

# Women, Communion and Business: Social Transformation from the Economy of Communion

<sup>1</sup>Francy Rocio Chavarro Cardozo , <sup>2</sup>Carlos Alberto Dávila Cruz , <sup>3</sup>Geyni Arias Vargas , <sup>4</sup>Ingrid Lorena Rodríguez Méndez , <sup>5</sup>Johanys Liseth Donado Donado , <sup>6</sup>María Del Mar Ávila Chavarro 

<sup>1,3,4,5</sup> Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, Colombia, [francy.chavarro@corhuila.edu.co](mailto:francy.chavarro@corhuila.edu.co), [geyni.arias@corhuila.edu.co](mailto:geyni.arias@corhuila.edu.co), [ilrodriguez@corhuila.edu.co](mailto:ilrodriguez@corhuila.edu.co), [Jdonado-2022a@corhuila.edu.co](mailto:Jdonado-2022a@corhuila.edu.co)

<sup>2</sup>Universidad de Manizales, Colombia, [cadavilac@umanizales.edu.co](mailto:cadavilac@umanizales.edu.co)

<sup>3</sup>Colegio Mayor de Antioquia, Colombia, [mariaavila3630@gmail.com](mailto:mariaavila3630@gmail.com)

*In the face of growing social inequality and economic exclusion, the Economy of Communion (EoC) is presented as an alternative business model centered on human dignity, solidarity, and the common good. This approach offers a transformative path in which female leadership plays an important role in building more just and sustainable organizations. The overall objective of this research was to analyze the role of women in the strengthening and sustainability of companies that operate under the principles of the EoC, using PADEVI in Timaná, Huila (Colombia) as a case study. The methodology used was qualitative, with a descriptive and exploratory design. Semistructured interviews, participant observation, and documentary analysis were used, which provided a deeper understanding of organizational dynamics and the role of women within them. Among the results, it was identified that women lead key processes in production, environmental management, and decision-making, strengthening an organizational culture based on equity, cooperation, and community development. In conclusion, it is evident that female participation in EoC companies promotes sustainable and inclusive business models, transforming organizational practices through an ethical and relational approach centered on people.*

**Keywords--** Economy of Communion, Female Leadership, Empowerment, Business Sustainability, Social Equity.

## INTRODUCCIÓN

La economía de comunión nace como alternativas, de mejorar el sistema organizacional a partir de una rentabilidad equilibrada con la cultura del dar, la solidaridad y la justicia social, propone una economía centrada en la persona. En este concepto el rol de la mujer va más allá de la participación en el proceso de producción, sino que también se son impulsoras de prácticas empresariales más humanas y colaborativas.

En investigaciones sobre EdC y economía solidaria se ha documentado ampliamente sus fundamentos éticos, sociales y espirituales, las investigaciones destacan cómo la convergencia entre la economía feminista y solidaria puede impulsar modelos económicos inclusivos y sostenibles. Destacando la capacidad de las mujeres para construir relaciones, cuidar, y fomentar el bien común, elementos esenciales en la EdC. Sin embargo, la mayoría de estos estudios carecen de análisis empíricos que muestren cómo estas dinámicas operan en contextos empresariales reales, especialmente en zonas rurales de América Latina. Como objetivo general de esta investigación, se tiene analizar el rol de la mujer en el fortalecimiento y sostenibilidad de las

empresas que manejan la ética de la economía de comunión, tomando como caso de estudio la empresa PADEVI, ubicada en el municipio de Timana Huila (Colombia).

La pregunta que orienta este estudio es: ¿De qué manera la participación de las mujeres que contribuye a consolidar un modelo empresarial sostenible e inclusivo bajo los principios de la economía de comunión? Para ello se parte del análisis documental, entrevistas y observaciones de campo realizadas en la visita a la empresa.

## *El papel, liderazgo y empoderamiento económico de las mujeres en la economía de comunión*

En los últimos años las teorías sobre discriminación de género se han hechos más complejos en un intento por promover la realidad social, sobre todo en el aspecto de las mujeres en el acceso a puestos de liderazgo. Se Examina la evolución de las teorías psicológicas de género, desde la división sexual del trabajo hasta las interpretaciones interactivas y psicosociales modernas [1]. Se analiza la evolución teórica sobre el liderazgo femenino desde una perspectiva de género; de igual forma, se analiza la influencia de los estereotipos, la ideología sexista y los factores psicosociales que dificultan su acceso al poder.

Se aborda el reconocimiento de la dignidad de la mujer, sus aportes en la familia, la sociedad y la Iglesia, reflexionando sobre la discriminación histórica, la necesidad de igualdad de derechos, la maternidad, el trabajo, la vocación femenina, la violencia, y el “género femenino” como riqueza espiritual y social [2]; asimismo, se reconoce la contribución de las mujeres y la discriminación histórica sufrida; además de su papel en la construcción de la sociedad a todas las mujeres independientemente de su edad, estado civil o vocación, abarcando madres, esposas, trabajadoras, consagradas, hijas o hermanas.

## **Impacto de la economía de comunión en la vida de las mujeres**

Los modelos de emprendimiento social y economía de comunión centran en su capacidad para generar impacto social positivo, explorando las diferencias entre el emprendimiento tradicional y el social, y cómo las mujeres encuentran mayor afinidad con estos nuevos enfoques. Estos modelos analizan el

modelo de intención emprendedora de Krueger y Brazeal, así como factores "pull" y "push" que influyen en la decisión de emprender socialmente [3]. Este enfoque es importante por la transformación del modelo económico hacia uno más justo y humano, integrando el papel fundamental de la mujer en dicho proceso, contribuyendo al conocimiento sobre emprendimiento social desde una perspectiva de género, destacando cómo puede convertirse en un medio de inclusión y cambio social.

El empoderamiento de las mujeres se ha convertido en un objetivo global de desarrollo; sin embargo, se siguen enfrentando a retos día a día, en los estudios sobre 'usos del tiempo' visualizan la brecha entre hombres y mujeres en relación con las tareas de cuidado y de reproducción de la vida humana, que son mayoritariamente realizadas por mujeres sin que reciban remuneración económica. [4]

Aunque la EdC es un modelo económico de economía más humana e inclusiva, la desigualdad social persiste en la sociedad; de tal forma que las mujeres continúan enfrentando desafíos estructurales (tiempo, recursos, cuidados), simbólicos (estigma, sospecha) y de mercado (instrumentalización, visiones ideológicas) que restringen su total implicación y su reconocimiento en los proyectos de producción y comunidad.

