



**Incidencia del enfoque empresarial del capitalismo consciente en el desempeño del área
Empresas de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia Comfama implementada en
sus empleados durante el periodo 2024**

Luisa Fernanda Bedoya Echeverri

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión
Humana para Organizaciones Saludables

Asesor

Nicolas Fernando Molina Saenz, Doctor (PhD) en Filosofía

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

En el trasegar de la vida, los sueños toman formas diferentes, caminos y nuevos propósitos. Comprender que cada transformación está hecha para el crecimiento que necesitas, hace posible lo impensable.

Este proceso de aprendizaje y confrontación con mis propios límites te lo dedico a ti hija de mi corazón, por inspirar con sentido mis días. A ti Juan José amor de mi vida por sostener mis miedos y mi cansancio, a ti mamá en el cielo por enseñarme la fuerza del huracán.

Agradecimientos

Gratitud a cada una de las personas que pusieron un poco de tiempo para darme una mano, primero a mis profesores y maestros que potenciaron mis habilidades y guiaron mi proceso: Nicolás Fernando Molina Sáenz, Heidi Pulido, Natalia Acevedo. Gratitud con Andrés Rozo por su acompañamiento y opinión profesional. Gracias a Comfama, por permitirme investigar dentro de la organización y por facilitar herramientas para hacer esto realidad.

Tabla de contenido

Resumen8

Abstract.....9

Introducción.....10

Referencias.....49

Lista de tablas

Tabla 1 Variables integración de los colaboradores como stakeholders	16
Tabla 2 Dimensiones integración de los colaboradores - Mercer Sirota	36
Tabla 3 Resultados desempeño área empresas.....	42

Lista de figuras

Figura 1. Capitalismo Consciente: objetivo de entendimiento de la investigación.....	22
Figura 2. Capitalismo Consciente: cuatro pilares.....	23
Figura 3. Circulo virtuoso: Capitalismo Consciente.....	32

Resumen

El capitalismo consciente propuesto como enfoque empresarial por Mackey y Sisodia (2021) permite el acercamiento y comprensión de una práctica del capitalismo que busca un ganar-ganar para todas las partes implicadas de la organización y ve la relevancia de fortalecer los intereses comunes de las partes interesadas para alcanzar un propósito superior colectivamente establecido. Esta comprensión aplicada en el grupo de interés colaboradores da una visión amplia del por qué y el para qué de la gestión, de la relevancia de acciones concretas encaminadas a velar por el bienestar de estos, puesto que su esfuerzo es clave para lograr los objetivos clave.

Se eligió objeto de estudio a la Caja de Compensación Familiar de Antioquia Comfama, específicamente el negocio Capacidad Empresas, entendido como equipo comercial, por su trayectoria e impacto social en el territorio. Se buscará entender como la aplicación de los principios del capitalismo consciente inciden en la calidad de vida de los colaboradores y esta a su vez en el cumplimiento de los objetivos y funciones del área comercial estudiada. Se llevará a cabo entonces un estudio cuantitativo que permita dar cuenta de dicha hipótesis, para generar recomendaciones que puedan poner en marcha aquellas empresas que deseen iniciar su viaje por el capitalismo consciente. A su vez, se profundizará de forma cualitativa en aspectos puntuales de lo colaboradores estudiados para entender en profundidad la incidencia en la calidad de vida de estos y como se relaciona con su desempeño.

Palabras clave: Capitalismo consciente, clima organizacional, desempeño organizacional.

Abstract

Conscious capitalism, proposed as a business approach by Mackey and Sisodia (2021), allows for the understanding of a capitalist practice that seeks a win-win for all parties involved in an organization. It emphasizes the importance of strengthening the common interests of stakeholders to achieve a collectively established higher purpose. This understanding, when applied to the collaborator stakeholder group, provides a broad vision of the "why" and "what for" of management, and the relevance of concrete actions aimed at ensuring their well-being, as their effort is key to achieving core objectives.

The chosen subject of study is Caja de Compensación Familiar de Antioquia Comfama, specifically the Capacidad Empresas business unit, understood as the commercial team, due to its trajectory and social impact in the region. The research will seek to understand how the application of conscious capitalism principles affects the quality of life of collaborators, and how this, in turn, impacts the achievement of objectives and functions within the studied commercial area. A quantitative study will be conducted to test this hypothesis and generate recommendations for companies wishing to embark on their conscious capitalism journey. Simultaneously, a qualitative in-depth study will be carried out on specific aspects of the collaborators to understand the profound impact on their quality of life and how it relates to their performance.

Keywords: Conscious capitalism, organizational climate, organizational performance.

