From Corporate Social Responsibility to Corporate Ecological Responsibility: Towards a Conceptual Framework for Regenerative Management

[1]Francy Rocio Chavarro Cardozo, [2]Carlos Alberto Dávila Cruz, [3]Geyni Arias Vargas, [4]Carlos Daniel Penagos Ramón, [5]Carol Dayana Cortes Molina, [6]María Del Mar Ávila Chavarro
[1,3,4,5] Corporación Universitaria del Huila - CORHUILA, Colombia, *francy.chavarro@corhuila.edu.co, geyni.arias@corhuila.edu.co, cdpenagos-2022a@corhuila.edu.co, cdcortes-2022b@corhuila.edu.co,*
[2]Universidad de Manizales, Colombia, *cadavilac@umanizales.edu.co*
[6]Colegio Mayor de Antioquia, Colombia, *mariaavila3630@gmail.com*

The escalating socio-environmental crisis highlights the limitations of Corporate Social Responsibility (CSR) in comprehensively addressing the ecological challenges we face today. Against this backdrop, the article explores the evolution of CSR toward Corporate Ecological Responsibility (CER), a concept centered on a regenerative business model. Methodologically, the study employs a structured document review involving the identification, selection, and comparative analysis of sources addressing the concepts of CSR, sustainability, regeneration, and ecological responsibility. Findings indicate that certain traditional or instrumentalized approaches to CSR reflect a predominantly anthropocentric perspective, characterized by limited integration of the ecological dimension, a disconnect between rhetoric and practice, and weak territorial integration. In light of these issues, CER is proposed as an integrative alternative grounded in ecological governance, ethical training, eco-innovation, community engagement, and regeneration. This study suggests that the CER concept requires validation through case studies and maturity indicators.

Keywords ***Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Ecological Responsibility (CER), Regenerative Development, Sustainability, Ecological Governance.***

De la Responsabilidad Social Empresarial a la Responsabilidad Ecológica Empresarial: hacia un marco conceptual de gestión regenerativa

Resumen- ***La creciente crisis socioambiental pone de manifiesto las limitaciones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para abordar de manera integral los desafíos ecológicos que enfrentamos hoy. En este contexto, el artículo explora la evolución de la RSE hacia la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE), que se enfoca en un modelo de negocio regenerativo. Desde un enfoque metodológico, se lleva a cabo una revisión documental estructurada, que incluye la identificación, selección y análisis comparativo de fuentes que aportan información sobre los conceptos de RSE, sostenibilidad, regeneración y responsabilidad ecológica. Entre los hallazgos, se observa que ciertas aproximaciones tradicionales o instrumentalizadas de la RSE siguen una perspectiva predominantemente antropocéntrica, con una integración limitada de la dimensión ecológica, una desconexión entre el discurso y la práctica, y una débil articulación territorial. De acuerdo con estos aspectos, se propone la REE como una alternativa integradora, fundamentada en la gobernanza ecológica, la formación ética, la ecoinnovación, la vinculación territorial y comunitaria, y la regeneración. Este estudio sobre la REE sugiere que debe ser validado a través de estudios de caso y herramientas de diagnóstico.***

Keywords- ***Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE), Desarrollo Regenerativo, Sostenibilidad, Gobernanza Ecológica.***

I. Introducción

En las últimas décadas la sostenibilidad se ha consolidado como un desafío prioritario para las organizaciones a nivel mundial. El éxito de una empresa no puede ser únicamente una cuestión del rendimiento económico o los beneficios de la organización, sino del hecho de que hoy en día las empresas deben, para alcanzar un auténtico éxito, ser capaces de conectar de manera genuina con las personas, con el entorno, con la sociedad y con el medioambiente, generando impactos positivos y minimizando los impactos negativos.

Este nuevo escenario permite que la RSE (Responsabilidad Social de la Empresa) se entienda como una filosofía de la gestión que apunta, por organización, a la ética y a la búsqueda constante de un equilibrio entre el rendimiento económico, el bienestar social y el respeto hacia los grupos de interés: la RSE no se puede considerar una simple moda de relaciones públicas o una simple acción de caridad en el último momento, sino que la RSE busca humanizar los negocios, bajo la premisa que ninguna empresa tenga verdaderamente éxito en una sociedad en general fracasa.

Llevar este modelo a la práctica implica convertir este discurso en el propio ADN de la empresa, incorporando pilares esenciales como el seguimiento estricto de los derechos humanos, la relación con la legislación en el contexto de las organizaciones y una ética interna que priorice la dignidad de las personas, la salud y el bienestar de sus trabajadores, en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

En este contexto, se hace evidente la necesidad de explorar si los enfoques tradicionales de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son realmente suficientes para guiar las transformaciones organizacionales ante la actual crisis socioambiental. Esto es especialmente relevante cuando las respuestas de las empresas tienden a enfocarse en mitigar impactos, cumplir con normativas y generar valor para sus grupos de interés. A partir de esta problemática, el presente estudio plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede conceptualizarse una Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) que supere las limitaciones de la RSE y oriente a las organizaciones hacia modelos de gestión regenerativos?

Por lo tanto, el objetivo de este artículo es realizar un análisis crítico sobre la evolución conceptual de la RSE en relación con los desafíos socioambientales actuales y proponer un marco conceptual de Responsabilidad Ecológica Empresarial que se base en la gobernanza ecológica, la formación ética, la ecoinnovación, la vinculación territorial y comunitaria, y la regeneración socioambiental.

Los problemas ambientales contemporáneos como el cambio climático, pérdida de la diversidad biológica, rápido agotamiento de los recursos naturales ente otros, hacen emerger las limitaciones del modelo tradicional. La gravedad de la crisis climática de hoy demuestra que se hace evidente que si cuidar el tejido social el cual es fundamental, hoy por hoy, también es indispensable y urgente el cuidado ecológico pase a ser un tema central de las estrategias empresariales.

Gobernanza ética y sostenibilidad en la RSE: Un marco de transición teórica

La evolución teórica y conceptual de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) evidencia una transformación radical (básicamente, apostando por un cambio de las concepciones filantrópicas hacia modelos integrados de sostenibilidad estratégica y la ética de los sistemas de gobernanza) reconociendo la importancia de su desarrollo en relación con la sostenibilidad y, según su definición básica, como una

estrategia centrada en el desarrollo sostenible, es decir, la ética de la empresa o la atención continua a las partes interesadas (la RSE como una estrategia de negocio para el desarrollo sostenible) [1]. En el seno de dicho enfoque marco, la adopción, por ejemplo, de las normas internacionales (como sería el caso de la norma ISO 26000) es clave para guiar la gestión organizacional y poder equilibrar los intereses económicos, sociales y ambientales [1][2]. Del mismo modo, la gestión estratégica necesita –y exige– pasar más allá de la filantropía y moverse hacia teorías como la de los stakeholders, donde se debe determinar y gestionar de la forma más acorde posible las expectativas de los grupos de interés (stakeholders) que se ven impactados por la actividad empresarial [3].