## METODOLOGÍA

Desde un enfoque cualitativo, tal como lo plantean Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2018) [5], el estudio de la Economía de Comunión permitió explorar y comprender a profundidad este fenómeno, de acuerdo con las experiencias, significados y perspectivas de los actores involucrados. Este enfoque no busca generalizar, sino interpretar las dinámicas sociales, culturales y éticas que subyacen en las prácticas económicas basadas en la comunión, la reciprocidad y la solidaridad.

Este estudio tiene un tipo de investigación descriptiva, la cual se enfoca en describir características de un fenómeno o grupo sin manipular variables, la investigación facilitó encontrar características fundamentales, relaciones y patrones dentro del objeto de estudio [6].

Esta investigación se desarrolló con un nivel de investigación exploratorio, tal como lo indican Sampieri, Collado & Lucio, (2014) [7]. Siendo especialmente útil cuando ya que existen antecedentes suficientes; este es un estudio preliminar que se enfoca en la exploración y la recopilación de información.

El diseño metodológico de esta investigación combina un enfoque documental y de campo. Por una parte, se fundamenta en la revisión, interpretación y sistematización de fuentes secundarias, tales como informes, revistas especializadas, artículos académicos y materiales audiovisuales. Estos insumos permitieron contextualizar el objeto de estudio y

establecer un marco teórico sólido; por otra parte, el trabajo de campo complementa el análisis mediante la recopilación directa de información, lo que enriquece la comprensión del fenómeno investigado desde una perspectiva más cercana y experiencial.

Las herramientas utilizadas en esta investigación fueron el análisis documental y entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron recoger información precisa. El análisis documental facilitó la organización sistemática de documentos e información clave; por el contrario, las entrevistas facilitaron la comprensión específica del tema.

En cuanto a la técnica utilizada en esta investigación, se aplicó la observación estructurada en los espacios que se intervinieron en la organización ACEDECO PADEVI; también se utilizó el análisis de documentos, análisis de las entrevistas realizadas, junto con la guía previamente diseñada. También se empleó una matriz de documentos, lo que facilitó la identificación de información.

La población objetivo de este estudio está conformada por el personal y los procesos intervenidos de la organización ACEDECO PADEVI (Asociación Comunitaria Economía de Comunión Palabra de Vida), la cual busca alternativas para satisfacer necesidades de las comunidades, la cual trabaja bajo los principios de la economía de comunión.

Esta metodología permitió realizar un análisis comprensivo y riguroso de la manera en la que la participación de las mujeres que contribuyen a consolidar un modelo empresarial sostenible e inclusivo bajo los principios de la economía de comunión.

## RESULTADOS

La economía de comunión (EDC) se diferencia de las economías circular, naranja, capitalista, comunista, entre otras, por su enfoque diferente, ya que esta se rige de una visión ética, solidaria y humana de las empresas y el mercado. Es de resaltar que, la EDC pone en el centro a la persona y al bien común, promoviendo un sistema que hace "crecer a la persona de una forma digna" [8].

### Liderazgo femenino y cultura organizacional en la Economía de Comunión

La economía de comunión nació en 1991 en São Paulo, Brasil, como respuesta a las desigualdades sociales y económicas, Chiara Lubich, fundadora del movimiento de los Focolares. Lanzó el proyecto de economía de comunión, basada en que las empresas mismas pueden ser un lugar de comunión, si se gestionan con valores humanos. Su liderazgo inspiró a miles de mujeres y hombres a redirigir el propósito de las empresas hacia la economía del dar. Ha sido premiada en diferentes ocasiones, entre los principales galardones está el Premio UNESCO "para la Educación para la Paz", otorgado el 17 de diciembre de 1996 [9].

El liderazgo en la Economía de Comunión (EdC) se concibe como una fuerza transformadora trascendiendo los intereses individuales para orientar la acción empresarial hacia el bien común, se fundamenta básicamente en valores como la reciprocidad, la empatía, la justicia y la dignidad humana. En este escenario, el liderazgo de mujeres es de significativa importancia, pues facilita la incorporación de una lógica de cuidado e inclusión en los procedimientos de la organización.

Igualmente, las líderes femeninas en la EdC no solo administran recursos, sino que también movilizan comunidades, fomentan la participación equitativa y robustecen el entramado social. Su estilo de liderazgo, cercano y cooperativo, incorpora una nueva dimensión al trabajo de los negocios, convirtiendo las organizaciones en lugares donde se fomenta la comunión. Por lo tanto, el liderazgo en la EdC no se fundamenta en la jerarquía ni en la supervisión, sino en la habilidad para crear relaciones relevantes, tomar decisiones con ética y edificar una economía más humana a través de las relaciones.

**TABLA I**  
LIDERAZGO FEMENINO EN EDC

Dimensiones	Empresa de EdC	Empresa Tradicional
Filosofía central	Está basado en la filosofía del “dar” y prioriza el bien común y al desarrollo integral de la persona.	Predomina la rentabilidad. La mujer adapta su liderazgo a estructuras masculinas tradicionales.
Liderazgo y toma de decisiones	El liderazgo es inclusivo y empático, donde la sensibilidad y el cuidado se consideran activos.	La mujer rompe estereotipos, y se enfrenta barreras culturales para acceder a cargos altos.
Impacto social	Tiene mayor impacto social, ya se es destinando beneficios a la comunidad y los necesitados.	Impacto tradicionalmente bajo, ya que se enfoca en resultados financieros y prestigio personal.
Rol de la persona	Busca poner a persona es el centro de todo; prioriza el desarrollo humano y bienestar.	Está enfocado en la productividad, el éxito profesional y el ascenso jerárquico.

En la Tabla I se encuentra la comparación de las cuatro dimensiones principales del liderazgo femenino dentro de las empresas de Economía de Comunión respecto a las empresas tradicionales: la filosofía central, el liderazgo y la toma de decisiones, el impacto social y el rol de la persona.

Cabe destacar que, en la EdC la gestión empresarial se realiza basada cultura de “Dar”, y principalmente centrada en el bienestar común del ser humano; el liderazgo femenino es valorado por la empatía, el cuidado y la inclusión, todos los esfuerzos son orientados hacia la reinversión de ingresos a la sociedad; orientando sus esfuerzos a un mayor impacto desde el nivel colectivo del liderazgo.

