico.

**La regeneración es vista como un modelo que implica un cambio profundo en las lógicas y las prácticas empresariales, que facilita la conexión y vinculación con la sociedad y el medio ambiente, promoviendo además la justicia social y el empoderamiento local.**

En cuanto a los factores motivacionales para implementar prácticas regenerativas, se identificaron diferencias en el enfoque entre expertos y empresas. Mientras los expertos tienden a interpretar la regeneración como una respuesta a factores externos —como las presiones y oportunidades del entorno—, las empresas, aunque expresan motivaciones diversas, coinciden en una perspectiva más interna, vinculada con la trayectoria, identidad y evolución propia de la organización.

Los expertos destacan la regeneración como un proceso en construcción, mientras que las empresas la ven como un propósito integrado en la cultura organizacional. Ambos actores reconocen la necesidad de replantear las formas de producción y organización, pero se encuentra que desde la experiencia práctica de las empresas se hace mayor hincapié en la reflexión estratégica y la escucha como mecanismos para activar cambios profundos.

Nota. Adaptado de bosque, día, hongo, seta, vegetación [Fotografía], por Eyforis Lurt ,2023, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/un-hongo-sentado-encima-de-un-suelo-de-bosque-cubierto-de-musgo-mFPCClGY6h0) Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.



**Tanto expertos como empresas sostienen que la regeneración va más allá de prácticas de tipo ambiental, es un cambio de paradigma que está acompañado por un nuevo modelo de negocio y por la redefinición del propósito empresarial,**

que conlleva beneficios estratégicos y económicos. Desde la visión experta, implementar prácticas regenerativas es una inversión que mejora la resiliencia, reputación e innovación, y permite pasar de mitigar impactos a restaurar activamente sistemas sociales y ecológicos; las prácticas concretas ya implementadas por las empresas son agroforestería, economía circular, regeneración de suelos, ganadería regenerativa, trabajo con comunidades y medición de impacto, integrando saberes técnicos y ancestrales, transforman modelos de negocio completos, reemplazando lógicas extractivas por relaciones de reciprocidad.

Las prácticas reportadas por las empresas evidencian un enfoque integral y sistémico, donde la regeneración se entiende como una transformación de fondo en el modo de operar y de concebir el valor empresarial. **No se trata, en la mayoría de los casos, solo de adoptar nuevas acciones, sino de cambiar la lógica que ha guiado históricamente a las organizaciones: del "extraer para crecer" al "regenerar para permanecer",** del cuidado de la vida, la justicia intergeneracional y la regeneración de los vínculos sociales, culturales y ecológicos. **La transición es vista como una oportunidad de pasar del "hacer menos daño" al "sanar activamente".** Pasar de la eficiencia a la abundancia regenerativa.

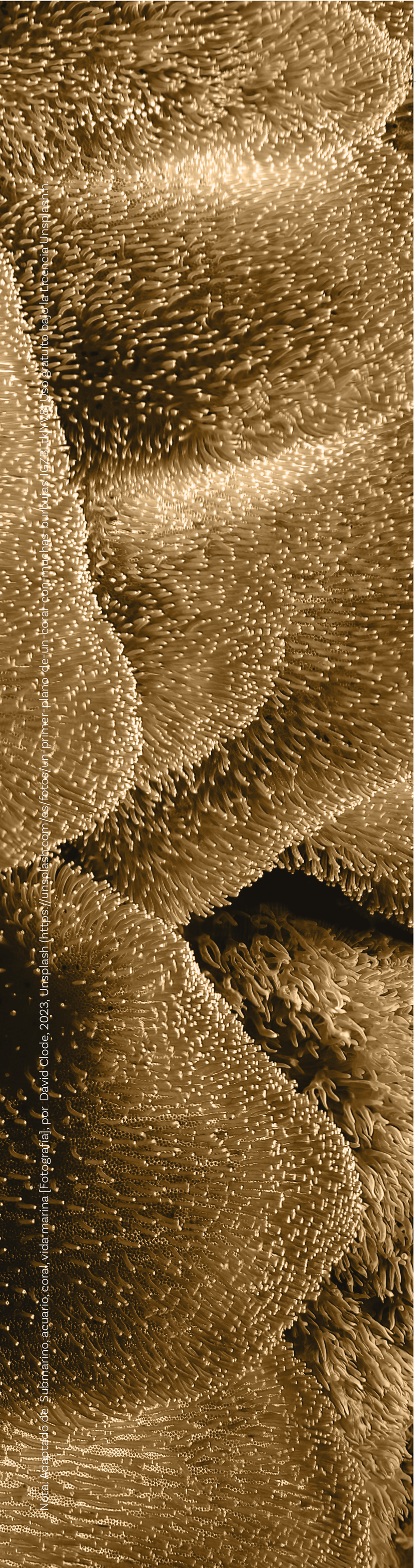
Frente a los esquemas de gobernanza organizacional para la regeneración, los expertos y las empresas, coinciden en **reconocer el esquema de gobernanza para la regeneración como un modelo basado en la colaboración, la participación activa y la integración de múltiples actores, inspirado en los sistemas vivos.** Mientras los expertos enfatizan la necesidad de un cambio profundo de conciencia y de un marco mental que rompa con lógicas tradicionales y jerárquicas, las empresas evidencian avances prácticos en esa dirección, implementando estructuras más horizontales, inclusivas y con fuerte compromiso ambiental y social. Las organizaciones integran principios regenerativos en su cultura y en la toma de decisiones, valoran la naturaleza como un grupo de interés y promueven la innovación responsable, con especial atención a la medición y ajuste continuo de impactos.

Se identifica, la coincidencia en los múltiples desafíos para la transición hacia modelos regenerativos. Desde el análisis de los expertos, se enfatiza la prevalencia de una mentalidad orientada al corto plazo, la resistencia al cambio y la insuficiente comprensión de los principios regenerativos, sumado a barreras económicas y la carencia de incentivos políticos y financieros adecuados. Adicional, se destacan las dificultades en la medición de impactos regenerativos y la limitada integración entre la regeneración de los sistemas naturales y sociales.

Paralelamente, las empresas evidencian la necesidad de superar paradigmas culturales tradicionales, así como la disponibilidad de materias primas adecuadas y la infraestructura tecnológica necesaria. Subrayan la importancia de la educación, la comunicación efectiva y la adaptación a contextos regulatorios y locales diversos para hacer operativa la regeneración.