Sin embargo, esta dimensión estratégica precisa de un contrapeso deontológico que evite su desnaturalización. La ética empresarial no ha de quedar supeditada a reglas morales auténticas, sino que ha de ser constituida desde los mismos, superando la mera obtención de reputaciones económicas (o la consideración de la responsabilidad en modo instrumental) [4]. Esta posición crítica deviene imperativa ante las prácticas de filantropía superficial o cosmética, al poner límites a comportamientos de la conducta corporativa que obligan a preguntarse si una u otra suelen calificarse de entre un compromiso genuino y de conveniencias reputacionales a corto plazo [5]. En sectores expuestos de forma destacada en la esfera pública, este tipo de organizaciones han de continuar su marcha hacia una connotación ciudadana distinta, o sea, aquélla en la que la ética sustituya las prácticas asistencialistas [6].

En este sentido, la concordancia con los objetivos de desarrollo sostenibles exige usar las medidas particulares a manera de compromisos temáticos respecto del desarrollo sostenible que, cuya asociación con la RSE sí que se puede evidenciar en la medida en que la sostenibilidad implica la necesidad de sistematizar un plan coordinando la planificación a nivel macro-global [7]. Este modelo tiene su aplicación práctica y con un alto nivel de significado en la generación de valor compartido, donde las empresas pretenden lograr la rentabilidad financiera mientras, al mismo tiempo, van tratando de solucionar problemas socio-territoriales [8]. Para hacer realidad estos modelos en industrias complejas (por ejemplo, el caso de la moda) es necesario no quedarse en la superficialidad de los discursos particulares y conseguir implementar eficazmente condiciones prácticas de economía circular y/o consumo responsable [9].

Factores determinantes en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial:

En el entorno institucional, la congruencia entre el relato empresarial y la auténtica práctica empresarial resulta clave para sostener la legitimidad empresarial. Los relatos ambientales incoherentes deterioran la credibilidad del consumidor en aquellos casos en que estas manifestaciones no son legítimas ya que no están respaldadas por acciones ambientales veras [10]. Tal fenómeno cobra especial relevancia ante la necesidad del greenwashing, donde la situación representa la necesidad de dejar de lado los relatos ecológicos vacíos en favor de las transformaciones estructurales válidas respecto de las prácticas [11]. Con el objetivo de dar sustancia a la autenticidad ante la sociedad, las plataformas y herramientas digitales de comunicación plantean importantes mecanismos de transparencia que legitiman la confianza.

De acuerdo con lo que se menciona respecto a la transparencia comunicacional, la eficacia de la RSC tiene también de la existencia de sistemas estrictos de medición e información. La evaluación del impacto organizacional debería implicar la propia construcción de metodologías cualitativas y cuantitativas eficientes, que puedan ir acompañadas de indicadores de sostenibilidad o herramientas como las del balance social [12]. El balance social funciona precisamente como una herramienta esencial de auditoría de las organizaciones que permite visibilizar en los grupos de interés las externalidades sociales y ambientales [13]. Esta rendición de cuentas alimenta directamente la reputación e imagen corporativa, imprescindibles para poder operar en entornos que tiendan a la conflictividad ya sea social o ambiental [14].

A nivel interno, la ejecución efectiva de la RSE depende de la cultura y la identidad organizacional. Las iniciativas responsables influyen positivamente sobre el clima laboral de la organización, aumentando la cohesión interna, el compromiso de los miembros e impulsando los valores éticos compartidos [15]. La sostenibilidad organizacional no es un hecho aislado, sino un reflejo de la cultura organizacional que posee un patrimonio anclado en la coherencia de sus convicciones éticas [16]. La identidad de la que se habla necesita justificarse en el tiempo y, para ello, es imprescindible estar promoviendo la formación ética de los futuros profesionales que habrán de ejercer la dirección estratégica de las organizaciones [17].

Adicionalmente, esta transformación requiere el liderazgo corporativo, con compromiso y activa, pues la implicación de la alta dirección y la puesta en marcha de estructuras que apoyen la implementación de prácticas responsables son condiciones necesarias [18]. Un liderazgo articulado asegura que los principios de sostenibilidad no se queden como meras pautas conceptuales, sino que se filtren en la toma de decisiones estratégicas de la empresa a cada nivel.

Cabe resaltar que, la literatura académica constata que la Responsabilidad Social Empresarial ha dejado de ser un elemento secundario o un simple adorno institucional y ha pasado a ser una vía de estructuración de la gestión estratégica contemporánea. La conjugación equilibrada de unas sólidas convicciones en torno a la ética, una gestión con base en la adecuada gobernanza, la existencia de un sistema de medición

riguroso y de la innovación como valor compartido, sitúan a la RSE como componente central de la sostenibilidad empresarial. Cerrar la brecha existente entre tales definiciones del discurso y aquellas de la práctica se convierte en principal dificultad de las organizaciones en su relación con la producción de un impacto positivo sobre la sociedad y sobre el medioambiente.

II. Metodología

Este estudio se basó en un método de enfoque cualitativo basado en el paradigma interpretativo-hermenéutico, de acuerdo con las propuestas metodológicas de Hernández-Sampieri y Mendoza [19] y Bernal C. [20]. Lo que se buscaba principalmente era poder analizar la transición de conceptuación y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) a partir del enfoque de Economía de Comunión en el contexto empresarial colombiano. Forma parte de un estudio no experimental, transversal y con un alcance descriptivo, cuyo eje de trabajo fue la revisión documental estructurada y la caracterización de rigor de ambos modelos.

Con la finalidad de recolectar y registrar información se diseñó una Matriz de Análisis de Documentos que fue estructurada en cuatro dimensiones fundamentales: Análisis Temático (categorización de contenidos y sectores), Análisis Bibliométrico (mapeo de datos bibliográficos, resúmenes y resultados en bases de datos tales como Google Académico, Redalyc, Dialnet, ProQuest, SciELO, ScienceDirect), Análisis Metodológico (previsión de enfoques y tipos de estudio) y Aportes/Prospectiva (síntesis de hallazgos y vacíos de conocimientos). Esta matriz fue aplicada para sistematizar las fuentes primarias y secundarias, salvaguardando la trazabilidad, objetividad y fiabilidad del proceso interpretativo.