Además, se destaca el ser humano como transversal en la organización, dando importancia a su dignidad y bienestar. Al

contrario de las compañías tradicionales por la generación de ganancias, poseen barreras culturales limitando el acceso de las mujeres en el liderazgo femenino, éxito de individuo, manteniendo un impacto social limitado. La Tabla I evidencia como la EdC ofrece un modelo más humano, equitativo y transformador para el liderazgo femenino.

La EDC surge como una respuesta ética a los modelos capitalistas tradicional, el cual su característica principal prioriza el interés individual y el crecimiento del capital, dejando de priorizar el bienestar social y la dignidad humana. La economía de comunión por otro lado pone a la persona en el centro de la actividad económica, lo que quiere decir que prioriza el bienestar de la persona y de sociedad, promoviendo las relaciones basadas en la reciprocidad, el cual se fundamenta con que la convicción de la empresa puede ser un lugar común y fraternal, y no solo de maximización de los beneficios financieros [10]. Este modelo tiene una visión racional que se aleja del paradigma competitivo y se acerca a un modelo basado en la cooperación, en el cual el éxito se mide no solo en términos económicos, sino que también se toma en cuenta el crecimiento y el impacto positivo de las personas y la sociedad [11].

Existen muchas organizaciones que han adoptado los principios de la economía de comunión, las cuales se destacan por su propuesta de modelos empresariales inclusivos, éticos y sostenibles, muchos de ellos impulsados por el liderazgo femenino. Un ejemplo de ellos es ACEDECO PADEVI (Asociación Comunitaria Economía de Comunión Palabra de Vida). Su representante legal María Gloria Penagos Sánchez; fue nombrada Mujer Cafam 2017 por el departamento del Huila, reconocida por su labor comunitaria [12]. En este contexto, el liderazgo femenino tiene más oportunidad de desplegar sus cualidades distintivas.

En la EDC a las mujeres se les da un espacio donde pueden integrar su identidad personal y profesional, sin tener que sacrificar su rol familiar o asumir características de liderazgo “puramente” masculino como ocurre en muchas empresas tradicional. [13]. Desde una perspectiva racional la Economía de comunión facilita tener una participación en cualquier nivel jerárquico, ya que esta reconoce el valor de la empatía y sobre todo el valor de sostenibilidad empresarial [13].

Finalmente, la economía de comunión representa una oportunidad de visibilizar y fortalecer en el aporte de las mujeres al desarrollo económico social desde la lógica y la perspectiva de la comunión, ya que se articulan la ética, las relaciones humanas, y la economía. La EDC se muestra como un posible modelo de empresa que no solo es económicamente viable, sino que también es sostenible eh inclusivo. Este enfoque ayuda a redefinir el papel que tienen las mujeres en las empresas, dándole un lugar protagónico en la construcción de un futuro más justo, equitativo y humano [14].

En PADEVI, el liderazgo femenino es clave para afianzar y mejorar su cultura empresarial basada en la solidaridad, inclusión, equidad y una participación. [15]. Por su

flexibilidad de horarios y las capacitaciones en gestión empresarial, 60% de la fuerza laboral está compuesta por mujeres, muchas de ellas cabezas de familia. En las empresas de EDC, las mujeres desempeñan un papel central en la toma de decisiones empresariales. El liderazgo colaborativo y ético que se desarrolla ha logrado la participación de las mujeres en la toma de decisiones, como ejemplo en las asambleas mensuales. Las decisiones son tomadas de forma estratégica para mejorar y fortalecer la organización. En el caso de PADEVI, podemos ejemplificar la decisión colectiva de reinvertir utilidades en la compra de un molino ecológico, lo que redujo un 40% los costos de producción en la empresa.

En la empresa PADEVI, el ambiente laboral se forma a base de confianza, empatía y respeto, la cual se ha forjado por los líderes capaces de priorizar el bien común. La cultura organizacional y se rige de un eje central en la cual se evidencia en las políticas de equidad salarial, donde los trabajadores reciben ingresos superiores al promedio en el sector agrícola. Así PADEVI no solo es una empresa Productiva, sino también una empresa donde se tiene espacios de transformación social y donde la economía se dispone al servicio de la dignidad humana.

Las mujeres no solo lideran desde lo organizacional; su desempeño va más allá, ya que son promotoras de prácticas ambientales que se utilizan en los procesos de producción, las cuales se reflejan en el aspecto social y ambiental. En la empresa lideran proyectos agroecológicos como el proceso de cultivo de café orgánico sin químicos, la conversión de residuos en abono, entre otros. El enfoque de Cuidado se manifiesta claramente en la gestión empresarial, ya que las decisiones no se toman únicamente de los criterios económicos, sino que también se toman en cuenta los valores como el respeto, la empatía y el bienestar colectivo, los cuales son característicos de la EDC.

El modelo de PADEVI revela cómo el liderazgo femenino puede generar una transformación en las prácticas empresariales, ya que las mujeres no solo han influido en la cultura solidaria, sino que también han promovido mecanismos que permiten acceder a créditos para la salud, educación y emprendimientos familiares. Estas acciones, acompañadas de la conciencia comunitaria, demuestran cómo el liderazgo femenino logra integrar lo organizacional con la sostenibilidad en las áreas de producción, protegiendo el entorno natural y asegurando condiciones laborales dignas para los trabajadores.

Así como ACEDECO PADEVI, existen muchas otras organizaciones en diferentes lugares del mundo que se rigen por la “cultura del dar”, no como filantropía, sino como principio estructural de la economía, marcando una diferencia social y ambiental. Muchas de estas organizaciones tienen liderazgos femeninos, que hacen parte de la mejora de estas organizaciones.

## **El rol de la mujer en la sustentabilidad empresarial desde la Economía de Comunión: Caso PADEVI en Timaná, Huila.**

La economía de comunión busca una economía basada en la solidaridad, el compartir y el bien común, el rol de la mujer adquiere una dimensión ética y transformadora [17], las mujeres no solo aportan desde lo técnico y lo operativo, sino que imprimen una lógica de cuidado, cooperación y reciprocidad que fortalece la cohesión interna y la sostenibilidad organizacional (Bruni & Uelmen, 2006). Al analizar los retos y oportunidades que enfrentan las mujeres en PADEVI, en el contexto de la economía de comunión, implica comprender desde una perspectiva cualitativa, desde cómo su participación influye en los procesos de gestión, toma de decisiones, relaciones laborales, hasta sostenibilidad de la organización.