**Ambas miradas coinciden en que la superación de estas barreras requiere un cambio cultural profundo, capacitación constante y la promoción de colaboraciones multisectoriales que favorezcan la integración de la cadena de valor, con el fin de facilitar la adopción y escalabilidad de prácticas regenerativas.**

Se evidencia que las prácticas de regeneración promueven oportunidades estratégicas para la transición hacia modelos conscientes. Los expertos resaltan la capacidad de estos



Nota: Adaptado de "Submarino, acuario, coral, vida marina [Fotografía], por David Clode, 2023, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/un-primer-plano-de-un-coral-con-muchas-burbujas-IGZBLtkJVQ). Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

modelos para mejorar la rentabilidad a largo plazo, acceder a nuevos mercados, a consumidores conscientes y **fortalecer la resiliencia organizacional mediante la innovación en modelos de negocio y la reconexión con la naturaleza desde un enfoque ecocéntrico.** Igualmente, destacan la alineación con los valores de las nuevas generaciones y el fortalecimiento de comunidades y territorios locales como factores clave.

Las empresas manifiestan un aprovechamiento activo de las oportunidades, evidenciado en la expansión hacia mercados internacionales y emergentes, la creciente demanda de productos con impacto positivo, y la innovación continua en materiales y procesos. Además, enfatizan en la importancia de fortalecer relaciones con proveedores y empleados, consolidando una cultura organizacional basada en la regeneración como propuesta de valor diferenciadora. La colaboración multisectorial y el desarrollo de metodologías accesibles para la transición regenerativa se presentan como elementos estratégicos para consolidar su liderazgo en un mercado global en transformación. Las organizaciones se posicionan como agentes clave en la construcción de un sistema económico más justo, resiliente y alineado con los ciclos de la vida.

**Cuando las empresas implementan prácticas regenerativas se fortalece el trabajo en red, la colaboración genera beneficios a largo plazo y mejora el bienestar de todos los involucrados (grupos de interés).**

Este enfoque fortalece su propuesta de valor y refuerza su identidad de marca. Para los expertos, los cambios o hallazgos de las empresas privadas que transitan hacia la regeneración comienzan internamente, con transformaciones culturales, y se extienden a las conexiones con sus entornos naturales y locales, involucrando además las cadenas de valor. Tanto las empresas como los expertos definen que la regeneración es un proceso propio de los seres vivos. Coinciden en la importancia de fomentar relaciones holísticas entre todos los actores, generando redes y conexiones significativas con el entorno.

Respecto a la vinculación de los grupos de interés en los procesos de regeneración organizacional, las empresas identifican la importancia de incluirlos debido a la interdependencia entre sus operaciones y el bienestar de todos los actores. **El diálogo permanente y la colaboración son fundamentales, para promover la co-creación de soluciones innovadoras,** además de la participación en la toma de decisiones. Para los expertos, la regeneración es un esfuerzo colectivo que involucra a todos los grupos de

interés. Fortalecer los vínculos con estos actores y crear redes sólidas es fundamental para construir sistemas más resilientes. Estas redes permiten una colaboración más efectiva y son esenciales para generar cambios sistémicos.

Tanto la visión de los expertos como la experiencia empresarial convergen en un punto vital, **donde reconocen que la regeneración es un proceso inherentemente relacional y colaborativo,** en este sentido, la regeneración exitosa depende de la vinculación de todos los grupos de interés.

A propósito de cómo medir los impactos de la regeneración, las empresas proponen adoptar **un enfoque de medición más amplio e integral para medir la regeneración, que contemple no sólo la dimensión económica, sino también las dimensiones ambiental y social.** Para ello, plantean el uso de herramientas tecnológicas y metodologías claras que permitan reflejar el progreso de manera efectiva y adaptarse a las necesidades específicas de cada contexto y de sus grupos de interés. Los expertos sugieren que las empresas deben evaluar sus esfuerzos regenerativos de forma sistémica y con una perspectiva de largo plazo. Esto implica combinar datos cualitativos y cuantitativos, involucrar activamente a las partes interesadas y utilizar indicadores pertinentes, como el estado de la biodiversidad y las condiciones de vida de las comunidades.

Para las empresas, la naturaleza es un actor central en todas las decisiones del modelo de negocio, considerándola no sólo como un recurso, sino como una fuente de innovación, resiliencia y equilibrio.

**Al comprender que la naturaleza no puede separarse de la humanidad, buscan imitar su capacidad de adaptación, aplicando estos principios en la forma en que diseñan y gestionan sus operaciones.**

Este giro hacia visiones ecocéntricas y circulares se evidencia en prácticas como la biomímesis, el respeto a ciclos naturales, y el desarrollo de productos y procesos basados en la armonía con el entorno natural.

Según los expertos, las empresas deben visibilizar y gestionar de forma estratégica su relación con la naturaleza. Integrarla en su modelo de negocio puede tomar diversas formas, desde la optimización de procesos hasta la adopción de nuevos enfoques. En este camino, la colaboración, la medición del impacto, la evaluación de riesgos y oportunidades emergen como elementos clave para la transición a la regeneración.  Tanto las empresas como los expertos reconocen **la naturaleza como un actor central e indispensable para el desarrollo y ejecución de modelos de negocio regenerativos.**

Una vez analizadas las entrevistas, tanto a expertos como a empresas, se identificó un vínculo entre las posturas de ambos sectores. Este ejercicio de contraste inicialmente revela un lenguaje compartido para expresar y comprender la regeneración. Sin embargo, se evidencian las diferencias de enfoque que reflejan los roles y contextos de cada actor, por ejemplo, el pensamiento estratégico-práctico de las empresas y la visión estructural-filosófica de los expertos.

**Es relevante la convergencia en torno a la naturaleza como el cimiento de la regeneración.**

En ambos casos se identifica una tendencia que reconoce la reciprocidad entre las formas de vida, así como la necesidad de reconfigurar el rol empresarial. Esta revisión muestra la presencia reiterada de términos como interdependencia, restauración, procesos naturales, sistemas vivos y ecosistema relacional, lo que evidencia construcción de una narrativa transformacional desde la academia y el sector empresarial.