La revisión documental se llevó a cabo a través de un procedimiento estructurado que incluyó búsqueda, selección, depuración y análisis cualitativo de literatura publicada entre 2010 y 2025. La búsqueda se realizó en plataformas como Google Académico, Redalyc, Dialnet, ProQuest, SciELO y ScienceDirect, utilizando combinaciones de los términos “Responsabilidad Social Empresarial”, “Responsabilidad Ecológica Empresarial”, “Desarrollo Regenerativo” y “Gobernanza Ecológica”. En la búsqueda inicial se identificaron 142 documentos. Luego, se aplicaron criterios de relevancia temática, disponibilidad de información suficiente, relación directa con las categorías de análisis y eliminación de duplicados. Se excluyeron documentos de opinión y aquellos que no contaban con elementos metodológicos o conceptuales adecuados para el análisis. Como resultado de este proceso de depuración, se seleccionaron 40 fuentes; todas ellas procesadas mediante la Matriz de Análisis de Documentos para el análisis de las categorías cualitativas del estudio.

De los 142 registros que se identificaron al principio, se llevó a cabo un proceso de depuración en cuatro etapas: identificación, eliminación de duplicados, evaluación de pertinencia temática y selección final. En la etapa de identificación, se recuperaron los documentos utilizando los descriptores que se definieron para el estudio. Luego, se eliminaron los registros duplicados y aquellos que no estaban directamente relacionados con la RSE, la responsabilidad ecológica, el desarrollo regenerativo o la gobernanza ecológica. En la tercera etapa, se evaluó la relevancia conceptual y metodológica de los documentos recuperados.

Se seleccionaron 40 fuentes que cumplían con los criterios establecidos y que ofrecían evidencia conceptual, metodológica o crítica significativa para las categorías de análisis. La información de las fuentes seleccionadas se organizó en una matriz documental y luego se sometió a un proceso de codificación categorial. Las categorías iniciales incluyeron: instrumentalización de la RSE, integración ecológica, ética y reciprocidad, relación empresa-territorio, regeneración y gobernanza ecológica. A partir de la comparación entre estas categorías, se construyó una matriz que muestra la transición entre las limitaciones identificadas en la RSE y los componentes propuestos para la REE.

La matriz organizó la información en diferentes dimensiones: temáticas, bibliográficas, metodológicas y también en lo que respecta a vacíos investigativos. A través de la codificación categorial, el análisis de contenido y la triangulación cualitativa, se llevaron a cabo cuatro etapas: búsqueda, procesamiento, triangulación y conclusiones. En este proceso, se compararon las diferencias entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el desarrollo regenerativo y la Economía Ecológica (REE). Este enfoque permitió identificar patrones, convergencias y tensiones conceptuales, que a su vez sirvieron como base técnica para proyectar el modelo y sus directrices estratégicas empresariales.

III. Resultados

Responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) consiste en una manera de gestionar las organizaciones de forma tal que tomen en cuenta de manera voluntaria las consideraciones económicas, sociales, ambientales y éticas en su proceso de decisión con el objetivo de aportar valor a sus grupos de interés y contribuir a un desarrollo sostenible. La RSE entendida de este modo, en su significado clásico, va más allá de que las empresas cumplan con sus obligaciones económicas y legales, es decir, que actúen de un modo ético que también les lleve a asumir responsabilidades filantrópicas hacia la sociedad [21]. Más adelante esta concepción ha evolucionado para poner el foco en la gestión de los impactos ambientales y la creación de un valor compartido entre empresa y sociedad [22] [23].

TABLA I. PRINCIPALES DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Dimensiones	Definiciones
Evolución y Paradigma Organizacional	Hoy se entiende qué el éxito depende de un equilibrio con la sociedad y sus grupos de interés
Naturaleza Jurídica	Las constituciones modernas exigen qué los negocios respeten los derechos humanos y el entorno
Identidad y Reputación	La RSE real es parte del ADN y los valores de la marca
Ética interna y Bienestar	Cuida la dignidad, salud y crecimiento de los trabajadores, adaptándose a lo que buscan las nuevas generaciones
Sostenibilidad	Exige superar la ecoeficiencia tradicional para adoptar modelos de economía circular y triple impacto que regeneren activamente el entorno
Criterios y Finanzas	Cumplir con la sociedad y el ambiente reduce riesgos, atrae inversionistas

Nota: La tabla sintetiza seis dimensiones de la RSE relacionados con la gestión organizacional, el bienestar, la sostenibilidad, la ética y el desempeño empresarial.

La Tabla I Sistematiza la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a partir de seis dimensiones sobre la forma corporativa de la empresa y el impacto legal, social y financiero de las organizaciones. La primera, bajo el marco de evolución y paradigma de la organización, señalando que el éxito empresarial de hoy depende del equilibrio con las partes interesadas, que adquiere obligatoriedad formal a partir de la naturaleza jurídica que exige el respeto a los derechos humanos y la protección del medioambiente, que se convierte en el compromiso con la identidad y la reputación de la marca.

La literatura revisada permite identificar vacíos en determinadas aproximaciones tradicionales o instrumentalizadas de la RSE, particularmente cuando la responsabilidad empresarial se orienta prioritariamente hacia la reputación, la legitimidad, la competitividad o el cumplimiento, sin generar transformaciones sustanciales en los modelos de producción y consumo [21]. Por tanto, estos hallazgos no permiten afirmar que la RSE, en su conjunto, sea instrumental o antropocéntrica; más bien evidencian la persistencia de enfoques que limitan su capacidad transformadora frente a la complejidad de la crisis socioambiental. [22].

La ética interna y el bienestar humano constituyen un componente de la RSE en el ámbito de la dignidad, la salud, el crecimiento y las condiciones de las personas que están internamente en la organización. Al pasar de la RSE a la REE se conserva y se amplía este componente hacia una consideración sistémica e interdependiente de la ética y la cultura dentro de la organización con las relaciones de esta con la sociedad, el territorio y los sistemas naturales. Así, el bienestar de los trabajadores sería una condición interna de la organización mientras que la ética y la cultura funcionan como orientaciones en la toma de decisiones hacia lo recíproco, hacia lo interdependiente, hacia lo corresponsable desde lo socioambiental. No obstante, esta ampliación se articula con el aprendizaje organizacional y la transformación de las prácticas de las empresas y capacidades hacia la regeneración a partir de la gobernanza ecológica, la ecoinnovación, la vinculaciones territoriales y comunitarias y la medición de los impactos.