Esta investigación privilegia, desde un enfoque cualitativo, la comprensión en profundidad del fenómeno a través de las voces de las protagonistas. Así, entre los métodos de recopilación de datos utilizados se incluyen la entrevista exhaustiva, la observación activa y el estudio de relatos, los cuales facilitaron la captación de las voces de las mujeres y su vivencia en PADEVI. Así, no solo se pudo detallar los retos relacionados con la armonización entre el trabajo y la familia, el acceso a espacios de liderazgo, o la apreciación de sus contribuciones, sino también reconocer las oportunidades que surgen en un entorno ético y colaborativo.

De la misma forma, la Economía de la Comunicación ha conectado las experiencias de las mujeres en un marco más extenso, con el cual desde sus prácticas acciones diarias han contribuido a la estructuración de una economía más humana, equitativa y sostenible. La participación femenina en ambientes organizacionales evidencia una transformación cultural que cuestiona la lógica convencional. [18]

## **Transformación Económica y Empoderamiento Femenino: La Mujer en el Modelo de Economía de Comunión**

En el contexto actual, el cual ha sido caracterizado por la desigualdad, la crisis climática y la marginación social, la Economía de Comunión (EdC) aparece como una propuesta de cambio profundamente ética; es importante destacar que su creadora, Chiara Lubich, una mujer visionaria que planteó una economía con rostro humano, enfocada en la comunión, la solidaridad y la inclusión. En este contexto, el rol de la mujer no solo es corporativo, sino también clave en su ejecución y evolución; de tal forma que La EdC propone un modelo empresarial donde los beneficios se emplean en gran parte para erradicar la pobreza, fomentar la cultura del dar y reinvertir con criterios éticos.

En la siguiente tabla se evidencia cómo ha sido abordada la participación femenina y los impactos diferenciales en mujeres dentro de este modelo:

**TABLA II**  
ENFOQUE Y PARTICIPACIÓN FEMENINA EN EDC

Enfoque principal	Aportes clave relacionados con la mujer en la EdC
Humanismo y comunidad	Liderazgo de mujeres en cooperativas; redes solidarias rurales
Gestión organizacional y liderazgo ético	Mujeres en agroindustria; resiliencia empresarial desde el cuidado
América Latina, justicia social	Empoderamiento de mujeres rurales; agroecología y comunión económica
Rigor cuantitativo; impacto social	Mejores indicadores en equidad salarial con alta participación femenina
Ética corporativa y responsabilidad empresarial	Mujeres transformando cadenas de valor con lógica del dar
Enfoque global y ético multicultural	Inclusión femenina como agente de cambio en cultura organizacional

El papel de la EdC en el fortalecimiento de redes comunitarias donde las mujeres tienen una presencia activa como lideresas de cooperativas y microempresas; por otro lado, muchas de las iniciativas EdC en zonas rurales son gestionadas por mujeres, quienes consideran que este modelo una contribuye en sus vidas en la generación de ingresos sin renunciar a los valores comunitarios.

La Economía de Comunión (EdC), constituye una alternativa ética y solidaria al modelo capitalista tradicional, que promueve la redistribución equitativa de beneficios y la centralidad de la persona en el entorno empresarial. En este contexto, la participación femenina ha sido clave, no solo como fuerza laboral, sino como agente de cambio, de transformación cultural y organizacional. Desde sus puestos de liderazgo y cuidado, las mujeres aportan de manera significativa al crecimiento de las redes comunitarias, al enfoque ético en la administración de empresa y a la perdurabilidad de este modelo económico comunitario fundamentado en la equidad social.

Desde un enfoque más humano, el liderazgo femenino ha sido elemental para las iniciativas de base, particularmente en organizaciones y redes de solidaridad rural. Se resalta el rol de las mujeres no solo por su aporte en el trabajo, sino también por sus conocimientos comunitarios y costumbres económicas en el ámbito de la salud, ya que estas promueven los principios de reciprocidad y ayuda mutua. De acuerdo con Caravaggio (2018) [19], uno de los fundamentos de la EdC es la implicación de todos los factores sociales, incluyendo a las mujeres en situación de vulnerabilidad, como miembros legítimos en los procesos de producción y organización.

La participación femenina en áreas como la agroindustria ha evidenciado una notable resistencia fundamentada en la sostenibilidad y el cuidado en los aspectos de la administración organizacional y el liderazgo ético. Es importante resaltar que este estilo de liderazgo ha promovido ambientes de trabajo más justos y relaciones de trabajo más

humanas. De acuerdo con Ladain Costa y Salles (2012) [20], la EdC resalta la manera en que las prácticas de administración en las compañías, fundamentadas en valores como la armonía y las empresas, basadas en una ética de cuidado, comúnmente asociada a las mujeres líderes, resaltan modelos de procesos administrativos más inclusivos y sostenibles.

El avance femenino en la EdC ha sido particularmente destacado en América Latina, una región caracterizada por una inequidad social. Además, las iniciativas agroecológicas encabezadas por mujeres han favorecido la seguridad alimentaria local e instaurado dinámicas económicas comunitarias que valoran la alianza de necesidades por encima de la competencia; de la misma forma, el impacto social se transforma en un indicador de validación organizacional, y las mujeres, en su papel de catalizadoras de cambio, son reconocidas por incorporar la innovación social y la equidad económica desde la región. [21]

De acuerdo con Alcaniz, Aguado y Retolaza (2020) [22], las visiones empresariales, como la EdC, se vuelven cada vez más factibles a largo tiempo. Así pues, la implicación de las mujeres no solo es un asunto de equidad, sino también una ventaja competitiva y social. Además, las mujeres han jugado un rol importante en la metamorfosis de valores y la promoción de una cultura de generosidad que va más allá del intercambio comercial en el contexto de la ética y la responsabilidad empresarial. De acuerdo con Carvalho y Guareschi (2009) [23], es imprescindible examinar de manera crítica las dinámicas de poder en estructuras como la EdC para evitar la repetición de jerarquías. Por lo tanto, es fundamental que las mujeres participen en la toma de decisiones de todos los aspectos.

En resumen, la economía de Comunión propone una transformación de paradigma para la visibilidad y el progreso de las mujeres en el ámbito empresarial. No solo proporciona un enfoque etiológico singular, sino que también admite que el cambio económico demanda una reorganización notable de las relaciones sociales y de poder. Esta economía da importancia a los individuos y su dignidad, y es en este, donde las mujeres hallan el lugar para contribuir desde su experiencia, liderazgo moral y perspectiva comunitaria, estableciendo un modelo empresarial más humano, equitativo y sustentable [24].