Introducción

El presente trabajo de investigación se sumerge en un análisis profundo y pertinente sobre la evolución del entorno empresarial y la creciente necesidad de modelos de gestión que trasciendan la maximización del beneficio financiero. Con motivo de esta reflexión y la urgencia de construir organizaciones más humanas y sostenibles, este trabajo se propone desentrañar la incidencia del enfoque empresarial del capitalismo consciente sobre los colaboradores como stakeholders y su impacto en el desempeño organizacional. De este modo, la investigación que se expone en estas páginas pretende generar conocimiento para proporcionar evidencia empírica medible, que valide la implementación de prácticas conscientes como catalizador del éxito empresarial, no solo en términos de bienestar humano, sino también de rentabilidad. Por consiguiente, la motivación que argumenta el esfuerzo de este trabajo se centra en llenar un vacío en la literatura que conecta directamente las acciones del capitalismo consciente con resultados cuantitativos de desempeño, ofreciendo recomendaciones prácticas para las empresas interesadas en transitar hacia este modelo.

1. Planteamiento del problema

El capitalismo consciente es un enfoque empresarial que plantea la posibilidad de estructurar empresas que velen por sus objetivos de rentabilidad y producción, pero que de manera paralela y con la misma eficacia propenda por los intereses de los diferentes grupos de interés, por el bienestar social, ambiental, y económico, por un liderazgo consciente, por una cultura que promueva la salud física y mental de sus empleados. De esta manera, las empresas rompen con sus lógicas economicistas y mecanicistas para ampliar la idea de rentabilidad hacia elementos como el cuidado de los colaboradores y todas las partes implicadas, a través de un liderazgo y una cultura más consciente de los impactos que generan sus prácticas organizacionales. (Mackey y Sisodia, 2021).

Dentro del mercado se encuentran empresas con dinámicas jerárquicas de trabajo, centradas en la rentabilidad financiera a costa del bienestar de sus colaboradores, el medio ambiente y la sociedad. Empresas que surgieron dentro de esta lógica delegan o anulan por completo la importancia de pensar en el bienestar laboral, la salud mental de los colaboradores, el cuidado del medio ambiente y de los stakeholders. En este orden de ideas, estas empresas quedan satisfechas si la rentabilidad financiera se muestra positiva. Esto se vincula con perspectivas desarrollistas que, si bien han evolucionado hacia alternativas más incluyentes, se mantienen vigentes en las lógicas del mercado y la misma idea del desarrollo. (Carvajal, 2009).

La persistencia de lógicas desarrollistas en pleno siglo XXI evidencia en el ámbito organizacional, la existencia de diferentes riesgos psicosociales que impactan negativamente la salud mental, las relaciones sociales, el empleo, la prosperidad, la viabilidad organizacional, lo que imposibilita procesos que conduzcan al bienestar y la salud (Arenas, 2019). En este panorama, surge la necesidad de alternativas que contemplen otras miradas del desarrollo y en específico del ámbito organizacional, para minimizar los riesgos psicosociales, permitir el diálogo entre los stakeholders y externalidades positivas en el medio ambiente y la sociedad donde la empresa se inserta. Es justo aquí donde surgen estudios y soluciones relacionados con responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y capitalismo consciente (Gutiérrez et al. 2020).

El capitalismo consciente emerge como una alternativa que promete la posibilidad de encontrar bienestar social, económico, ambiental sin restar validez e importancia al éxito financiero y a la rentabilidad de una organización. No es una propuesta retórica, sino que desde sus inicios acentúa la necesidad de contar con un modelo innovador que sea exitoso, excelente e integrador. (Mackey y Sisodia, 2021).

Las empresas que consideran el capitalismo consciente como marco de actuación, se están preguntando por su papel dentro de la sostenibilidad del planeta, como el papel que juegan genera nuevas oportunidades y como sus acciones pueden conllevar efectos nocivos sobre el medio ambiente, a su vez como sus relaciones con sus grupos de interés trascienden más allá de la rentabilidad. Existen normas nacionales e internacionales que buscan, a través de la obligatoriedad, llevar a las empresas a este camino de cuidado, de preguntas, de ideales en torno a la salud mental de sus empleados, la dignidad y el derecho al trabajo justo. Asimismo, leyes que protegen el medio ambiente y que regulan las organizaciones para no dejar bajo el lente del libre albedrío temas de preocupación mundial. (Arenas, 2019).

2. Justificación

Comprender el capitalismo consciente desde la aplicabilidad en el grupo de interés colaboradores, permitirá entender la incidencia de este sobre variables como clima, satisfacción y compromiso de los trabajadores y cómo esto genera una afectación en el desempeño de estos, realizando un foco en el área Empresas, área comercial de la Caja de Compensación. Este objetivo investigativo surge de la necesidad de tener herramientas cuantificables y de fácil comprensión para propiciar, en las diferentes empresas del departamento que deseen tomar decisiones encaminadas a prácticas conscientes en el área de gestión humana, argumentos medibles que generen adherencia en las personas directivas y gerenciales para la toma de decisiones, posibilitando cambios en línea con los principios de este tipo de capitalismo.