TABLA II. VACÍOS IDENTIFICADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Vacíos identificados en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)		
Dimensión analizada	**Vacío encontrado en la RSE**	**Descripción del vacío**
Enfoque estratégico de la RSE	Predominio de una visión instrumental de la responsabilidad empresarial	La RSE ha sido incorporada en muchas organizaciones como una estrategia para mejorar reputación, legitimidad y competitividad, sin generar transformaciones profundas en los modelos productivos y económicos.
Dimensión ambiental	Limitada integración de la perspectiva ecológica	Aunque la RSE incorpora aspectos ambientales, frecuentemente se centra en la mitigación de impactos y no cuestiona las relaciones de producción y consumo que generan deterioro ambiental.
Dimensión ética y relacional	Débil incorporación de valores como reciprocidad, cooperación y corresponsabilidad	Los modelos tradicionales de RSE privilegian indicadores, estándares y reportes, pero desarrollan poco las relaciones éticas con comunidades y grupos de interés.
Gestión de la sostenibilidad	Brecha entre discurso empresarial y prácticas reales	Algunas organizaciones presentan compromisos de sostenibilidad mediante informes y estrategias comunicativas, pero sin cambios significativos en sus procesos internos.
Relación empresa-territorio	Insuficiente articulación con comunidades y ecosistemas locales	La RSE reconoce grupos de interés, pero todavía existe una limitada comprensión del papel de la empresa como actor que contribuye al desarrollo territorial sostenible.
Paradigma dominante	Permanencia de una visión antropocéntrica de la responsabilidad empresarial	La naturaleza continúa siendo comprendida principalmente como recurso económico, más que como un sistema vivo con valor propio.

Nota: La tabla identifica limitaciones de la RSE relacionadas con su instrumentalización, dimensión ecológica, ética, gestión, articulación territorial y perspectiva antropocéntrica.

La Tabla II demuestra que los principales vacíos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) están en la existencia de una orientación limitada predominantemente

instrumental, escasa identificación de una mirada ecológica, escasa integración de principios éticos y relacionales, la distancia entre el discurso y la realidad de las prácticas empresariales, y la escasa articulación con los territorios y los ecosistemas. Todos estos elementos, en suma, muestran que, aunque la RSE culturalmente ha contribuido a incorporar dimensiones sociales y ambientales en las prácticas de gestión de las organizaciones, todavía tiene un enfoque predominantemente antropocéntrico y de mitigación de impactos. Para ello, la literatura habla de la necesidad de proseguir hacia modelos de gestión que incorporen la sostenibilidad desde un enfoque sistémico y regenerativo, donde las organizaciones asuman una corresponsabilidad efectiva con la sociedad y con la naturaleza, y que, desde la práctica, sean un requisito para la transición a la Responsabilidad Ecológica Empresarial [23] [24].

La revisión de la literatura sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se evidencia la persistencia de un enfoque puramente instrumental, en el que las acciones responsables se pueden incorporar como parte de la estrategia orientada a fortalecer a la empresa en la reputación, en la legitimidad y en la competitividad de sus productos o servicios, sin que ello implique necesariamente llevar a cabo transformaciones en las estructuras productivas y económicas que son las que producen o generan impactos sociales y ambientales. Si bien la RSE ha ido evolucionando desde una visión unidimensional a una visión multidimensional, de forma tal que pueda integrar y recoger también los aspectos, económico-jurídicos, económicos-éticos, económicos-filantropía, o ético-legal, no obstante, eso persiste la distancia entre el reconocimiento formal de la adopción de prácticas responsables y los cambios, profundo y relevantes, en la gestión organizacional [21].

A su vez, se encuentra una escasa inserción de la dimensión ecológica de la tradicional RSE, donde si es verdad que los modelos básicos como el triple bottom line facilitaron el giro de la empresa hacia teorías con una mayor relación con las dimensiones económica, social y medio ambiental, todavía se conservan ideas antropocéntricas, donde la naturaleza es considerada a partir de su utilidad para con la actividad económica; es decir, el reto consiste en mejorar la gestión medio ambiental centrada exclusivamente en la disminución de impactos, hacia modelos empresariales interdependientes entre las empresas, la sociedad y los ecosistemas [22].

Finalmente, la literatura presenta vacíos en la incorporación de principios éticos, relacionales y territoriales en la RSE, ya que existen muchos modelos que favorecen indicadores y reportes de sostenibilidad antes que los procesos de cooperación, reciprocidad y transformación comunitaria. Aun siendo la teoría de grupos de interés afines a una lectura de la relación entre empresa y sociedad es verdad que todavía debe existir un modelo que explique cómo las organizaciones pueden contribuir al desarrollo sostenible de manera más amplia en términos ecológicos y sociales [23][24]. Estos vacíos apuntan hacía la necesidad de pasar de una RSE que se centra estrictamente en la gestión de impactos hacia una Responsabilidad Ecológica Empresarial que se dirige más a la regeneración y equilibrio de las sociedades y medios ambiente.

Por tanto, los vacíos para la Responsabilidad Ecológica Empresarial permiten relacionarse directamente con las categorías propuestas. Se puede concluir pues que: el predominio de una visión instrumental establece la necesidad de una gobernanza ética; la visión limitada requiere una visión sistémica y regenerativa; la brecha entre el discurso y la práctica implica poder establecer mecanismos de medición y seguimiento; y la débil articulación territorial requiere fortalecer la vecindad. Así, la REE no se erige como una nueva etiqueta, sino que se eleva como una propuesta para responder de forma diferenciada a las carencias de la RSE.

De la Sostenibilidad a la Regeneración: Un Enfoque Holístico para las Dimensiones Económica, Social y Ambiental

El paradigma de la regeneración emerge como una respuesta crítica a las limitaciones del enfoque de sostenibilidad convencional, el cual se ha centrado históricamente en la mitigación de impactos negativos y la optimización de la eficiencia operacional [25]. La sostenibilidad convencional tiene como objetivo que las necesidades del presente sean satisfechas sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, sin embargo, el desarrollo regenerativo es proactivo al proponer la restauración, revitalización y coevolución de los sistemas vivos [26]. Así, no hay que "hacer menos daño", sino que se busca diseñar de forma consciente intervenciones que incrementan la capacidad adaptativa y el florecimiento de la red de la vida en todas sus dimensiones [25].