Nota. Adaptado de Animal. Vida silvestre, serpiente [Fotografía], por Green Liu, 2024, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/una-gran-serpiente-verde-esta-en-una-rama-sBVapJJt2zk) Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

# Principios y Prácticas para que las organizaciones transiten a la regeneración

Siguiendo el objetivo de la presente investigación, a continuación, se presentan los principios de la regeneración, junto con prácticas organizacionales concretas identificadas. Esta síntesis permite evidenciar cómo las organizaciones pueden avanzar en su transición hacia modelos regenerativos mediante acciones coherentes con una visión sistémica e interdependiente con la naturaleza, asimismo se constituye como una herramienta clave para orientar la reflexión estratégica y la toma de decisiones en contextos empresariales que buscan trascender el enfoque tradicional de sostenibilidad.

| Principios | Prácticas | Prácticas Esenciales |
|---|---|---|
| **La regeneración implica una visión sistémica e interconectada.** | Es una forma de comprender el mundo y sus sistemas naturales, implica reconocer que los seres humanos somos parte integral de estos y, por ende, nuestras acciones deben alinearse con los ciclos ecosistémicos. Esto transforma el enfoque empresarial, orientándolo hacia la lógica interdependiente con la naturaleza. | Mapear flujos de energía, agua y materiales para **cerrar ciclos.**<br>Identificar y generar **vínculos comunitarios clave** en la cadena de valor para activar redes de **apoyo mutuo.** | Redefinir el **propósito de la empresa** como agente de regeneración. |
| **La regeneración es acción a favor de la vida.** | Es un proceso natural de los sistemas vivos. Requiere actuar proactivamente para restaurar y transformar ecosistemas, economías y sociedades. Trasciende el bienestar humano, promoviendo el desarrollo pleno de todas las formas de vida. | Diseñar procesos y operaciones con enfoque de **ética de cuidado,** reconociendo el valor intrínseco de todas las formas de vida.<br>Integrar **criterios de regeneración de biodiversidad** en la toma de decisiones a lo largo de toda la cadena de valor. | |
| **La regeneración implica impactos positivos más allá de la mitigación.** | No solo aborda la compensación o reducción de daños, busca revertirlos y establecer condiciones que permitan la prosperidad de la vida. No es suficiente con "no causar daño", la meta es "hacer el bien de manera activa". | **Superar el cumplimiento** normativo y las obligaciones de compensación ambiental, **adoptando acciones voluntarias** que generen beneficios adicionales a los sistemas naturales y sociales. | |
| **La regeneración es una evolución necesaria frente a los límites del paradigma de la sostenibilidad.** | Se integra como una evolución del sentido de hacer empresa con conciencia social y ecológica. Se entiende como un compromiso genuino de no solo reducir el daño, sino sanar, restaurar, reconectar y transformar. Esta transición hacia lo regenerativo no se percibe como una estrategia de marketing, sino como una evolución coherente de la organización, reconociendo que el futuro del negocio depende del bienestar ecológico y social. | Diseñar una estrategia de **comunicación** desde la **vulnerabilidad,** el **aprendizaje continuo** y la **transparencia radical.** | **Diseñar de manera colaborativa (co-creación)** procesos, productos, modelos de negocio y relaciones clave con el fin de generar un impacto positivo neto. |
| **La regeneración conlleva promover una cultura organizacional basada en cooperación y participación.** | Implica un cambio profundo en el marco mental que orienta el poder, la toma de decisiones y las relaciones dentro de las organizaciones. Promueve una cultura organizacional enfocada en la cooperación, participación genuina y corresponsabilidad, inspirada en la resiliencia y la interdependencia de los sistemas naturales. Requiere transparencia e integración de múltiples actores para proyectarse más allá de la organización, hacia el territorio y sistemas amplios. La efectividad depende de la coherencia entre los principios y su aplicación práctica. | Diseñar e implementar una **estructura de gobernanza distribuida** que permita la autonomía en la toma de decisiones, dentro de un marco común y colaborativo.<br>Crear un **sistema de liderazgo distribuido y rotativo**, promoviendo la **corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo** en lugar de jerarquías fijas. | Imitar **principios de la naturaleza en los procesos productivos** (biomímesis), y maximizar la circularidad. |
| **Conexiones con el entorno: colaboración y redes.** | Establecer conexiones sólidas con el entorno es un pilar de la regeneración organizacional. Entender y adaptarse a los contextos locales permite a las empresas fortalecer sus lazos con todos los actores relevantes, al tiempo que se fidelizan clientes y se atrae y retiene talento valioso. Este enfoque colaborativo impulsa una visión a largo plazo orientada hacia el bienestar colectivo. | Identificar, comprender y mantener un **registro dinámico de los actores del ecosistema local** para **construir soluciones colectivas** a desafíos comunes del territorio.<br>Impulsar **economías locales,** priorizando compras a proveedores del territorio, contratar talento local, e incorporar conocimientos ancestrales en procesos productivos y de diseño. | Incorporar la **sabiduría ancestral** y conocimiento local. |
| **Relacionamiento y alianzas con los grupos de interés.** | La regeneración implica adoptar una visión sistémica que reconoce la interconexión con el ecosistema y la colaboración activa con los grupos de interés para lograr un impacto colectivo. Promueve alianzas estratégicas basadas en diálogo, co-creación, confianza y transparencia, superando la competencia para generar valor compartido. | Diseñar un **Plan de Relacionamiento y generación de valor** con los grupos de interés.<br>Implementar una **Plataforma de Co-creación** para promover la participación y el diálogo. | Generar **capacidad de adaptación y recuperación** en los sistemas naturales y sociales. |
| **Mediciones integrales con enfoque en las dinámicas locales.** | La regeneración exige un enfoque de medición holístico y sistémico que trascienda los indicadores financieros tradicionales, incorporando datos cualitativos y cuantitativos adaptados al contexto específico y a largo plazo que integren la evaluación del impacto ambiental, social y económico, involucrando activamente a las partes interesadas para asegurar la transparencia y pertinencia. | Diseñar **indicadores regenerativos.**<br>Implementar un **Modelo de Medición SROI.**<br>Plantear una **batería de riesgos y oportunidades** en regeneración.<br>Incluir **indicadores de salud ecosistémica y bienestar comunitario** como parte del sistema de gestión empresarial. | |
| **La naturaleza como un actor central de la regeneración.** | Reconoce a la naturaleza como un sistema vivo, fuente de inspiración y un actor clave, no como un recurso externo. Gestionar esta relación de forma estratégica e inseparable de las operaciones empresariales, implica adoptar una visión ecocéntrica que promueva la colaboración con los ecosistemas, integrando saberes ancestrales, biomímesis y economía circular para diseñar modelos de negocio regenerativos y procesos productivos en armonía con los ciclos naturales. | Declarar e incorporar a la **naturaleza como grupo de interés.** | |

**Tabla 4:** Principios y prácticas identificados para la transición a la regeneración

# Discusión: Empresas capaces de generar abundancia y justicia en los territorios

Con base en los objetivos definidos y tras un análisis comparativo entre el marco teórico, la información primaria y los hallazgos obtenidos, esta investigación evidencia que **la regeneración representa un cambio de paradigma que desafía los enfoques tradicionales de sostenibilidad** centrados en la mitigación de impactos, constituyendo, en cambio, una cosmovisión que integra el bienestar de todas las formas de vida.