Se centra el estudio de esta investigación en la Caja de Compensación Familiar de Antioquia por los antecedentes de ésta en torno a la adopción del enfoque empresarial del capitalismo consciente y su compromiso evidenciable con sus grupos de interés. Por ello, se consideró relevante el estudio dentro de esta organización, teniendo en cuenta que su reputación en la región incrementará la credibilidad colectiva de los resultados encontrados.

En esta misma línea argumentativa, los hallazgos de esta investigación tendrán el propósito de convertirse en fuente de conocimiento para la misma organización y empresas que impacta a través de su propósito superior, teniendo en cuenta que se entregarán recomendaciones basadas en las evidencias encontradas; y en coherencia con principios: “los negocios son buenos porque normalmente crean valor en la sociedad; los negocios son éticos porque se basan en el intercambio voluntario entre propietarios y consumidores; es noble porque puede elevar nuestra existencia ofreciendo una mejor calidad de vida; y es heroico porque puede sacar a las personas de la pobreza y aumentar la prosperidad” (Cheretis y Mujtaba, 2014, p. 7). Entendiendo de este modo cómo el enfoque que argumentamos permite convertir la rentabilidad de una empresa en un bien colectivo.

La estrategia empresarial que se describe en esta investigación está directamente relacionada con el éxito económico de la empresa. Las organizaciones que aplican este enfoque o

estrategia obtienen resultados superiores a sus contrapartes no capitalistas conscientes a lo largo del tiempo, experimentan un crecimiento mayor y más consistente en su margen de beneficio bruto a lo largo de un lapso en concreto (Newsom et al 2024). Esto libera a las organizaciones y las encamina hacia un sentido de pertenencia y de arraigo que les permite llegar a la cima actuando bajo un propósito superior.

En este punto, la presente investigación tiene como intención acortar la brecha existente entre la teorización de esta propuesta y su práctica, teniendo en cuenta que, si bien desde sus inicios ha suscitado el interés académico para estudiar la viabilidad de este constructo, se identifican vacíos relacionados con estudios medibles que sirvan de argumento sólido para los líderes que finalmente toman las decisiones en torno a sus empresas. En este orden de ideas, medir el impacto del capitalismo consciente en los colaboradores y cómo éste se correlaciona con el desempeño, es significativamente pertinente por la reputación que tiene la empresa dentro de la región y porque sus acciones están reconocidas dentro de prácticas sostenibles; se pretende aportar evidencia empírica sobre la relación entre prácticas de gestión conscientes y resultados organizacionales. Los hallazgos de esta investigación pueden contribuir a la construcción de modelos de gestión más humanizados y sostenibles, y arrojar datos que apoyen el discurso a la hora de construir empresas más conscientes, propósito que cobra trascendencia en el marco de nuestro contexto actual donde buscar la sostenibilidad se convierte en un proceso donde convergen los cambios económicos y las necesidades sociales y ambientales para no afectar las generaciones futuras (Fonseca et al. 2024).

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Relacionar el enfoque empresarial denominado capitalismo consciente con el desempeño del área de Empresas de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia en el período 2024.

3.2 Objetivos específicos

Describir el capitalismo consciente como filosofía empresarial y su implementación en el grupo de interés colaboradores.

Caracterizar a los colaboradores de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama, en 2024.

Analizar la relación entre las prácticas del capitalismo consciente, aplicadas al grupo de interés colaboradores, y el desempeño del área de Empresas de la Caja de Compensación, en 2024.

Analizar la relación del desempeño con los hallazgos del instrumento de medición de clima de Mercer Sirota, en 2024.

4. Hipótesis

Se plantea que la implementación de las prácticas del capitalismo consciente en Comfama, manifestadas en una alta favorabilidad en las dimensiones de calidad de vida laboral (incluyendo compensación, balance vida-trabajo, cultura organizacional y desempeño percibido) y el compromiso de sus colaboradores, incide positivamente y de forma directa en el logro superior de los objetivos comerciales y el desempeño financiero del área de Empresas de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia durante el año 2024.

4.1 Variables. Para ello se realiza una conceptualización de las variables que ofrecen Sisodia et al., (2021) y otros enfoques propios de la gestión humana con miras a la sostenibilidad en su dimensión social. Posteriormente, en el apartado resultados se asociará cada una de estas variables con las dimensiones de Mercer Sirota y los hallazgos en términos de la percepción de los colaboradores.