En lo que se refiere a la dimensión económica, la regeneración se erige como un modelo desafiante del modelo tradicional de crecimiento lineal e ilimitado mediante la adopción de esquemas de resiliencia y de distribución del valor [27]. Los modelos como el de la economía del dónut o el de la economía circular redefinen y plantean la prosperidad comercial para que las actividades productivas desarrollen su funcionamiento dentro de un espacio seguro y delimitando por las fronteras planetarias y los mínimos sociales [25]. En este sentido, la economía regenerativa ayudará a la creación y la preservación de formas abundantes de capitales (natural, social, humano y financiero), ayudando a la creación de relaciones de simbiosis industrial y diversificaciones de los ingresos que fortalezcan la estabilidad sistémica de los sistemas a largo plazo [26].

El enfoque regenerativo desde una dimensión social pone el foco sobre la reconstrucción de la salud de la comunidad, el bienestar holístico y la equidad distributiva [28]. Este eje pone

especial énfasis en un modelo de gobernanza participativa, descentralizada y adaptativa que solucione las brechas de desigualdad históricas y recupere el poder de decisión de las comunidades. Reconocer los saberes ancestrales e indígenas es importante pues sus marcos de pensamiento han creado históricamente un vínculo comunitario de reciprocidad, custodia e interdependencia con sus entornos naturales [25].

La regeneración, en el contexto ambiental, va más allá de la conservación pasiva con el objetivo de restaurar la salud del suelo, los ciclos hídricos y la biodiversidad [29]. Prácticas como la agricultura regenerativa, la reforestación de diferentes formas y el biomimetismo tratan de recuperar la funcionalidad de los ecosistemas deteriorados y mejorar la autorregulación de la superficie terrestre. Este pilar potencia el potencial autorregulador de la naturaleza para garantizar la continua abundancia y alta calidad en la provisión de los servicios ecosistémicos necesarios para la vida.

La transición hacia patrones de desarrollo regenerativo requiere de la transformación de los marcos mentales, que requieren pasar de una mentalidad mecánica a una mentalidad orgánica y sistémica [30]; esta "mentalidad regenerativa" da poder a los líderes y las instituciones para poder interpretar a las organizaciones humanas como sistemas vivos que están interconectados con su entorno socioecológico [26], al aceptar que la humanidad es parte de la naturaleza, se desarrollan las capacidades de un pensamiento holístico que permite adaptarse a la complejidad, la incertidumbre y los choques globales con mayor dinamismo [25].

La verdadera fortaleza del paradigma regenerativo estriba en la síntesis de sus tres dimensiones, evitando el tratamiento separado de las metas económica, social y ambiental [31]. El diseño regenerativo no busca la protección ambiental como costo, ni la equidad social como fin último, sino que cada acción produzca beneficios interdependientes de manera simultánea en los tres ámbitos. Esta sinergia provoca bucles de realimentación positiva entre la salud ecológica y la resiliencia social, la cual a su vez mediatiza las actividades económicas duraderas y éticas.

Pese a las bases conceptuales prometedoras del desarrollo regenerativo, la práctica enfrentó y enfrenta barreras institucionales y metodológicas importantes [32]. Los principales retos incluyen la "cooptación" o el greenwashing a través de un uso superficial del término y la carencia de métricas cualitativas y participativas adecuadas a cada realidad [25] para superarlos, será necesario crear herramientas de medición multimensionalas que integren la tarea de evaluar la vitalidad del sistema más allá de los indicadores de corto plazo o de tipo monetario [26].

TABLA III. MATRIZ DE TRANSICIÓN: LIMITACIONES DE LA RSE HACIA LA RESPONSABILIDAD ECOLÓGICA

Limitación de la RSE	**Hallazgo documental**	**Principio de transición**	**Componente REE**
Instrumentalización	Orientación hacia reputación y legitimidad	Gobernanza ética	Gobernanza ecológica
Mitigación ambiental	Gestión centrada en reducción del daño	Regeneración	Gestión ecosistémica
Brecha discurso-práctica	Dificultad de verificar compromisos	Transparencia	Medición de impactos
Débil relación territorial	Participación limitada	Reciprocidad	Vinculación Territorial y comunitaria
Antropocentrismo	Naturaleza entendida como recurso	Interdependencia	Responsabilidad ecológica

Nota: La tabla relaciona las limitaciones identificadas en la RSE con principios de transición y componentes propuestos para la REE.

La tabla muestra cómo las limitaciones identificadas en la RSE pueden abordarse mediante principios de transición hacia la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE). Esto se logra alineando los hallazgos con principios de gobernanza ética e interdependencia. Por lo anterior, adoptar un enfoque regenerativo podría ser una clave para enfrentar las crisis socioecológicas interconectadas del siglo XXI (Gibbons, 2020) [33]. Esto implica integrar principios de transición como la gobernanza ética, regeneración, transparencia, reciprocidad e interdependencia

RESPONSABILIDAD ECOLÓGICA EMPRESARIAL

El análisis bibliográfico permitió identificar la necesidad de proponer la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) como una evolución de la RSE tradicional. Mientras que la RSE contempla aspectos sociales, económicos y ambientales de manera equilibrada, la REE coloca una atención especial en la protección de los ecosistemas, la reducción de impactos ambientales y la conservación de los recursos naturales en la “Regeneración del hombre nuevo” que permita humanizar la economía global. Este enfoque responde a la creciente preocupación mundial actual por problemáticas como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la contaminación y el agotamiento de recursos.

Ante esta realidad, aparece el término de la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) que es conformada a partir de los principios de la RSE, adaptándolos, pero centrando el mayor foco de atención en la protección del medioambiente, la gestión sostenible de los recursos y la creación de un valor ecológico en la propia empresa. Este enfoque de responsabilidad empresarial, por tanto, propone un

cambio radical del modelo de gestión empresarial hacia otros más centrados en la sostenibilidad y el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

La Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) se distingue de los otros enfoques de sostenibilidad y responsabilidad ambiental porque no se limita a incluir variables ecológicas en la política empresarial ni a tratar de reducir los efectos negativos de la actividad productiva. Su especificidad reside precisamente en entender la organización como parte de un sistema socio ecológico dependiente, donde la responsabilidad empresarial no sólo contempla la mitigación y la prevención de los daños, sino también la regeneración de los ecosistemas, la corresponsabilidad territorial, la educación ética y la transformación de las relaciones entre empresa, sociedad y entorno natural. De esta manera, la REE se plantea como una propuesta integradora que articula la responsabilidad, la gobernanza ecológica y la regeneración bajo una mirada sistémica.