Por otro lado, se logra observar una brecha entre el avance teórico y las prácticas en el contexto empresarial, lo que revela una serie de tensiones, oportunidades y aprendizajes claves para el tránsito hacia modelos regenerativos. Los hallazgos indican que las empresas se encuentran en diferentes niveles de comprensión y apropiación del enfoque regenerativo, predominando aquellas que comienzan a explorar su significado y a contemplar opciones de aplicación.

**Sin embargo, persisten las dicotomías entre los objetivos económicos a corto plazo y la necesidad de procesos de transformación organizacional profundos,** los cuales requieren de tiempo, inversión de recursos y liderazgos conscientes. Esta situación se atribuye, en parte, a la ausencia de instrumentos o herramientas que faciliten la vinculación de la regeneración en el marco estratégico y operativo de las organizaciones privadas. El estudio identifica limitaciones de contexto y desafíos para la transición de las empresas hacia la regeneración, por ejemplo, la percepción de ésta como una tendencia lejana al negocio, asimismo, transformar sus cadenas de valor representa un gran reto, pues implica un despliegue significativo de recursos económicos y humanos.

A pesar de estos desafíos, las empresas entrevistadas expresaron una alta disposición al cambio y coincidieron en la urgencia de repensar su rol frente a la crisis socioecológica.  La transición hacia modelos regenerativos implica, una reconfiguración del actuar empresarial, no solo como generadores de valor económico, sino como agentes activos en la restauración de los tejidos sociales, ecológicos y culturales. Un principio ontológico para lograr esta transición consiste en pasar de no hacer daño, a hacer el bien de manera activa.

En consonancia con lo anterior, el sector agroindustrial (agricultura y ganadería) evidencia una adopción más tangible de prácticas regenerativas, mientras que otros sectores requieren decisiones valientes para iniciar esta transición. Esto sugiere que la aplicabilidad y facilidad de adopción puede variar entre industrias, lo cual representa una alerta ante la generalización conceptual sin considerar el sector específico.

Es resaltable que esta transición no es un proceso uniforme ni lineal, sino un camino de aprendizaje continuo, adaptación y coevolución con los ecosistemas de los que las organizaciones forman parte. Esto requiere de una gobernanza que considere a todos los grupos de interés, vincule la Naturaleza (como actor vital), y a las generaciones futuras en la toma de decisiones. En este orden de ideas, es necesario resaltar que al ser la regeneración un proceso continuo, este estudio ofrece una visión parcial y situada en el tiempo, lo que limita el reconocimiento completo de la evolución o maduración de las prácticas regenerativas, de esta forma, los hallazgos de la investigación permiten identificar oportunidades para futuros estudios.

Reconociendo la diversidad en los niveles de apropiación de las organizaciones con relación a la transición regenerativa, se enfatiza la necesidad de contar con guías claras, herramientas aplicables y comunidades de aprendizaje que permitan sostener las iniciativas en el tiempo. Es de resaltar, la oportunidad de fortalecer redes de conocimiento entre gremios y academia, además, de la necesidad de la inclusión del enfoque en los programas académicos universitarios, que promuevan la llegada de conocimiento transformacional para movilizar los cambios organizacionales.

**Los resultados también indican que es posible y necesario avanzar hacia organizaciones que no solo promulguen la sostenibilidad, sino que se reconozcan como parte activa e interdependiente en la sanación y revitalización de los ecosistemas donde operan y de los que se abastecen.**

La regeneración es un llamado para la redefinición del propósito empresarial. Esto habilita un nuevo marco de acción capaz de responder de forma más coherente y proactiva a los desafíos ecológicos, sociales y económicos. En este sentido, las empresas no solo buscarían reducir su impacto negativo, sino diseñar modelos de negocio capaces de generar abundancia y justicia en los territorios.

Una de las reflexiones relevantes de este trabajo es que **la regeneración no debe entenderse como un punto de llegada,** ni como un estado alcanzado que pueda proclamarse. Es una decisión organizacional profunda y continua, en este sentido, toma relevancia no declararse "regenerativo", sino comunicar de manera transparente la decisión de transitar, las prácticas que se están implementando y los aprendizajes genuinos que surgen en el proceso. **La regeneración en las empresas no constituye una competencia ni una postura decorativa**, sino una orientación ética que desafía con acciones los paradigmas extractivistas y promueve formas de organización resilientes y alineadas con la vida.



Nota. Adaptado de Naturaleza, corriente, agua azul [Fotografía] por Pauline Lu, 2022, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/un-rio-que-atraviesa-un-bosque--Bj6ejzGDhc) Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

# Herramienta de diagnóstico para la transición

En el desarrollo de la investigación se pudo identificar una ausencia significativa de herramientas prácticas que permitan a las organizaciones comprender, evaluar u orientar su tránsito hacia enfoques regenerativos. Si bien la literatura ofrece un marco conceptual robusto, son escasas las propuestas que traduzcan esos principios en acciones concretas, accesibles y contextualizadas para el mundo empresarial.

Esta herramienta surge como un intento de acortar esa brecha, proponiendo un autodiagnóstico que, sin pretender ser una receta, busca acercar los principios y prácticas regenerativas al quehacer cotidiano de las organizaciones.

La regeneración, como se ha argumentado, no es un estado fijo ni una meta definitiva, sino un camino de evolución constante. Por ello, esta herramienta no ofrece un punto de llegada, sino una invitación a recorrer ese tránsito con mayor conciencia, reflexión y posibilidad de acción transformadora.

Así las cosas, la herramienta (ver Anexo 4) permitirá que las empresas realicen un autodiagnóstico que, como resultado, las ubicará en una de las siguientes categorías inspiradoras para tomar decisiones audaces al interior de las organizaciones para la transición hacia modelos de negocios más consientes, resilientes y que pongan la vida en el centro:



## Observadora

La organización comienza a observarse y a observar el mundo. Reconoce la necesidad de transformarse, pero aún está en un estado contemplativo. Es una etapa de reflexión e inquietud inicial.



## Buscadora

Inicia el tránsito con pasos concretos. Explora nuevas rutas, prueba y aprende. Aún hay dudas, pero la voluntad de moverse y transformarse está presente.



## Caminante

Ha dejado atrás la intención: busca activamente nuevas formas de operar y relacionarse. Incorpora prácticas regenerativas con más claridad, aunque aún está definiendo su rumbo.



## Peregrina

Se asume como parte del tejido de la vida. Avanza con propósito y sensibilidad en su camino regenerativo. Sabe que no hay llegada, solo un andar consciente, adaptable y profundamente conectado con su entorno.