### **Los valores de la Economía de Comunión y su aporte transformador en la vida de las mujeres**

La Economía de Comunión (EdC), nacida del movimiento de los Focolares, se configura como una alternativa ética al capitalismo tradicional, promoviendo principios como la dignidad humana, la solidaridad y la sostenibilidad. Para las mujeres, este modelo representa más que una estructura económica: constituye un espacio de emancipación y reconocimiento donde su valor no se mide solo por su productividad, sino por su aporte relacional, ético y

transformador dentro de las organizaciones. En este contexto, las mujeres encuentran oportunidades para ejercer liderazgos conscientes, fundados en el cuidado, la comunidad y la justicia social.

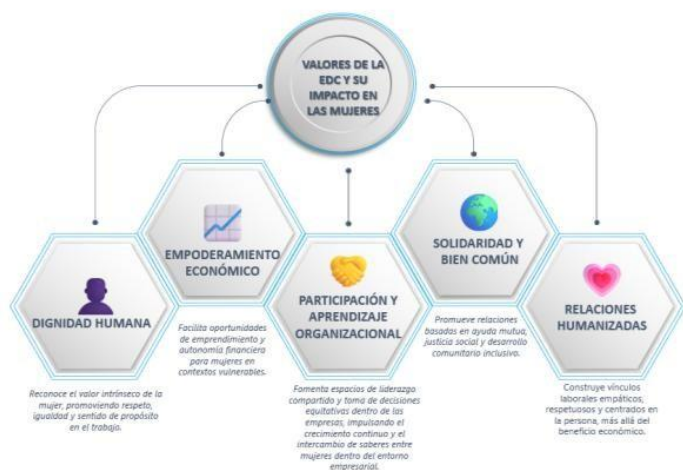


Fig. 1. Valores de la EdC y su impacto en las mujeres

De acuerdo con la Figura 1., uno de los valores fundamentales que la EdC aporta a las mujeres es el reconocimiento de su dignidad como eje estructural del trabajo. En consonancia con el *Jesuit Business Education Model*, la dignidad humana y la sostenibilidad deben ocupar el centro de la acción empresarial [25], permitiendo replantear el rol de las mujeres no como actores secundarios o beneficiarias pasivas, sino como protagonistas activas en la construcción de nuevas formas de organización empresarial en donde su experiencia vital aporta una mirada integral al desarrollo económico.

Adicionalmente, la EdC fomenta el emprendimiento social y sostenible, siendo beneficioso para mujeres en territorios vulnerables de América Latina, permitiendo a los emprendimientos integrar objetivos sociales con prácticas comerciales, habilitando a las mujeres para crear negocios que prioricen el bienestar colectivo [26]. De esta manera, la EdC no solo abre oportunidades económicas para ellas, sino que también fortaleciendo sus capacidades de liderazgo comunitario, innovación social y autonomía.

Otro valor importante es la transformación de las relaciones de poder dentro de las organizaciones. La EdC promueve una lógica participativa, reconociendo el papel de las mujeres en la construcción de culturas empresariales basadas en la colaboración y el respeto, Proença, & Assayag (2008) [27], señalan que este modelo ha impactado positivamente en la cultura laboral brasileña, fomentando estructuras horizontales donde las mujeres pueden participar en la toma de decisiones, favoreciendo la equidad y permite que las mujeres desarrollen competencias directivas en espacios donde antes eran excluidas.

El sentido de solidaridad promovido por la EdC también redefine el significado del éxito económico. A través de valores inspirados en la doctrina social de la Iglesia como la subsidiariedad y el bien común, se da prioridad a las necesidades humanas sobre la rentabilidad [28], para las mujeres, esto implica una reevaluación de su rol económico y social, donde el cuidado, tradicionalmente es poco valorado y no se reconoce como una dimensión estratégica para la sostenibilidad organizacional. Así, se habilita un entorno más justo donde su aporte emocional, comunitario y organizacional es valorado.

Además, el EdC respalda un proceso constante de aprendizaje organizacional fundamentado en la interacción y reconstrucción de valores, que integra a todos los miembros de la empresa y promueve el desarrollo de habilidades que potencian la eficiencia económica. Este método ofrece a las mujeres la posibilidad de involucrarse de manera activa en la reconfiguración de los valores corporativos, al incluir puntos de vista de género, empatía y equidad en las bases legales de la administración de empresas. [29]

De acuerdo con lo anterior, el capitalismo consciente, en diálogo con los principios de la EdC, enfatiza la importancia de humanizar las relaciones económicas. Según Furlanetto, Weymer y Matos (2023) [30], las organizaciones que adoptan un propósito compartido crean entornos más inclusivos y cooperativos. Además de participar en las estructuras empresariales, las mujeres de la EdC también contribuyen a redefinirlas desde una perspectiva comunitaria. Este proceso tiene un valor político, económico y espiritual que transforma nuestra forma de pensar sobre el trabajo y los negocios, y contribuye a crear una sociedad más justa y unida.

A continuación, en la tabla III se establece la relación entre la Economía de Comunión (EdC), las teorías del liderazgo femenino y el emprendimiento social en el ámbito global. Subraya cómo la EdC coloca a la persona como el centro de la empresa y fomenta la "cultura del dar", alineándose con estilos de liderazgo femenino que se fundamentan en la empatía, principios éticos y el cuidado de la comunidad. De igual manera, se vincula con el emprendimiento social, el cual busca la innovación y la sostenibilidad con un impacto positivo. En conjunto, estas perspectivas se unen en un modelo económico más humano, inclusivo y enfocado en el bienestar colectivo.