La EdC permite incorporar una transición hacia la REE que amplía la concepción tradicional de la RSE, de tal forma que Los principios de reciprocidad, gratuidad, comunión y búsqueda del bien común permite considerar a la empresa no solo como una unidad económica sino como una organización que está inserta en relaciones vinculadas con lo social y lo territorial. En este sentido, la EdC proporciona un fundamento ético-relacional para la transición conceptual hacia REE. que ayuda a vincular la generación de valor económico con el bienestar de las personas, las comunidades y los sistemas naturales, enriqueciendo la orientación regenerativa de la REE.

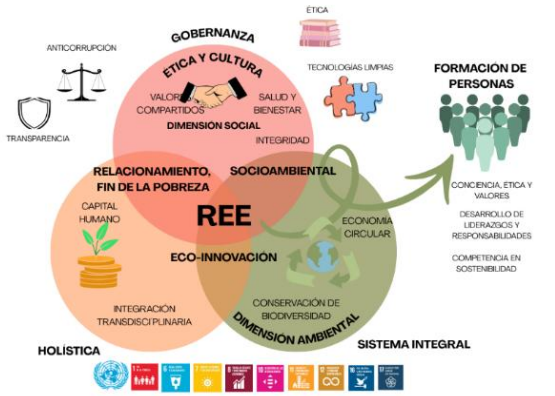


Fig. 1 Modelo conceptual de la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE)

Nota: La imagen ilustra en qué medida las dimensiones Económica, Social y Ambiental se interrelacionan mediante la gobernanza ética, la pedagogía integral en valores y la eco-innovación, todas enfocadas hacia la regeneración socioambiental y el cumplimiento de los ODS.

El paradigma del desarrollo regenerativo sostiene que la verdadera transformación de las comunidades necesita trascender las visiones tradicionalmente reduccionistas de la sostenibilidad para conectar equilibradamente sus dimensiones económica, social y ambiental [25]. Como reiteran los modelos socioecológicos actuales (Figura 1), el punto de intersección central -a saber, la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE)- integra holísticamente estrategias de eco-eficiencia, justicia socioambiental y relacionamiento para erradicar la pobreza [26]. Todo ello integra dentro de una red bajo principios transversales de gobernanza y visión de sistema integral, siguiendo un propósito explícito y transversal: preparar a personas éticas, críticas y capacitadas para resolver los desafíos del planeta [34].

De este modo, el proceso educativo y la formación ciudadana dejan de ser meros receptores pasivos para convertirse en el motor dinámico que dinamiza la restauración de las dinámicas comunitarias y territoriales [30]. Al fomentar una "mentalidad regenerativa", las organizaciones e instituciones transforman el capital humano en agentes de cambio con una cosmovisión ecológica y capacidad reflexiva continua [26]. En consecuencia, la formación integral de individuos alineada con los pilares del modelo socioecológico asegura la resiliencia a largo plazo y garantiza la coexistencia próspera entre los sistemas humanos y la biosfera [25].

La Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) surge de la integración equilibrada de las dimensiones social, económica y ambiental dentro de las organizaciones. La dimensión social busca el bienestar de las personas y la formación de ciudadanos responsables; la económica promueve el desarrollo y la generación de valor; y la ambiental procura la conservación de los recursos naturales. La interacción entre estas dimensiones genera beneficios como el relacionamiento social y la reducción de la pobreza, el enfoque socioambiental y la ecoeficiencia. Todo ello debe gestionarse mediante una visión holística, una gobernanza responsable y un enfoque sistémico. En este contexto, los principios de humanizar la economía, fomentar una cultura ambiental sostenible, implementar la economía circular, desarrollar una adecuada gestión ecológica y actuar con ética y dignidad humana fortalecen la REE, permitiendo que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible y a la formación de personas más conscientes y comprometidas con la sociedad y el medioambiente.

Para avanzar en la noción conceptual a la práctica organizacional la REE requiere unos criterios de operacionalización que permiten juzgar el grado de avance de su implementación. Entre estos se pueden proponer: la gobernanza ecológica, la gestión y regeneración de los ecosistemas, la ecoinnovación, la formación ética y ambiental, la vinculación con el territorio y la comunidad, la medida de los impactos socioambientales, y la coherencia entre los compromisos proclamados y las prácticas de la organización.

EL CAMBIO DE CONCIENCIA EN LAS EMPRESAS IMPULSA UN NUEVO PARADIGMA HUMANISTA Y REGENERATIVO

La literatura científica contemporánea concibe el desarrollo de la conciencia como un impulsor clave para movilizar el cambio exterior entre las organizaciones, exigiendo de los líderes capacidad avanzada para construcción de significado [35]. En la compleja sociedad digital del siglo XXI, las empresas se muestran no solo como empresas económicas, sino como verdaderos agentes de cambio y promotores de la transformación personal. En este sentido, el paso hacia una nueva conciencia colaborativa es necesario para que los líderes empresariales puedan equilibrar las dimensiones del yo y del nosotros frente a los grandes problemas de la humanidad [36].

TABLA IV. CAPITALISMO CONSCIENTE Y EMPRESA HUMANISTA

Dimensión	Característica
Capitalismo consciente	Organizaciones como fuerza de bien, creando valor para todos los *stakeholders*
Propósito superior	Éxito medido por impacto positivo en sociedad y ambiente, no solo financiero
Empresa humanista	Foco en la persona como fuente de avance y progreso
Cultura del conocimiento	Fomentar debate, intercambio de ideas y nuevas perspectivas

Nota: La tabla presenta características del capitalismo consciente y la empresa humanista orientadas al propósito organizacional, las personas, los grupos de interés y el conocimiento.

El capitalismo consciente y la empresa humanista son dos pilares que constituyen un cambio de paradigma en el sentido más estricto del término: la medida del éxito organizacional deviene el tipo de influencia positiva que se genera en las personas, las comunidades y el medioambiente, condicionando a su vez, el enfoque que se adopta desde y en la propia empresa al margen de la desmejora en los resultados de carácter económico o los beneficios empresariales, cuando lo que se persigue es ir más allá de ello [36] [37].

Así, en este sentido, la empresa deja de ser un lugar de trabajo rígido y netamente operacional, para transformarse en un espacio dinámico y creador, un centro de relaciones e identidades que restaura el potencial humano frente a un entorno adverso, promoviendo el debate y el desarrollo de prácticas conscientes para ser más competitivos y generar valor a los grupos de interés, sino que responde a un mercado enfocado en la transformación del consumidor que busca su autorrealización a partir de experiencias espirituales guiadas por expertos empáticos [38].