Tabla 1

Variables integración de los empleados como stakeholders

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Tipo de variable
Remuneración	Compensación económica recibida por el trabajo realizado	Monto total del salario base y otros pagos regulares.	Cifras monetarias en nómina, comparativas con el mercado	Cuantitativa continua.
Bonificaciones	Pagos adicionales otorgados por desempeño o logros específicos.	Frecuencia y monto de bonificaciones recibidas	Registros de pagos, políticas de bonificación	Cuantitativa discreta/continua
Equilibrio laboral-vida personal	Grado de armonía entre las responsabilidades	Percepción del empleado sobre el tiempo dedicado	Respuestas a encuestas sobre satisfacción con	Cualitativa ordinal/Cuantitativa discreta

	laborales y personales	al trabajo y a la vida personal.	el equilibrio, horas de trabajo	
Relación empresa-vida familiar	Apoyo de la empresa a las necesidades familiares de los empleados.	Participación en programas de apoyo familiar, percepción del apoyo recibido.	Encuestas de satisfacción, participación en programas, políticas de apoyo.	Cualitativa ordinal.
Entorno laboral	Calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.	Percepción del empleado sobre el respeto, la colaboración y el apoyo en el trabajo.	Encuestas de clima laboral, observaciones de interacciones.	Cualitativa ordinal.
Participación en gestión estratégica	Grado en que los empleados influyen en las decisiones de la empresa.	Frecuencia y relevancia de la participación en reuniones y proyectos.	Encuestas de participación, registros de reuniones, proyectos	Cualitativa ordinal.
Aprendizaje	Cultura organizacional que valora el aprendizaje a partir de errores.	Percepción de los empleados sobre la frecuencia y calidad de la retroalimentación, y la actitud ante el fracaso.	Encuestas de cultura organizacional, ejemplos de retroalimentación.	Cualitativa ordinal.
Reconocimiento	Valoración y reconocimiento del desempeño y logros de los empleados.	Frecuencia y tipo de reconocimientos recibidos.	Registros de reconocimientos, encuestas de satisfacción.	Cualitativa ordinal.
Diseño del cargo-Reconocimiento	Disponibilidad de programas de desarrollo profesional.	Participación en programas de capacitación, percepción de	Registros de capacitación, encuestas de desarrollo profesional.	Cualitativa ordinal.

		oportunidades de crecimiento.		
Contratación consciente	Proceso de selección de personal alineado con los valores de la empresa.	Percepción de los empleados sobre la transparencia y la ética en el proceso de contratación.	Encuestas de satisfacción con el proceso de contratación, políticas de contratación.	Cualitativa ordinal.
Transparencia	Claridad y transparencia en la comunicación interna.	Percepción de los empleados sobre la calidad y frecuencia de la comunicación.	Encuestas de comunicación interna, análisis de canales de comunicación.	Cualitativa ordinal.
Voluntariado	Participación en actividades de voluntariado promovidas por la empresa.	Frecuencia y tipo de participación en actividades de voluntariado.	Registros de participación, encuestas de satisfacción con el voluntariado.	Cualitativa ordinal/Cuantitativa discreta
Estructura jerárquica	Nivel de centralización y formalidad en la toma de decisiones.	Percepción de los empleados sobre la flexibilidad y la claridad de la estructura jerárquica.	Encuestas de cultura organizacional, organigrama de la empresa.	Cualitativa ordinal.
Engagement	Nivel de compromiso y entusiasmo de los empleados con su trabajo.	Puntuación en encuestas de engagement, indicadores de desempeño.	Encuestas de engagement, indicadores de productividad, rotación de personal.	Cuantitativa continua/Cualitativa ordinal.
Crecimiento interno	Oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.	Percepción de los empleados sobre la disponibilidad de oportunidades de ascenso y desarrollo.	Encuestas de desarrollo profesional, tasas de promoción interna.	Cualitativa ordinal.

Inclusión	Cultura organizacional que valora la diversidad y la inclusión	Percepción de los empleados sobre la equidad y el respeto hacia la diversidad.	Encuestas de diversidad e inclusión, indicadores de diversidad en la empresa.	Cualitativa ordinal.
------------------	--	--	---	----------------------

Conceptualización de variables.

Entendiendo las variables enunciadas en la tabla 1, variables que salen de las preguntas sugeridas en la guía de capitalismo consciente, del apartado valoración de la integración de los empleados como stakeholders y de otros enfoques de gestión humana que se orientan por el criterio de la sostenibilidad, se proponen las siguientes dimensiones para agruparlas y entender un poco más la asociación que se realizará más adelante, respecto a los resultados encontrados en el instrumento de medición de Clima de Mercer Sirota.

Se entiende que la calidad del empleo se ve afectada por diferentes variables, y que dentro de esta investigación se busca entender cómo se ve impactado el desempeño de los colaboradores dentro de una organización que declara la práctica de los pilares del capitalismo consciente en su misión estratégica, y, por ende, comprende la importancia de cuidar los colaboradores como parte de los grupos de interés. Aquí es relevante entender que la integración de los colaboradores en las acciones de la organización requiere comprender también qué significa trabajo decente, puesto que proveer el gana – gana orienta este enfoque empresarial. En este sentido, el trabajo decente garantiza “oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999, p. 4). A partir de la lógica de estos conceptos y la especificación de las variables que nacen a partir de las preguntas enunciadas en la guía práctica 2 de capitalismo consciente de Sisodia et al., (2021), se listan 20 variables que se agrupan en 4 dimensiones para entender su conceptualización desde la teoría que sustenta esta investigación y se asociará con los indicadores y medición arrojada por Mercer Sirota.