TABLA III

ARTICULACIÓN ENTRE ECONOMÍA DE COMUNIÓN, LIDERAZGO FEMENINO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN PERSPECTIVA GLOBAL

Eje Conceptual	Economía de Comunión (EdC)	Teorías de Liderazgo Femenino	Emprendimiento Social Global	Retos y desafíos empresariales del liderazgo femenino
<b>Visión de la persona</b>	Las personas es lo más importante para la organización, no el dinero. Se valora la unidad y el bienestar colectivo por encima de la obtención de ganancias.[30]	Liderazgo transformacional y de atención [31] enfatiza la importancia de la empatía, la inclusión y la colaboración.	El emprendedor social se define como un impulsor del cambio enfocado en el bienestar de la sociedad	El liderazgo femenino enfrenta retos en equilibrar empatía y sostenibilidad, impulsando inclusión, innovación y bienestar colectivo empresarial.
<b>Misión social</b>	Las ganancias se utilizan para ayudar a quienes lo requieren, para promover la “cultura del dar” y para fortalecer la empresa.	Las emprendedoras mujeres valoran el impacto, social más que las ganancias económicas.	Ejemplos como el Banco Grameen ilustran cómo la misión social es fundamental en su modelo [32] al ofrecer microcréditos a los pobres, especialmente a mujeres, sin necesidad de avales, para que inicien pequeños negocios y rompan el ciclo de la pobreza	Los retos del liderazgo femenino deben equilibrar misión social y sostenibilidad, fortaleciendo empresas solidarias y éticamente responsables.
<b>Innovación y sostenibilidad</b>	Fomenta la innovación en modelos de negocio que sean solidarios y sostenibles (parques industriales EdC).[33]	El liderazgo femenino está vinculado a la innovación social y decisiones éticas	La innovación social surge como una solución a las deficiencias del mercado y del gobierno	Los desafíos del liderazgo femenino incluyen transformar deficiencias del mercado en oportunidades éticas, sostenibles e innovadoras.
<b>Valores éticos</b>	Fundamentada en la “filosofía de la generosidad” y la unidad. La ética y la espiritualidad son las guías en el ámbito empresarial.[34]	Las mujeres demuestran una mayor inclinación hacia la ética y la justicia social	La ética en la administración es esencial para la credibilidad del emprendimiento social	Los desafíos del liderazgo femenino radican en mantener equilibrio entre ética, espiritualidad y sostenibilidad empresarial real.
<b>Factores de motivación</b>	“Pull”: autorrealización, misión de servicio; “Push”: desempleo, exclusión	Las mujeres se sienten impulsadas por la justicia social y el cuidado de la comunidad [35]	Emprendimiento social global crece con motivaciones comunitarias más que individuales	El liderazgo femenino afronta retos al transformar exclusión en oportunidades, priorizando justicia social y motivaciones comunitarias sostenibles.
<b>Impacto Global</b>	Se ha difundido desde Brasil hacia Europa, Estados Unidos y África, centrado en disminuir la pobreza y la exclusión. África, centrado en disminuir la pobreza y la exclusión.	Liderazgo femenino facilita la internacionalización de proyectos sociales al priorizar redes colaborativas.	[36] Muestra paridad de género en emprendimiento social en regiones como Norte de África y EE.UU.	Los desafíos del liderazgo femenino incluyen expandir proyectos sociales globalmente, manteniendo equidad, sostenibilidad y cooperación intercultural.

Finalmente, la anterior tabla muestra la convergencia de distintos enfoques (Economía de Comunión, liderazgo femenino, emprendimiento social global y retos de liderazgo) que, en teoría, están orientada hacia la dignidad humana y el bienestar colectivo en el centro. Esta convergencia puede transformarse en un motor de cambio real. El liderazgo femenino aporta nuevas sensibilidades y estilos de gestión, que, al combinarse con la lógica del emprendimiento social, generan oportunidades para que las empresas puedan ser agentes de cohesión social y sostenibilidad empresarial. Si se

mantienen y amplifican estas tendencias, podríamos estar viendo el surgimiento de una cultura empresarial menos centrada en la competencia y más orientada a la colaboración, la equidad y el bienestar colectivo. En un mundo que enfrenta crisis ambientales y sociales profundas, estas perspectivas ofrecen no solo esperanza, sino también rutas concretas para reinventar la manera en que entendemos el éxito organizacional. Por lo tanto. Al combinar el liderazgo femenino y la Economía de Comunión surgen empresas éticas, solidarias, inclusivas y sostenibles para las organizaciones.



TABLA IV

APRENDIZAJES DE EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS DE ECONOMÍA DE COMUNIÓN Y LIDERAZGO FEMENINO

País / experiencia	Elementos relevantes sobre liderazgo femenino y EdC	Lecciones transferibles para PADEVI / Colombia
<b>Brasil</b> – experiencias fundacionales y casos de empresas EdC	EdC nació en Brasil; documenta culturas organizacionales basadas en solidaridad, gestión participativa y valores axiológicos que pueden empoderar líderes locales, incluidas mujeres. ( <a href="http://edc-online.org">edc-online.org</a> )	Estructurar gestión participativa y valores compartidos; usar convenciones y redes nacionales para capacitar y visibilizar liderazgos femeninos.
<b>Argentina</b> – presencia del movimiento EdC y encuentros regionales	Red regional activa; eventos y escuelas EdC favorecen intercambio de experiencias y formación, donde las mujeres participan como referentes. ( <a href="http://edc-online.org">edc-online.org</a> )	Aprovechar redes internacionales para intercambiar aprendizajes, replicar programas de formación y fortalecer la legitimidad del liderazgo femenino.
<b>México</b> – iniciativas EdC y promoción de liderazgo femenino	La EdC mexicoamericana adapta la cultura del dar al contexto local; además, hay políticas y foros que promueven liderazgo femenino en empresas y cámaras. ( <a href="http://Focolare.org">Focolare</a> )	Integrar alianzas con diversas asociaciones y programas de liderazgo para aumentar realizar transferencia de conocimiento y diálogo de saberes.
<b>Chile</b> – políticas públicas y redes para la inclusión femenina	Programas de inclusión económica y “gender & trade” impulsan la participación productiva femenina; existen foros y proyectos que promueven liderazgo con enfoque de género. ( <a href="http://Home UNWomenTransparencyPortal">Home   UN Women Transparency Portal</a> )	Explorar instrumentos públicos (capacitaciones, capítulos de género en acuerdos comerciales) que potencien empresas EdC lideradas por mujeres.
<b>Perú</b> – liderazgo comunitario femenino y procesos de paz	Experiencias de formación de lideresas y empoderamiento comunitario muestran cómo las mujeres organizan diálogo local y desarrollo. ( <a href="http://Naciones Unidas">Naciones Unidas</a> )	Fortalecer formación de lideresas rurales, promover mediación comunitaria y vincular liderazgo con inclusión financiera.