Aunque la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) tiene bases teóricas, su traslado al ámbito de la organización, en particular al ámbito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en territorio colombiano, presenta barreras económico-financieras y barreras de carácter operativo. Pasar de un modelo de mitigación a un modelo regenerativo implica financiar determinadas inversiones iniciales, destinada a ser impulsadas a partir del desarrollo del ecodiseño, la implementación de tecnologías limpias y la formación del capital humano. Por eso, una vez superadas las barreras, la REE en contextos de recursos escasos no debe plantearse como una transformación total e inmediata, sino como un proceso de maduración en el tiempo:

Fase Inicial (Corto plazo): Mejoramiento organizacional de prácticas ecológicas y conservación del medioambiente e introducción de valores socioambientales en la cultura corporativa.

Fase Intermedia (Mediano plazo): Adopción y puesta en marcha de diversas alternativas ecológica en conexión de la empresa con la comunidad mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

Fase Avanzada (Largo Plazo): Reconceptualización del modelo de negocio en términos de la regeneración de ecosistemas locales de naturaleza o del reconocimiento de la empresa bajo estándares de la gobernanza ecológica, la REE alcanza factibilidad operativa vinculando las practicas ecológicas, con el ahorro de costos, la sociedad y la diferenciación de la empresa en el mercado.

Las fases de implementación propuestas constituyen una aproximación conceptual a la viabilidad de la REE y no un modelo validado a partir de la experiencia empírica. Su valor radica en que constituyen un camino progresivo para que las organizaciones crucen el umbral entre prácticas elementales de gestión ambiental y las transformaciones más profundas en el modelo de negocio y la relación con los ecosistemas. La validación de estas fases y la definición de sus respectivos indicadores, costos, capacidades requeridas y resultados organizacionales es una línea prioritaria para la futura investigación.

En este estudio, la transformación de la conciencia organizacional se identifica como una dimensión relacionada con el liderazgo, la formación ética y el aprendizaje organizacional; sin embargo, esta relación no se encuentra incorporada directamente en los componentes de la REE, debido al carácter documental del estudio y a la ausencia de contrastación empírica. Los conceptos de conciencia, liderazgo y transformación cultural se erigen en elementos interpretativos que asegurarían, de alguna forma, poder explicar las condiciones necesarias para dar paso a una transición hacia modelos empresariales de tipo regenerativo.

La diferencia entre la RSE y la REE no está en dejar de lado las dimensiones económica, social y ambiental, ya que estas siguen siendo esenciales para entender la gestión empresarial sostenible. La clave está en el principio que las conecta. Mientras que algunos enfoques de RSE pueden ver estas dimensiones como áreas más o menos separadas que necesitan ser equilibradas, la REE las aborda desde una perspectiva de interdependencia socioecológica, poniendo la regeneración y la

salud de los sistemas vivos como guías para la toma de decisiones empresariales. Así, la REE no es solo una extensión de los indicadores ambientales de la RSE, sino un cambio en el marco que ayuda a entender la responsabilidad organizacional.

CONCLUSIONES

La revisión de la documentación concluye que la transición hacia la Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) se basa en varios vacíos identificados en diversas aproximaciones de la RSE. Esto incluye la forma en que se instrumentaliza la responsabilidad, el enfoque mayormente mitigador de la gestión ambiental, la desconexión entre los compromisos y las prácticas reales, la escasa articulación territorial y la persistencia de visiones antropocéntricas. Estos hallazgos no sugieren que la RSE carezca de valor, sino que subrayan la necesidad de expandir su marco de acción ante la complejidad de la crisis socioambiental actual.

Con base en esta revisión, el estudio sugiere que la REE se conceptualice como un enfoque de gestión que reconoce la interdependencia entre las organizaciones, la sociedad y los sistemas ecológicos. Este enfoque no solo se centra en prevenir y reducir impactos, sino también en fomentar la regeneración socioambiental. La propuesta se estructura en seis componentes: gobernanza ecológica, regeneración de ecosistemas, formación ética y aprendizaje organizacional, ecoinnovación y vinculación territorial y comunitaria y mecanismos para medir impactos y evaluar la coherencia entre compromisos y prácticas.

Los hallazgos del análisis documental sugieren como líneas futuras la validación empírica de los componentes de Responsabilidad Ecológica Empresarial (REE) a través de estudios de caso, así como la elaboración de instrumentos e indicadores que permitan la evaluación de su aplicación en dimensiones como gobernanza ecológica, regeneración, educación ética, ecoinnovación, vinculación con el territorio y medición de impactos. Igualmente se propone investigar y profundizar la relación entre ética interna, bienestar, cultura y aprendizaje organizacional; la aplicación de la REE para contextos territoriales específicos y su contraste con experiencias sobre Economía de Comunión con el fin de pasar por tanto desde la formulación conceptual a la operacionalización, la evaluación y la validación.

Así, la principal contribución del artículo radica en la creación de un marco conceptual que organiza estos componentes como una posible vía de transición desde una responsabilidad empresarial centrada en la gestión de impactos hacia una responsabilidad enfocada en la regeneración. La Economía de Comunión puede ofrecer un fundamento ético-relacional que se basa en la reciprocidad, la gratuidad, la comunión y el bien común; sin embargo, esta relación es más bien una propuesta conceptual que necesita ser validada empíricamente.

Por último, dado que el estudio es de carácter documental y cualitativo, no se puede afirmar que la REE genere mejores resultados ambientales, sociales o económicos que la RSE. La agenda principal de investigación se centra en poner en práctica sus dimensiones, crear herramientas de diagnóstico y probar el modelo en organizaciones y territorios específicos. En este contexto, la REE no se presenta como un concepto completamente validado, sino más bien como una propuesta conceptual que está abierta al desarrollo, la verificación y el perfeccionamiento científico.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Agradecemos la empresa ACEDECO PADEVI, institución que representa la Economía de la Comunión en el departamento del Huila en Colombia y el encuentro de 35 años de EdC “Un camino de regeneración” realizado en Buenos Aires- Argentina partícipes de la experiencia que llevan a cabo en su modelo organizacional, del cual hemos construido aprendizajes importantes para esta investigación del continuo. Asimismo, un agradecimiento especial a la Corporación Universitaria del Huila (CORHUILA), al Doctorado en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Manizales, por su firme apoyo y su compromiso con la calidad, valores que sin duda contribuyeron al desarrollo de esta investigación. Y por último, pero desde luego no menos importante, queremos dedicar un reconocimiento muy especial a los estudiantes y egresados del semestre de investigación PROYSST del programa de Ingeniería Industrial en cuanto su esfuerzo, dedicación y voluntad constituyeron en sí mismos un importantísimo aporte en el desarrollo y culminación de dicho proceso.