# Conclusiones

La investigación en el marco teórico expone que la regeneración trasciende a la sostenibilidad como paradigma, posicionándose como una nueva narrativa en la cultura y ética organizacional. Al analizar y clasificar las referencias teóricas, desde el pensamiento emergente hasta las prácticas regenerativas, se constató una convergencia clara en torno a la necesidad de una transformación estructural de los modelos empresariales, incorporando nuevas formas de valorar la riqueza, redefinir el propósito organizacional y operar en interdependencia con los sistemas socioecológicos. Esta narrativa, en evolución constante, impulsa un cambio de mentalidad y propone una nueva manera de concebir el rol empresarial frente a los desafíos contemporáneos.

En relación con lo anterior, los hallazgos de la investigación reconocen la regeneración como una evolución necesaria, más que una serie de prácticas aisladas se concibe como un modelo transformador con potencial de redefinir el propósito empresarial, orientando a las organizaciones hacia un modelo sistémico que no solo minimiza daños, sino que contribuye activamente al bienestar de todas las formas de vida.

El uso de la metodología cualitativa para la investigación fue clave para identificar principios y prácticas que orientan o pueden orientar a las empresas en su tránsito hacia la regeneración. Las entrevistas semiestructuradas ofrecieron una base sólida, tanto teórica como práctica, al proporcionar una comprensión de las experiencias y contextos de los expertos y las empresas. Estos aportes, aunados con los referentes teóricos, permitieron construir una mirada integradora para lograr del objetivo de la investigación.

Respecto a los expertos entrevistados, la visión general de los mismos permite concluir que la regeneración no es una tendencia pasajera, sino una nueva visión organizacional en construcción, con el potencial de redefinir la forma en que las empresas interactúan con el mundo. Si se profundiza y escala con coherencia, este enfoque puede contribuir significativamente a la transición hacia economías más justas, resilientes y alineadas con los ciclos de la vida.

Las empresas entrevistadas, por su parte, no se declaran completamente regenerativas, esto en coherencia con la idea de que la regeneración no es una fórmula única, sino una ruta que debe adaptarse a los contextos y relaciones particulares de cada organización; no puede ser replicada como un estándar cerrado o genérico, ni es impositiva, ya que se co-construye con una visión de largo alcance.

Así mismo, se observó que las organizaciones enfrentan tensiones relacionadas con la conciliación entre objetivos financieros y transformacionales, por tanto, su disposición al cambio puede abrir camino a modelos más coherentes con la vida y a promover empresas que no solo sean generadoras de valor económico sino también de impactos positivos al entorno. Para avanzar, se requieren herramientas claras, liderazgo consciente, una gobernanza que ubique a la naturaleza en el centro e incluya a las futuras generaciones en la toma de decisiones.  Es clave, igualmente, vincular los gremios y actualizar la academia con enfoques regenerativos.

Como recomendación, esta investigación abre la puerta para futuros estudios que logren profundizar en el desarrollo de modelos de negocio regenerativos en diferentes sectores, así mismo avanzar en la construcción de indicadores y marcos de evaluación que permitan medir de forma integral el impacto de la transición en las empresas. Una de las exploraciones posibles es realizar estudios de caso que logren reconocer las experiencias de las organizaciones que han implementado prácticas de regeneración.

Finalmente, la naturaleza es un actor central e inseparable del modelo de negocio, esto se consolida como una narrativa compartida donde conceptos como interdependencia, procesos vivos, biomímesis y restauración ecológica articulan una nueva forma de concebir el valor, la innovación y el crecimiento empresarial desde una lógica regenerativa.

# Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)




**Meta 11.4:** Proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.




**Meta 12.2:** Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.

**Meta 12.6:** Alentar a las empresas adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre la sostenibilidad en sus informes.