Dimensión 1: Compensación y beneficios: Según la noción de salarios de eficiencia, los salarios que superan el equilibrio tienden a incentivar el esfuerzo y compromiso en el trabajo y disminuye los índices de rotación (Weller y Roethlisberger, 2012)

- Remuneración
- Bonificaciones

Dimensión 2: Work-life balance: El equilibrio entre la vida y el trabajo es representado en términos de tiempo que permite al colaborador compartir tiempo en familia, y dar lugar a diferentes responsabilidades por fuera del horario laboral. Largas horas de trabajo o la permanente conexión con las tareas del trabajo, afecta la salud mental y física de las personas al no disponerse de tiempo para otras actividades sociales, familiares. (Farné et al. 2012)

- Equilibrio trabajo-vida personal
- Relación empresa-vida familiar

Dimensión 3: Cultura Organizacional: Esta dimensión refleja un punto relevante dentro de la estrategia de una organización que se conecta directamente con niveles de calidad de vida, desempeño e integración de los colaboradores para el logro de los diferentes objetivos de una organización. (Salas et al. 2024)

- Entorno laboral
- Participación en la gestión estratégica
- Contratación consciente
- Transparencia
- Estructura jerárquica
- Inclusión

Dimensión 4 Desempeño-Resultados: Una gestión más efectiva del talento humano, influirá en el desempeño de los colaboradores. El análisis del compromiso y las opciones internas de crecimiento, reconocimiento y aprendizaje, integran esta dimensión.

- Engagement
- Crecimiento interno
- Diseño del cargo-Reconocimiento
- Aprendizaje

5. Marco teórico

Desde los tiempos de Smith (Trad. En 2018), la búsqueda de la riqueza de las naciones ha sido un motor fundamental del desarrollo económico. El pensador escocés postulaba el concepto de la mano invisible del mercado, indicando que esta, guiada por el interés individual, conduciría al bienestar colectivo. Sin embargo, a medida que el capitalismo evolucionó se hizo evidente que este modelo económico, si bien generaba prosperidad, también podía tener efectos negativos según su implementación en términos de desigualdad, explotación y deterioro ambiental. El capitalismo consciente surgió como una respuesta a estas críticas proponiendo una reconceptualización de la empresa que va más allá de la mera maximización de beneficios financieros, para incluir el bienestar de los empleados, el cuidado del medio ambiente y la contribución al desarrollo social.

Mackey y Sisodia (2021), tras preguntarse sobre maneras diferentes de hacer empresa, que incluyan un ganar para todas las partes implicadas, y permita la obtención de beneficios financieros, sin implicar el sacrificio irreversible de los recursos, el medio ambiente y la sociedad, proponen y llevan a cabo un modelo de negocio, como fue el caso con su empresa Whole Foods Market, que se convierte años después en un nuevo paradigma que hoy genera incidencia a través de 460 sedes en Estados Unidos, Reino Unido y Canadá.

La pregunta de investigación, ¿cómo se relaciona la filosofía del capitalismo consciente de la organización Comfama con los empleados del área de empresas y el desempeño de estos frente a los objetivos comerciales de la caja?, nació del interés de encontrar un modelo que argumente con una base medible la incidencia de este enfoque en uno de los stakeholders con mayor incidencia en el cumplimiento financiero del área Empresas, desde un foco comercial, puesto que esta área tiene como parte de sus objetivos el relacionamiento empresarial y comercial con las empresas afiliadas a la caja de compensación, siendo esta organización pionera y vocera en la región a la hora de hablar e implementar la filosofía empresarial que se aborda.

Es por ello por lo que se iniciará con la conceptualización del capitalismo consciente y se dará un hilo conductor para entender el objetivo de esta investigación y los posteriores hallazgos.

Figura 1

Capitalismo Consciente: objetivo de entendimiento de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

El capitalismo consciente propone una perspectiva diferente de vivir e implementar un sistema socioeconómico en las empresas y los negocios. Parte de los orígenes del capitalismo y la libre empresa, sin embargo, plantea la relevancia y la necesidad de redirigir las prioridades de su práctica. Si bien resaltan y sostienen la búsqueda de incrementar los beneficios económicos y la rentabilidad de las empresas, proponen que el sistema regente integre en un propósito superior el interés de todos los stakeholders que involucran un negocio en particular. (Mackey y Sisodia, 2021).