REFERENCIAS

[1] Cedeño Intriago, R. K., Tubay Cedeño, B. R., Tubay Cedeño, R. C., Tubay Cedeño, K. C., & Cedeño Intriago, R. A. (2018). Guía de Responsabilidad Social Corporativa: Norma ISO 26000:2010, desafío organizacional para un desarrollo sostenible. Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(1), 61–72.

[2] Faican Yacuma, J. A. (2022). Diseño de un sistema de gestión socialmente responsable para la microempresa Dulces La Riobambeñita [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional ESPOCH.

[3] Castro Agudelo, A. J. (2021). Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria en universidades acreditadas desde el enfoque de la teoría de los Stakeholders [Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar]. Repositorio Institucional Unisimón.

[4] Ruiz Muñoz, M. (2010). Los negocios y el interés frente a la moral y el desinterés. Una visión a contracorriente de la ética empresarial. Revista de Fomento Social, (258), 241–267.

[5] Gómez de Ureta Merino, M. C. (2023). Filantropía en la India: ¿Cuestión estratégica o humanitaria? [Tesis de grado, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense.

[6] Santa María Relaiza, H. R., et al. (2024). Corporate Social Responsibility: A look at the citizen approach. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(4), Artículo e04577.

[7] García-Muñoz, C., & Navarrete, M. C. (2024). La responsabilidad social y el Grupo Sanborns S.A.B. de C.V. European Public & Social Innovation Review, 9, 1–17.

[8] Moreno-Monsalve, N. A., Delgado-Ortiz, S. M., & Macgregor Quintero, I. P. (2018). Gestión de proyectos a partir de un enfoque de valor compartido. Memoria de la International Conference on Project Management.

[9] Doria, M. I. T. S. A. (2023). Responsabilidade Social Corporativa na indústria da moda: Uma análise crítica às empresas e consumidores [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional UCP.

[10] Bravo Yaguchi, C. H., & Pérez Zambrano, M. (2021). La intención de compra de marcas ambientalmente responsables por parte de los universitarios en Colombia: Una aplicación en el sector de la moda [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Repositorio Institucional CESA.

[11] Lucero Baldevenites, E. V., Bracho-Fuenmayor, P. L., & Espindola Álvarez, J. A. (2025). Desarrollo sostenible, responsabilidad social y greenwashing: Un análisis tendencial de la producción científica en Scopus. Management (Montevideo), 3, Artículo 244.

[12] Coronado Muñoz, M. V., & Atuesta Ibarguen, M. D. (2024). Enfoques y metodologías de medición de impacto de la Economía Solidaria: Una revisión sistemática [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.

[13] Renfijes, M. C. V. (2020). Responsabilidad Social Empresarial. Implementación del Balance Social en el sector Agroindustrial de la Provincia de Salta [Tesis de grado, Universidad Católica de Salta]. Repositorio UCASAL.

[14] Santa Cruz Sandoval, C. M., & Balta Velarde, J. M. (2024). Comunicación de la responsabilidad social en redes sociales y su relación con la reputación corporativa [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.

[15] Chinchay Chunga, C. A., & Valdivieso Sernaqué, R. (2022). Responsabilidad social empresarial y cultura organizacional en las Mypes industriales del Callao, 2021 [Tesis de pregrado, Universidad de Ciencias y Humanidades]. Repositorio Institucional UCH.

[16] Téllez Morgado, A. (2025). Cultura Corporativa y prácticas de responsabilidad social corporativa: Caso Huawei [Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio Institucional BUAP.

[17] Ordóñez, A. G., & Portillo, G. L. (2021). Actitudes hacia la Responsabilidad Social Empresarial de los estudiantes de Administración de Empresas [Tesis de grado, Centro Universitario Tecnológico CEUTEC]. Repositorio Institucional UNITEC/CEUTEC.

[18] Licandro, O. D. (2022). Análisis de la relación entre aplicación de la Responsabilidad Social y existencia de gerentes para liderarla. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 18(1), 41–62.

[19] Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education.

[20] Bernal, C. A. (2016). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.ª ed.). Pearson Educación.

[21] Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society, 38(3), 268–295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

[22] Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing.

[23] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.

[24] Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

[25] Yunibandhu, R., & Hallinger, P. (2025). From Sustainability to Regeneration: Mapping the Conceptual Foundations and Future Directions of Regenerative Development. Sustainable Development, 33(6), 8569–8585. https://doi.org/10.1002/sd.70112

[26] 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. One Earth, 6(7), 824–842. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.06.006

[27] Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Chelsea Green Publishing.

[28] Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. Building Research & Information, 40(1), 23–38. https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341

[29] Rhodes, C. J. (2017). The imperative for regenerative agriculture. Science Progress, 100(1), 80–129. https://doi.org/10.3184/003685017X14876775232083

[30] Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). The Systems View of Life: A Unifying Vision. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511895555

[31] Wahl, D. C. (2016). Designing Regenerative Cultures. Triarchy Press.

[32] Lyle, J. T. (1994). Regenerative Design for Sustainable Development. John Wiley & Sons.

[33] Gibbons, L. V. (2020). Regenerative development as a frontier to mitigate climate change and advance the sustainable development goals. Journal of Cleaner Production, 260, Artículo120584. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120584

[34] Paredes-Juárez, M., & Gómez, R. (2024). Modelos integrales de gobernanza ambiental y formación ciudadana. Editorial Trillas.

[35] Sexton, M. (2025). Subtle Leadership and Consciousness: Catalyzing Societal Change in Complex Systems. Routledge.

[36] Pertusa, A. (2023). La empresa humanista y los nuevos liderazgos en la sociedad digital. Editorial Pirámide.

[37] Taborda, L. (2025). Capitalismo consciente: Modelos de impacto sostenible y generación de valor compartido. Ediciones Deusto.

[38] Kotler, P. (2019). Advancing Social Marketing: Transforming Markets for Good. Springer.

[39] Cedeño, J. L., Romero, A. J., & Cerda, J. G. (2018). La Norma ISO 26000 como guía para el desarrollo sostenible de la gestión empresarial. Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(2), 1–14.