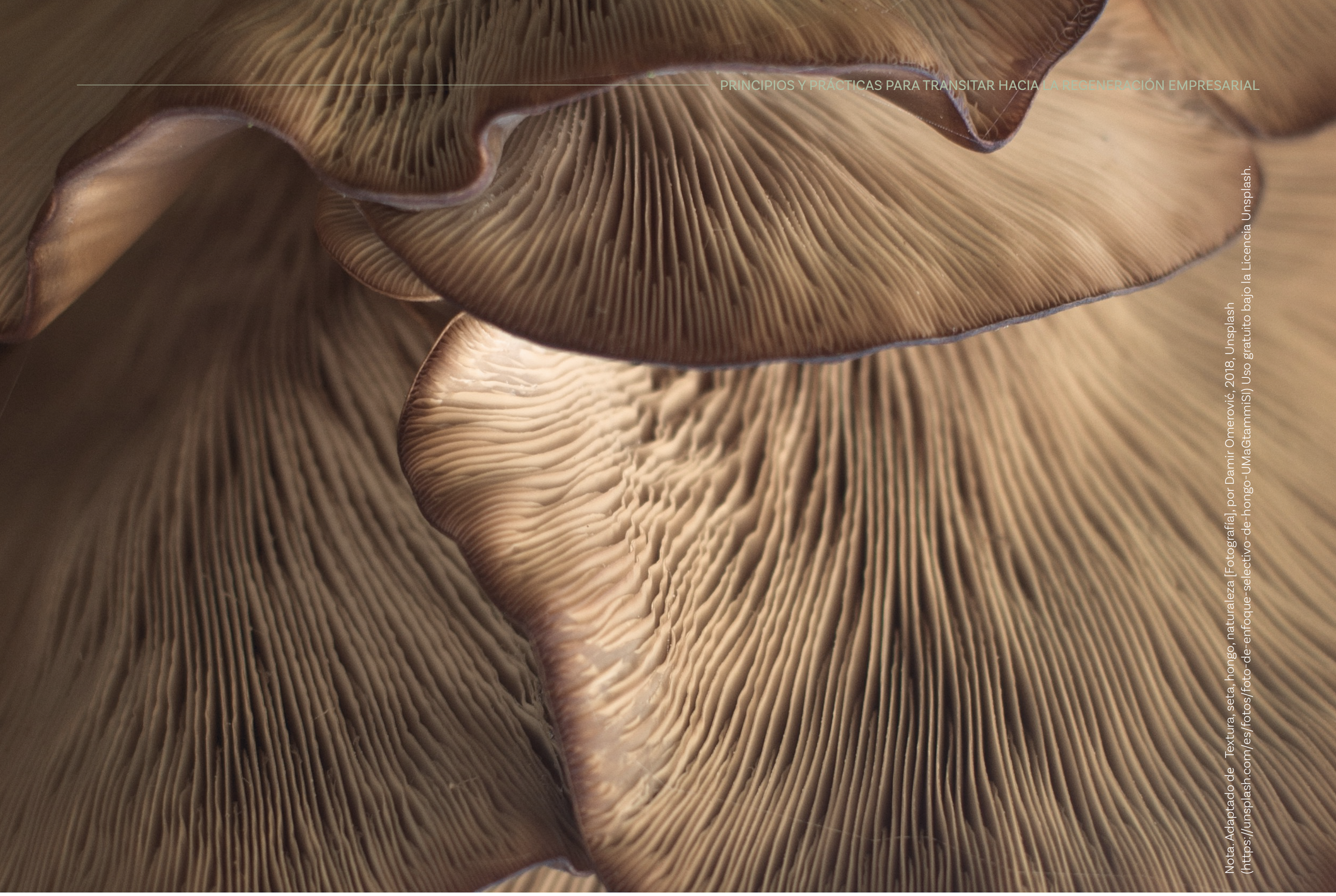

**Meta 15.1:** Velar por la conservación, restablecimiento y uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan

# Impacto del trabajo al desarrollo sostenible (SROI)

Con el objetivo de evaluar el impacto de esta investigación, se realiza el cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI) bajo un enfoque prospectivo. Formulando inicialmente la teoría de cambio, se identifican los grupos de interés y se mapean los recursos invertidos para generar como resultado este artículo académico que aborda un marco conceptual sólido sobre la regeneración e incluye una compilación de principios y prácticas aplicables en el sector empresarial para transitar hacia propósitos regenerativos (ver Tabla 5. Teoría del Cambio).

| GRUPOS DE INTERÉS | NECESIDAD O PROBLEMA A RESOLVER | INSUMOS | ACTIVIDADES | RESULTADOS, OUT COMES O BENEFICIOS |
|---|---|---|---|---|
| Empresas que desean transitar hacia la regeneración<br>**Stakeholders Internos:** Colaboradores, consejo directivo y asamblea.<br>**Stakeholders Externos:** Proveedores, clientes y comunidad local. | Identificar principios y prácticas que permitan al sector empresarial transitar de la sostenibilidad a la regeneración. | Profesionales con experiencia en la gestión ambiental y social, encargados de la investigación con enfoque en la regeneración y su aplicación en el sector empresarial. | Revisión bibliográfica exhaustiva que permita identificar definiciones y conceptos asociados a la regeneración y su aplicabilidad en el contexto de las empresas. | Arículo académico que aborda un marco teórico sólido sobre la regeneración y asimismo incluye una compilación de principios y prácticas en regeneración aplicables al sector empresarial. |
| | | Bases de datos, libros y artículos académicos relacionados con la regeneración. | Diseño de instrumentos guías para entrevistar a expertos y empresas con prácticas en regeneración. | |
| | | Dispositivos electrónicos y acceso a internet. | Ejecución de entrevistas a expertos en diferentes disciplinas vinculadas a la regeneración. | |
| | | Software de procesamiento de datos (IA). | Elaboración de un directorio de empresas que aplican la regeneración en sus negocios. | |
| | | Asesoría académica por parte de expertos en materia de regeneración y sostenibilidad. | Ejecución de entrevistas a empresas seleccionadas como referentes. | |
| | | Redes de contacto que faciliten los diálogos con los referentes en regeneración. | Desarrollo de un marco teórico sólido. | |
| | | Información clave proporcionada por empresas referentes que implementan prácticas de regeneración. | Compilación y análisis de la información recopilada, incluyendo las motivaciones, retos, brechas y prácticas de las experiencias, desde su transición hacia la regeneración. | |
| | | | Difusión de los resultados de la investigación. | |

**Tabla 5:** Teoría del cambio



Nota. Adaptado de Textura, seta, hongo, naturaleza [Fotografía], por Damir Omerović, 2018, Unsplash (https://unsplash.com/es/fotos/foto-de-enfoque-selectivo-de-hongo-UMaGtammiSI) Uso gratuito bajo la Licencia Unsplash.

Posteriormente, se estima el valor agregado a la sociedad a partir de la publicación de este artículo académico, comparando dos variables: el costo total aproximado de las horas invertidas por parte de las investigadoras, la asesora del trabajo de grado, los expertos y los representantes de las empresas entrevistados, equivalente a $32.176.667 COP. Por su parte el valor de mercado que tendría la información contenida en la investigación, si fuera producida como parte de un proceso de consultoría para una empresa, se aproxima a un equivalente de $60.000.000 COP.

Para calcular el valor de las horas dedicadas, se asigna una tarifa por hora de acuerdo con escalas salariales referenciadas en fuentes del mercado laboral, tanto en Colombia como a nivel internacional, dada la participación de expertos y empresas de diferentes regiones. Por su parte, el valor en el mercado se determinó mediante un ejercicio de benchmarking, consultando tarifas de consultorías especializadas en sostenibilidad, regeneración y transformación organizacional con un alcance y profundidad metodológica similar; los detalles del ejercicio, así como los supuestos y fuentes consideradas, pueden consultarse en el Anexo 5. Cálculo SROI.

Como resultado, se obtuvo un SROI de 1.86, lo que indica que, por cada peso invertido en el desarrollo del trabajo de grado, se genera un valor equivalente a $1.86 COP para la sociedad, reflejando el potencial de esta investigación como insumo de referencia conceptual y práctica para organizaciones interesadas en transitar hacia modelos regenerativos. Este valor se sustenta en la pertinencia del marco teórico construido, la sistematización de principios y prácticas aplicables al contexto empresarial, y el potencial del artículo académico para inspirar nuevas investigaciones, procesos formativos y decisiones estratégicas empresariales.

# Biografía de las autoras y directora de trabajo de grado



**Ingrid Stephany Gómez Cardona**

Profesional comprometida con la regeneración como propósito y camino hacia el cuidado de la vida en todas sus formas. Ingeniera ambiental egresada de la Universidad de Antioquia y magíster en Sostenibilidad de la Universidad EAFIT. Becada por la Universidad de Antioquia en reconocimiento a su desempeño académico. Cuenta con más de cinco años de experiencia liderando sistemas de gestión ambiental y estrategias de sostenibilidad corporativa en el sector industrial, con énfasis en gestión del cambio climático y economía circular.

*isgomezc@eafit.edu.co*



**Laura María Sierra Calderón**

Considera la regeneración como la esperanza hecha acción. Es politóloga y especialista en gestión ambiental de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Magister en sostenibilidad, Universidad Eafit.

Tiene más de 10 años de experiencia en el sector público en instituciones como la Alcaldía de Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Corantioquia. Desde hace 2 años se desempeña como líder socioambiental en la Fundación Socya.

LinkedIn:
linkedin.com/in/laura-maría-sierra-calderón-644277234

*lmsierrac@eafit.edu.co*



**Diana María Osorio Ramírez**

Con una convicción de la importancia de la reconexión entre los seres humanos y el entorno natural. Es Ingeniera ambiental, con especialización en Sistemas de Información geográfica y Maestría en Sostenibilidad. Cuenta con alrededor de 17 años de experiencia en gestión ambiental del territorio, con énfasis en planificación ambiental territorial y servicios ecosistémicos. Actualmente y desde hace 10 años forma parte del equipo de trabajo de la Corporación Masbosques, desempeñando cargos de liderazgo.