Las experiencias latinoamericanas invitan a pensar en un liderazgo más inclusivo, colaborativo y con fuerte anclaje comunitario. Brasil, Argentina, México, Chile y Perú muestran cómo la Economía de Comunión (EdC) y el liderazgo femenino pueden articularse en modelos de gestión que prioricen la solidaridad, la participación y la justicia social. Lo interesante es que no son simples iniciativas aisladas, sino semillas de nuevas formas de gobernanza empresarial que podrían escalar y consolidarse en escenarios globales.

El reto futuro, sin embargo, será trascender la fase de “buenas prácticas” y transformar estos aprendizajes en políticas estructurales sostenibles. Si bien las redes regionales, los foros y las capacitaciones son espacios valiosos, el verdadero impacto vendrá de integrar estas experiencias en marcos legales, económicos y financieros que garanticen acceso igualitario a recursos y reconocimiento institucional al liderazgo femenino. Esto implica, por ejemplo, que los programas de inclusión y las alianzas internacionales dejen de depender únicamente de voluntades aisladas y se conviertan en motores permanentes de cambio.

De consolidarse, estas dinámicas permitirán que países como Colombia no solo adopten lecciones externas, sino que se posicionen como referentes en la región. La construcción de un tejido empresarial liderado por mujeres, fundamentado en la solidaridad y la ética de la EdC, podría generar un modelo exportable de sostenibilidad social y económica. A futuro, el desafío estará en combinar visión local con ambición global, asegurando que las iniciativas no se limiten a resolver problemas inmediatos, sino que configuren un ecosistema empresarial inclusivo capaz de responder a las crisis sociales y ambientales del siglo XXI.

El liderazgo femenino, vinculado con las economías emergentes y en particular con la Economía de Comunión (EdC), ofrece un horizonte estratégico para las empresas. En contextos donde la desigualdad y la exclusión limitan el crecimiento, las mujeres líderes representan una fuerza transformadora capaz de equilibrar rentabilidad con compromiso social. La EdC, se convierte en un catalizador para empresas que no solo buscan competir en mercados globales, sino también construir comunidades más resilientes. En este sentido, la integración del liderazgo femenino en las dinámicas empresariales de economías emergentes no es solo una cuestión de equidad, sino una ventaja competitiva: permite diversificar la gestión, fomentar la innovación y generar confianza social, consolidando organizaciones sostenibles y responsables en escenarios cada vez más exigentes.



## CONCLUSIONES

La participación de las mujeres en la economía de comunión ha demostrado ser un factor importante en la consolidación de modelos de negocio inclusivos y sostenibles, aportando una perspectiva basada en la equidad, la solidaridad, el bienestar y el cuidado. Como se demuestra en el caso de PADEVI, donde las mujeres lideran procesos que integran las esferas económica, social y ambiental de acuerdo con los principios de la EdC, el liderazgo que ejercen desde el inicio no solo mejora la gestión y el clima organizacional, sino que también fomenta prácticas éticas y organizaciones que transforman la dinámica de la producción y la comunidad.

El liderazgo femenino en la Economía de Comunión (EdC) es un enfoque alternativo basado en la empatía, el cuidado y el bien común, que fortalece la cultura organizacional desde una perspectiva más inclusiva y humana. No solo las mujeres ocupan puestos de liderazgo, sino que también revolucionan la dinámica laboral al incrementar valores como la reciprocidad, la igualdad salarial y la sostenibilidad, como lo demuestra PADEVI. Los cuales se centran en crear entornos colaborativos que promueven la dignidad humana y la cohesión social dentro de la organización.

Las mujeres en PADEVI han conseguido integrar la lógica del cuidado con la eficiencia corporativa, transformándose en componentes esenciales de la sostenibilidad empresarial. Cabe resaltar, la implicación en la toma de decisiones organizacionales y las prácticas agroecológicas son relevantes, pues demuestran cómo el liderazgo femenino puede articular el crecimiento económico con la protección ambiental y la justicia social, fortaleciendo así un modelo empresarial inclusivo y ético.

La EdC ofrece un ambiente favorable para el crecimiento económico y social de las mujeres, particularmente en áreas rurales. El liderazgo de mujeres fomenta las redes de solidaridad, incrementa los índices de equidad y proporciona a las compañías una perspectiva integral, se aprecia la sensibilidad y el cuidado del individuo y de su ambiente. Esta transformación no solo les facilita la generación de ingresos, sino que también reorganiza las relaciones de poder desde un enfoque ético, responsable y solidario, colocando a las mujeres como protagonistas de cambio en la estructura económica, posicionándolas como agentes de transformación en dicha estructura.

A lo largo del tiempo, el EdC ha fomentado un conjunto de valores que influyen de manera significativa la vida de las mujeres: dignidad humana, empoderamiento económico, participación equitativa, solidaridad y relaciones humanizadas, bajo estos principios han permitido crear espacios donde las mujeres tienen la capacidad de desarrollarse en todos los ámbitos personales, sociales y organizacionales, liderando y transformando entornos más resilientes e inclusivos donde su importancia va más allá de su productividad y reconoce sus roles emocionales, sociales y comunitarios.

## AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Agradecemos a ACEDECO PADEVI, la Empresa de Economía de la Comunión, por permitarnos conocer de cerca su estilo organizacional, del cual hemos aprendido mucho. También agradecemos a la Corporación Universitaria del Huila (CORHUILA) por su apoyo y dedicación a la excelencia académica, lo cual hizo posible este estudio. Finalmente, queremos expresar un reconocimiento especial a los estudiantes y egresados del semestre de investigación PROYSST del programa de Ingeniería Industrial, cuyo esfuerzo, dedicación y entusiasmo fueron esenciales para el proceso de investigación.