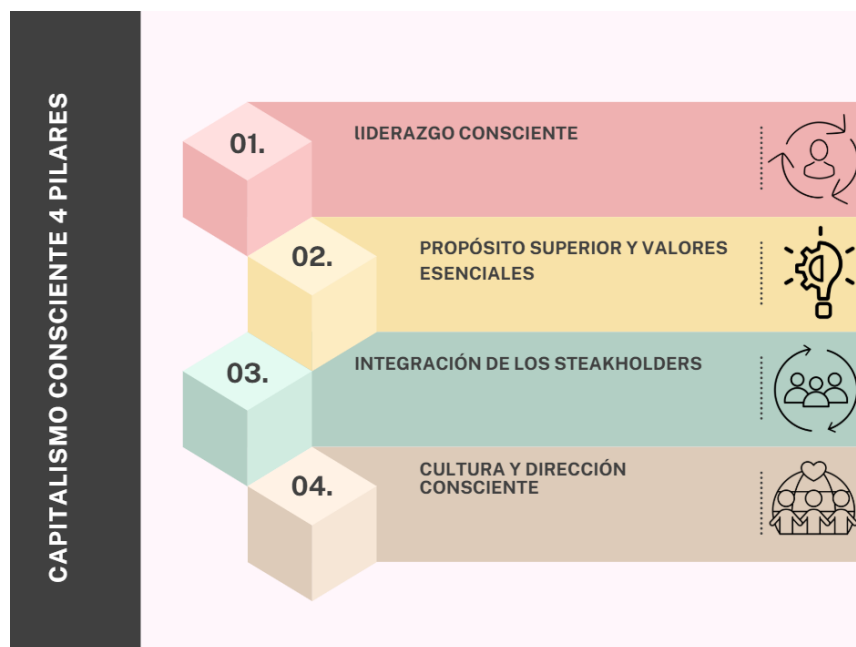
El enfoque empresarial alternativo del que se habla propone una mayor comprensión de las implicaciones e incidencias del por qué y para qué existen las empresas. Plantea un conjunto de acciones encaminadas hacia el incremento de los beneficios económicos, sin embargo, estas acciones parten de entender con plena consciencia la razón de un propósito superior dentro de las organizaciones. (Furlanetto et al 2023).

Mackey y Sisodia (2021), en contravía de los detractores del capitalismo, dan argumentos de cómo este sistema económico, a pesar de los errores que lo han puesto en la línea de opiniones negativas, se muestra como un sistema innovador y fuente de prosperidad. Afirman que gracias a su incidencia se han aumentado las cifras de desarrollo, empleo, progreso y disminución de la pobreza. Plantean que ha sido el capitalismo el que ha generado la posibilidad a las naciones de mejorar la calidad de vida y proveer oportunidades. Y por ello el capitalismo consciente es una alternativa para regresarle a este sistema económico la credibilidad y el respeto.

Entendiendo los conceptos que constituyen lo que postulan en su propuesta, se debe comprender que esta filosofía empresarial consta de cuatro pilares fundamentales: Liderazgo consciente; propósito superior y valores esenciales; cultura y dirección consciente; e integración de los grupos implicados o stakeholders.

Figura 2

Capitalismo consciente: cuatro pilares



Fuente: Elaboración propia.

Propósito Superior: Planteado como núcleo central del paradigma y eje fundamental base de los demás principios. El propósito superior permite conectar la razón por la cual existe una

empresa, comprometer todos los implicados, generar un punto de partida para la innovación y una fuerza movilizadora que potencie la organización. Mackey y Sisodia (2021) proponen algunos cuestionamientos que puedes guiar al encuentro con el propósito superior: ¿Por qué existe nuestra empresa? ¿por qué es necesario que exista? ¿qué valores esenciales le dan vida y unen a todos los agentes implicados? ¿Qué contribución queremos hacer? ¿por qué el mundo es mejor con nuestra presencia?

En este orden de ideas, el propósito superior según los autores, plantea la posibilidad de unir a los agentes implicados en torno a un objetivo en común que trasciende a la empresa y genera un mecanismo protector para no generar distancias irreparables entre quienes participan, permitiendo que prime ese propósito superior a los intereses particulares.

“El intercambio voluntario para crear beneficios mutuos es el fundamento ético de la empresa, y en última instancia, es lo que justifica su derecho a existir en la sociedad” (Mackey y Sisodia, 2021, p. 83,). Los beneficios entendidos como rentabilidad, sin embargo, una rentabilidad lejos de ser perseguida como objetivo único y supremo, más bien entendida como consecuencia del logro de los demás beneficios que moviliza el propósito superior para todos los implicados.

Categorías de grandes propósitos: El bien, la verdad, la belleza, lo heroico. Los autores plantean estas categorías como fin en sí mismo y no como medio, y por ello se convierten en grandes fuerzas movilizadoras. Las empresas buscan el bien sirviendo a los demás, buscan la verdad y expandir el conocimiento, o buscan crear belleza y perfección en lo que crean. Sin embargo, cuando una empresa consciente logra estructurar su propósito superior y actuar basados en él, alcanza su matiz heroico, porque inspira a otros, transforma la sociedad, mejora la calidad de vida y es consciente de la incidencia que tiene sobre su contexto.