*dmosorior@eafit.edu.co*



**Mary Isabel Villegas Alvarán**

Líder convencida de que la comunicación es una herramienta clave para impulsar transformaciones regenerativas de alto impacto. Es Comunicadora Social con postgrado en Comunicación Política y Maestría en Sostenibilidad. Cuenta con más de 15 años de experiencia en gestión de proyectos sociales y ambientales, con énfasis en diseño de estrategias de comunicación, fortalecimiento de relacionamiento institucional y creación de iniciativas de movilización ciudadana. Actualmente, lidera el área de alianzas y mercadeo en una ONG enfocada en sostenibilidad y gestión del riesgo de desastres.

*mville25@eafit.edu.co*



**Juliana María Gutiérrez Rúa**

Líder transdisciplinaria comprometida con el bienestar colectivo y la regeneración de los ecosistemas sociales y naturales. Cuenta con 20 años de experiencia en el sector social, durante los cuales ha diseñado y liderado iniciativas galardonadas en los ámbitos público, privado y académico, tanto a nivel local como global.

Como emprendedora y cofundadora de varios proyectos comunitarios y sin ánimo de lucro, aporta un compromiso profundo con la equidad, la colaboración y el cambio sistémico.

Su trabajo ha sido reconocido por organizaciones como Ashoka, Echoing Green, la UNESCO y KOICA. Actualmente, es miembro activa de Catalyst 2030. Le apasionan la docencia, la investigación y el voluntariado, y encuentra inspiración en las artes, el tai chi, la medicina tradicional china y la exploración del potencial de la tecnología y el pensamiento de futuros para construir mundos más justos y habitables.

*jgutie40@eafit.edu.co*

# Agradecimientos y reconocimientos

A nuestras familias, por su paciencia, compañía, comprensión y respeto en nuestro proceso. Gracias por el compromiso de apoyarnos en cada etapa. Un agradecimiento muy especial a Celeste, la niña de este grupo, por ser compañía fundamental en nuestras jornadas de estudio.

Agradecemos profundamente a las empresas y expertos que nos brindaron su tiempo, sus testimonios, su experiencia, su apertura y palabras de motivación. Su contribución fue esencial para enriquecer este trabajo.

Eduard Müller: Presidente y Rector Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Costa Rica
Simón Ticehurst: Líder de Incidencia y Movimientos. Wellbeing Economy Alliance México.
Camilo Ramírez: Director ejecutivo. Sistema B. Colombia.
Marco Águila: Asesor en energía renovable y regeneración. Fundación Regenerativa. Chile.
Esteban Echavarría Cano: Co – Fundador de Susty, Profesor de Sostenibilidad en UCI, Ex Gerente de Sostenibilidad para LATAM, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI). Costa Rica.
Claudia Martínez: Directora E3 Ecología, Economía y Ética. FOLU. Colombia.
Nicolás Cock Duque: Presidente Ejecutivo y Fundador. Ecoflora Cares. Colombia.
Juan Salgado: Gerente Senior. Implementación Natura. Brasil - Ecuador – Argentina.
Susana Basurto Franco: Jefe de Marca, Innovación Social y Ambiental. Someone Somewhere. México.
Santiago Jaramillo: Fundador Micelio BIO. Argentina.
Federico Botero Jaramillo: Responsable. Agroparque Biosuroeste. Colombia.
Carlos Mesa: Presidente Junta Asesora PREMEX. Centro América, Chile, Ecuador, Colombia, Perú, República Dominicana.

Total, y enorme agradecimiento a Juliana Gutiérrez, nuestra asesora, por su guía, su luz, su serenidad y, sobre todo, por ser una fuente constante de inspiración para seguir transitando este camino. Gracias también a los profesores Alejandro Álvarez, Santiago Echeverri y Nicolás Pinel por la generosidad con su tiempo, conocimientos, apertura y calidez.

A María Alejandra González, directora de esta maestría, gracias por permitirnos ser parte de este espacio académico, por su liderazgo en el mundo de la sostenibilidad y por sembrar en nosotras el deseo de transformar desde el conocimiento.

En general, estamos profundamente agradecidas con todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que hoy alcancemos este logro. Lo hacemos con la convicción de que se trata de un paso más en el camino hacia una causa más grande que nosotras mismas: hacer bien a la vida en todas sus formas.

# Referencias

Álvarez -Vanegas, A. (2021). Una mejor relación con el entorno ecológico. En J. D. Mejía Mejía (Ed.), *Un espejo para mirarnos: Colombia en la Encuesta Mundial de Valores* (pp. 122–152). Comfama.

Bexell, S. M., Saitta, D., Sher, A., & Sutton, P. (2023). Co-Creation of a Center for a Regenerative Future. *Sustainability*, 15(17), 1–10. https://doi.org/10.3390/su151712861

Blokker, G. (2019). *Orejas de madera* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/orejas-de-madera-7qhL24a3kLs

Buckton, S. J., Fazey, I., Sharpe, B., Om, E. S., Doherty, B., Ball, P., Denby, K., Bryant, M., Lait, R., Bridle, S., Cain, M., Carmen, E., Collins, L., Nixon, N., Yap, C., Connolly, A., Fletcher, B., Frankowska, A., Gardner, G., … Sinclair, M. (2023). The Regenerative Lens: A conceptual framework for regenerative social-ecological systems. En *One Earth* (Vol. 6, Número 7, pp. 824–842). Cell Press. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.06.006

Cervera, B. (2022). *Hoja, macro, verde y planta* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/una-gran-hoja-verde-con-agujeros-H9sYrq4jJ7Y

Cervera, B. (2025). *Ramas desnudas sobre un fondo blanco y brillante* [Fotografía]. Unsplash.https://unsplash.com/es/fotos/ramas-desnudas-sobre-un-fondo-blanco-y-brillante-dUy_VR8-W-s

Cole, R. J. (2023). Transition to a regenerative future: a question of time. *Buildings and Cities*, 4(1), 457–474. https://doi.org/10.5334/bc.333

Clode, D. (2023). *Submarino, acuario, coral, vida marina* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/un-primer-plano-de-un-coral-con-muchas-burbujas-IGZBLtklYV8

Das, A., & Bocken, N. (2024). Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 49, 529–544. https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024

Dixon-Decléve, S., Gaffney, O., Ghosh, J., Randers, J., Rockström, J., & Stoknes, P. E. (2024). *La Tierra para todos: una guía de supervivencia para la humanidad.* Fondo de cultura económica de Argentina.