## REFERENCIAS

- [1] Barbera E., Ramos A., Candela C. "Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres" "Psicothema" vol. 23, no 2, pp 173-179, 2011. <https://www.psicothema.com/pdf/3867.pdf>
- [2] Juan Pablo II "Carta a las mujeres" 29 de junio de 1995 [https://www.vatican.va/content/john-paulii/es/letters/1995/documents/hf\\_jpii\\_let\\_29061995\\_women.html?utm\\_source](https://www.vatican.va/content/john-paulii/es/letters/1995/documents/hf_jpii_let_29061995_women.html?utm_source)
- [3] Ruiz P., Linuesa J, Kelly L. "Hacia Nuevo modelos empresariales más sociales en proceso de emprendimiento social y economía de comunión" "Empresa y humanismo" vol. 22, no 2, pp 87-122, 2019 <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/2a1278be53f6-4033-9528-39be029824dd/content>
- [4] Felitti K., "Cíclica y la copa menstrual argentina. Historia, propuestas y desafíos del movimiento Maggacup" "RevIISE" vol 10, no 10, pp 37-50, 2017 <https://ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/article/view/149>
- [5] Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Recuperado el 18 de abril de 2020 <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- [6] Tamayo & Tamayo, (2007) El proceso de la investigación científica.
- [7] Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_roberto_hernandez_sampieri.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- [8] Pardo E. A, La economía de comunión, Portafolio, 27 de julio 2021 <https://www.portafolio.co/economia/que-es-lade-comunion-554482>
- [9] Lubich, C. (2007). *Essential Writings: Spirituality, Dialogue, Culture*. New City Press. [https://chiaralubich.org/cat\\_biografia/timeline-bio/](https://chiaralubich.org/cat_biografia/timeline-bio/)
- [10] Ruiz Palomino, P., Linuesa Langreo, J., & Kelly, L. (2019). *Hacia nuevos modelos empresariales más sociales y humanos: El papel de las mujeres en procesos de emprendimiento social y economía de comunión*. Revista Empresa y Humanismo, vol. XXII, N° 2, pp. 87-122. <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/2a1278be53f6-4033-9528-39be029824dd/content>
- [11] Bruni, L. (2008). *Reciprocity, Altruism and the Civil Society: In praise of heterogeneity*. Routledge.
- [12] La Nación, María gloria, la mujer CAFAM del Huila, 2018 mayo 15 <https://www.lanacion.com.co/maria-gloria-la-mujercafam-huila/>
- [13] Okunade, A. A. (2022). *Ecclesiastical Analysis of Women Leadership: A Theological Reflection*. Pharos Journal of Theology, vol. 103, issue 2.

- [https://www.pharosjot.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article\\_36\\_vol\\_103\\_2\\_2022\\_nigeria.pdf](https://www.pharosjot.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_36_vol_103_2_2022_nigeria.pdf)
- [14] Fernández-Fernández, J. L., & Díaz de la Cruz, C. (2019). *Catholic Social Thought and the Economy of Communion as a Business Model*. In *Religion and Business: Interdisciplinary Essays on the World's Religions*. Springer.
- [15] G. Lemus, "Economía de Comunión, una experiencia exitosa de superación de la pobreza y construcción de paz" "Crecer Empresarial: Journal of Management and Development" vol. 3, no 1 junio 2021 <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/2569>
- [16] Arraut A. C., Salazar J. S., Bolívar A. L., González M. J., Donado J. L., & Mora A. S. *Informe salida de campo Timaná 23/05/2025: PADEVI y la Economía de Comunión*. Corporación Universitaria del Huila (CORHUILA), Semillero de Investigación PROYSST, Docente: Francy Rocío Chavarro Cardozo. (2025)
- [17] Lubich, C. (2001). Economía de Comunión. Ciudad Nueva.
- [18] Bruni, L., & Uelmen, A. (2006). Economy of Communion: A New Culture for a New Economy. Focolare Media.
- [19] Caravaggio, L. A. (2018). *Introducción a la economía de comunión*. Estudios Económicos, 35(70), 99-109. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572366594005>
- [20] Ladain, M. C. V., Costa, I. S. A. da, & Salles, D. M. R. (2012). As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco. Cad. EBAPE.BR, 10(4), 863-882. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323227836006>
- [21] Mejía Giraldo, J. F. (2018). El impacto social como factor de validación de organizaciones. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (54), 145-160. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194259583011>
- [22] Alcaniz, L., Aguado, R., & Retolaza, J. L. (2020). New business models: Beyond the shareholder approach. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 22(1), 48-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94768352003>
- [23] Carvalho, M. L., & Guareschi, P. (2009). Economía de Comunhão: Responsabilidade Social, Ideologia e Representações Sociais. Psicologia Ciência e Profissão, 29(1), 88-101. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282021771008>
- [24] Vaz Silva, G., & Pacheco Lacerda, D. (2010). Relações de poder no projeto de economia de comunhão. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 3(1), 76-93. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420395006>
- [25] Aguado, R., Alcañiz, L., Retolaza, J. L., & Albareda, L. (2016). Jesuit Business Education Model: In Search of a New Role for the Firm Based on Sustainability and Dignity. Journal of Technology Management & Innovation, 11(1), 12-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84745597003>
- [26] Sánchez-Hernández, M. I., et al. (2021). Sustainable Entrepreneurship and New Business Models: A Market Research in Colombia. Revista de Administração da UFSM, 13(4), 875-894. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273467419011>
- [27] Proença Leitão, S., & Assayag Spinelli, R. (2008). Economía de comunhão no Brasil: a produção acadêmica em administração de 1991 a 2006. Revista de Administração Pública, 42(3), 451-469. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241016451002>
- [28] Letelier Widow, G. (2017). ¿Qué son los principios de la doctrina social de la Iglesia? Theologica Xaveriana, 67(183), 85-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=191051314004>
- [29] Dos Santos Leitão, S., & Russi De Domenico, S. M. (2015). Looking at Organizational Change Through the Construction and Reconstruction of the Underpinning Values of the Organization Through Interactions Among Stakeholders. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 17(55), 959-986. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94741351006>
- [30] Furlanetto, C. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas: Um estudo em uma cooperativa de crédito sob a perspectiva do sensemaking. Revista de Administração Contemporânea, 27(2), e210251. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84074414003>
- [31] Bruni, L. & Zamagni, S. (2004). *The Economy of Communion: Inspirations and Achievements*. Finance & The Common Good. <https://shs.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2004-3-page-91?lang=en>
- [32] Yunus, M. (2008). *Creating a World Without Poverty*. Public Affairs. <https://www.globalurban.org/GUDMag08Vol4Iss2/Yunus.pdf>
- [33] Gold, L. (2010). *New Financial Horizons: The Emergence of an Economy of Communion*. New City Press. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/OP-0184.pdf>
- [34] Lubich (2003); Fisher (1999); André & Pache (2016). <https://www.thefreelibrary.com/Hacia+nuevos+modelos+empresariales+mas+sociales+y+humanos%3A+El+papel...-a0595353597>
- [35] McGowan et al. (2015); Defourny & Nyssens (2008). [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
- [36] GEM (2015, 2016). *Global Entrepreneurship Monitor Reports*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-2016-global-report>