Continuando con lo esbozado por los autores, Mackey y Sisodia (2021) exponen como piedra angular de la filosofía el cuidado de todos los agentes implicados como un todo entrelazado. Este principio lo denominan como la integración de los agentes implicados: Da cuenta cómo las

empresas conscientes buscan satisfacer a todos ellos como objetivo en sí mismo, mientras que las empresas tradicionales lo ven como una estrategia para alcanzar los beneficios de los inversores.

En este principio para mayor comprensión, cabe resaltar una diferencia significativa entre las empresas conscientes y las tradicionales. Estas últimas tienen interés de compensar algunos agentes implicados, y catalogan estas decisiones más acertadas o menos acertadas con relación a la ventaja que trae para los inversores. Mientras que una empresa consciente no busca compensar sino que busca un sentido más amplio de generar sinergias entre los agentes implicados. Esto genera una perspectiva donde es posible que todos ganen, mientras que en la compensación la lógica que se expone es compensar mientras hay quien gana y quien pierde. (Mackey y Sisodia, 2021)

En las empresas conscientes es fundamental una dirección en común propuesta por un líder consciente de su accionar, que dirija a todos los implicados hacia un propósito común para alcanzar la sinergia mencionada. En este orden de ideas, el resultado es la obtención de gran creatividad e innovación humana enfocada y movida por la pasión que surge de estar alineados con el propósito superior compartido. (Mackey y Sisodia, 2021)

Los agentes implicados son: clientes, trabajadores, inversores, la comunidad y el medio ambiente. Todos ellos son interdependientes. Es decir, puede convertirse en un círculo que influye bajo efecto dominó. La dirección tiene la tarea de atraer el talento adecuado, formarlo y propiciar condiciones que generen bienestar a los trabajadores; estos últimos en estado de bienestar harán felices a los clientes, quienes a su vez hacen felices a los inversores; luego parte de los beneficios que se reinvierten en la empresa, y así se completa un círculo de ganar-ganar para todos. (Mackey y Sisodia, 2021)

En este punto, o mejor aún, desde la perspectiva de los autores Mackey y Sisodia (2021) y en torno a este principio del capitalismo consciente, se entiende la participación de diferentes agentes como se ha mencionado, cada uno con una profundidad relevante que permite la expansión

y práctica del objetivo del capitalismo consciente, entendido como el equilibrio consciente de generar valor para todos los implicados y proteger los recursos para las generaciones futuras.

Los clientes entonces, de acuerdo con este planteamiento, no son un medio sino un fin en sí mismo. Es por la existencia de clientes que una empresa puede existir, puesto que se entiende que la voluntad de los clientes media la relación comercial existente entre éste y una empresa. En este sentido, el capitalismo consciente entiende el acto de servir a un ser humano como esa relación entre empresa y cliente, esta visión supera la connotación de consumidor, que ubica al cliente como un objeto con una única función, consumir.

Propone entonces, crear relaciones profundas que generen implicación emocional, puesto que esto va a permitir un relacionamiento sostenible en el tiempo. Para lograr este tipo de relaciones con los clientes, Mackey y Sisodia (2021) hablan de un vínculo creado a partir de la autenticidad, integridad, transparencia, respeto y amor. Esto se traducirá en confianza y, a su vez, mediará que ese cliente sea visto y tratado con filiación y establecerá relaciones perdurables. Con el tiempo, las empresas pueden incluso permitirse educarlos y guiarlos hacia el mismo propósito superior, trascendiendo la dinámica de oferta y demanda, es decir, ir más allá de lo que ellos piden o creen necesitar; por el contrario, y ampliando el alcance, educarlos para que sus acciones generen mayor cuidado a su salud, a su vida y a la misma comunidad. Esto está alejado de un adoctrinamiento arbitrario, y más cercano a una apertura hacia la reflexión de un valor que aún es ignorado por ellos.

Las relaciones profundas con los clientes, la intención de guiarlos hacia propósitos que movilizan, porque indudablemente generan bienestar para todos, es un diálogo permanente, que permite la libre elección, pero también se arriesga a guiar hacia un objetivo en común. En este sentido, cabe mencionar el propósito del marketing para una empresa capitalista consciente. El marketing debe ser creado para aumentar la confianza, las relaciones duraderas y honestas, de lo contrario es marketing éticamente indeseado. No se usa el marketing para manipular hacia acciones que no generen beneficio, “puesto que las empresas conscientes son organizaciones con el mismo propósito que el resto de los agentes implicados, no necesitan utilizar marketing para estimular o crear interés. Pueden compartir la verdad de su producto” (Mackey y Sisodia, 2021, p.126).