Dixson-Declève, S., Ghosh, J., Gaffney, O., Randers, J., Rockström, J., & Stoknes, P. E. (2022). *Earth for All: A Survival Guide for Humanity RESUMEN EJECUTIVO.*

Duarte Dias, B. (2018). Regenerative development - Building evolutive capacity for healthy living systems. *International Journal of Design and Nature and Ecodynamics,* 13(3), 315–323. https://doi.org/10.2495/DNE-V13-N3-315-323

Earth Charter. (2000). *La Carta de la Tierra*. https://earthcharter.org/read-the-earth-charter/download-the-charter/

Fischer, J., Farny, S., Abson, D. J., Zuin Zeidler, V., von Salisch, M., Schaltegger, S., Martín-López, B., Temperton, V. M., & Kümmerer, K. (2024). Mainstreaming regenerative dynamics for sustainability. En *Nature Sustainability* (pp. 964–972). Nature Research. https://doi.org/10.1038/s41893-024-01368-w

Fullerton, J. (2015). *Capitalismo Regenerativo: Cómo los principios y patrones universales determinarán nuestra Nueva Economía* . Capital Institute.

Gibbons, L. V., Pearthree, G., Cloutier, S. A., & Ehlenz, M. M. (2020). The development, application, and refinement of a Regenerative Development Evaluation Tool and indicators. *Ecological Indicators,* 108, 1–17. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.105698

Hahn, T., & Tampe, M. (2021). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization,* 19(3), 456–477. https://doi.org/10.1177/1476127020979228

Hawken, P. (2021). Regeneration : *Ending the climate crisis in one generation.* Penguin Publishing Group.

Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *REGENERATIVE LEADERSHIP The DNA of life-affirming 21st century organizations.* Wordzworth.

Kingo, L. (2019, julio 25). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales.* Naciones Unidas. https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales

Konietzko, J., Das, A., & Bocken, N. (2023). Towards regenerative business models: A necessary shift? *Sustainable Production and Consumption,* 38, 372–388. https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014

Koplyk, D. (2025). *Bosque, mariposa, vida silvestre* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/la-mariposa-descansa-sobre-una-flor-roja-YL_T0INR6U8

Lilja, J. (2024). Facilitating organizations to dance with the complex “logic of life”: spinning with paradoxes in regenerative appreciative inquiry summits. *Learning Organization,* 31(3), 299–316. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0006

Liu, G. (2024). *Animal. Vida silvestre, serpiente* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/una-gran-serpiente-verde-esta-en-una-rama-sBVapJJt2zk

Loring, P. A. (2024, septiembre). *Doing more good: Why regeneration could be the “once-and-future” cultural story we have been yearning for.* https://conservechange.medium.com/doing-more-good-c9f361d8cbaa.

Love, C., McElroy, C., Roesler, R., & Fraser, E. (2024). Embracing Business Practices That Actually Improve the Word . *Harvard Business Review Digital Articles.*, 1–11.

Lu, P. (2022). *Naturaleza, corriente, agua azul* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/un-rio-que-atraviesa-un-bosque--Bj6ejzGDhc

Lurt, E. (2023). *Bosque, día, hongo, seta, vegetación* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/un-hongo-sentado-encima-de-un-suelo-de-bosque-cubierto-de-musgo-mFPCCIGY6h0

Marquis, C. (2024, junio). How regenetarion is redefining  Business. *Stanford Social Innovation Review*, 58–66.

Meadows, D. (1999). *Leverage Points Places to Intervene in a System* (pp. 1–19). The Sustainability Institute.

Melechin, A. (2024). *Liquenes* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/kNf72md-lfg

Ministerio de Comercio, I. y T. (s/f). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/colombia-en-la-ocde/punto-nacional-de-contacto-pnc-de-las-directrices/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multin

Müller, E. (2016). Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica. *Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica*, 1–40.

Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue. *Organization and Environment*, 34(4), 507–516. https://doi.org/10.1177/10860266211055740

Omerović, D. (2018). *Textura, seta, hongo, naturaleza* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/foto-de-enfoque-selectivo-de-hongo-UMaGtammiSI

Rockström, J. (2024, julio). *The tipping points of climate change — and where we stand [Video].* TED. https://www.ted.com/talks/johan_rockstrom_the_tipping_points_of_climate_change_and_where_we_stand?lng=es&geo=es&subtitle=en

Sahan, E., Sanz-Ruiz, C., Raworth, K., van Winden, W., & van den Buuse, D. (2022). *What Doughnut Economics means for business: Creating enterprises That are regenerative and distributive by desing.* Doughnut Economics Action Lab.

Socatelli, M. (s/f). *Fundamentos del Desarrollo Regenerativo y el Turismo Regenerativo.* Fundación REImagine.

Summit of the Future. (2024). *Pact for the future, global digital compact and declaration on future generations.* United Nations.

Took A Snap. (2024). *Un primer plano de un diente de león con un fondo borroso* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/un-primer-plano-de-un-diente-de-leon-con-un-fondo-borroso-q8estBMp87c

Tresse, W. (2022). *Primer plano hoja verde* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/un-primer-plano-de-una-hoja-verde-en-un-arbol-XeUov8jhBes

Villard, F. (2018). *Fondo de árbol* [Fotografía]. Unsplash. https://unsplash.com/es/fotos/fotografia-de-arbol-Jrl_UQcZqOc

Wahl, D. (2017, marzo 15). *Sustainability is not enough: we need regenerative cultures.* Medium. https://designforsustainability.medium.com/sustainability-is-not-enough-we-need-regenerative-cultures-4abb3c78e68b

Wahl, D. (2023, marzo 17). *"Regeneration is the essence of life's self-organisation" Fritjof Capra & Daniel Wahl in dialogue [Video].* YouTube. https://youtu.be/MiUGKfJV5E0?si=tdJww3tPZERbNIzA

Wahl, D. C. (2020). *Diseñando Culturas Regenerativas* (Marin Toni, Ed.). Editorial EcoHabitar Sociedad Microcooperativa.

Wellbeing Economy Alliance. (2022, julio 7). *¿Qué es la Economía del Bien-estar?* weall.org. https://weall.org/what-is-wellbeing-economy

# Anexos

**Anexo 1.** Matriz de referentes empresariales en regeneración

**Anexo 2.** Guía entrevista semiestructurada

**Anexo 3.** Clasificación de datos expertos y empresas

**Anexo 4.** Herramienta de autodiagnóstico para la transición

**Anexo 5.** Cálculo SROI

# PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS PARA TRANSITAR HACIA LA REGENERACIÓN EMPRESARIAL

Trabajo de Grado