Continuando con los agentes implicados, se habla de los trabajadores. Este agente o grupo de interés, hablando específicamente de Colombia es representado por un porcentaje significativo de insatisfacción laboral (Farné et al. 2012), las personas no encuentran satisfacción en sus lugares de trabajo, las relaciones que crean mientras laboran son deficientes y se crean a partir de la competitividad. Mackey y Sisodia (2021) se preguntan por la posibilidad de crear ambientes de trabajo que proporcionen mayor bienestar a sus colaboradores, reconociendo la incidencia del trabajo sobre dicho bienestar y la relevancia de este para construir pilares sólidos para la humanidad.

Continuando con la comprensión de este grupo de interés, y en línea con postulados de teorías motivacionales, como por ejemplo las necesidades adquiridas de McClelland, donde argumenta la necesidad de logro, afiliación y poder (Alkhawaldeh y Alla, 2025); el capitalismo consciente postula cómo los trabajadores buscan encontrar propósito en el lugar de trabajo, de generar conexiones que les den sentido de pertenencia a un lugar, a un grupo, y que trasciendan lo laboral, y de igual manera tener un lugar que les de autonomía y puedan divertirse en él.

Siguiendo con lo anterior de forma complementaria, el trabajo puede entenderse a partir de tres niveles: empleo, carrera o vocación. En palabras de los precursores del capitalismo consciente, una empresa será exitosa, en la medida que confiera la suficiente pasión a sus trabajadores para actuar en consonancia con los valores que moviliza el propósito superior de la organización. Las empresas capitalistas conscientes están generando trabajadores implicados y con vocación, para generar un verdadero valor diferencial a los clientes. Los trabajadores actuarán convencidos de que sus acciones pueden cambiar el mundo puesto que creen esto mismo de la empresa para la cual laboran. (Mackey y Sisodia, 2021)

Este cambio hacia la vocación, trascendiendo la necesidad única de una transacción o de una carrera para escalar gradualmente dentro de la compañía, se logra hoy pensando en aquellos factores que pueden proporcionar motivación intrínseca, dónde las personas estarán con mayor conexión y engagement en la medida que sientan motivación intrínseca, es decir, que sus trabajos les resulte significativo y placentero, que sus ambientes laborales permitan un aumento paulatino del dominio de su quehacer u otros dentro de la organización y que, además, posean autonomía y

puedan tomar decisiones porque la organización confía en ellos. Serán a lo sumo trabajadores altamente motivados intrínsecamente. Estarán por encima de aquellos factores extrínsecos como amenazas e incentivos, y esto será indicador positivo para la creatividad, la implicación, la innovación y la satisfacción. (Mackey y Sisodia, 2021).

En este sentido, se hace importante y decisivo los procesos de contratación y de retención de talento en las organizaciones, convirtiéndose en factor diferenciador de las empresas conscientes. Uniendo todo lo descrito con anterioridad, las empresas deben elegir personas que encajen con el propósito superior y los valores. Los procesos de contratación deben garantizar una selección minuciosa, que permita identificar las personas que puedan realmente encajar dentro de la cultura organizacional que predomina. Una vez contratados en la empresa, por lo general la rotación es mínima. El capitalismo consciente plantea planes de retención del talento alejados del miedo o los castigos, y plantea que cuando un empleado entra en una empresa consciente se queda, y esto permite generar planes de formación estructurados. (Mackey y Sisodia, 2021).

Para Mackey y Sisodia (2021), fomentar el trabajo en equipo propicia la innovación, la creatividad y la sinergia que no ocurriría en otros escenarios. Los seres humanos son seres sociales, que, por su naturaleza, mencionan los autores, se les facilita naturalmente los procesos en grupo; hemos evolucionado en comunidades y tribus pequeñas, sentirse parte de un grupo, aceptado y reconocido favorece otros procesos internos que permiten la cocreación en diferentes ambientes. En este sentido el éxito está en una estructura de equipos organizativos pequeños.

Dentro de estos preceptos, se ubica también una estrategia consciente para compensar. Dentro de una empresa capitalista consciente, si se plantea un propósito superior, un servicio al cliente ejemplar y otros ideales, es ineludible una compensación coherente con estos ideales, de lo contrario, carecerá de coherencia y esto significará un eminente fracaso.

Las condiciones de equidad en relación con los colaboradores es una cuestión importante para considerar dentro de este apartado y se conceptualiza como esa posibilidad que, sin importar el rol que desempeña y solo considerando la antigüedad de la persona en la empresa, todos pueden

tener las mismas ventajas y oportunidades. Todos los perfiles laborales de la empresa podrán acceder a las ventajas que se ofrecen en la organización y estas ventajas son votadas y elegidas de forma democrática por los mismos colaboradores (Mackey y Sisodia, 2021).

En cuanto aquello relacionado con la salud de los colaboradores, Mackey y Sisodia (2021) dicen que una persona no deja a un lado sus preocupaciones, sus dolencias, su ansiedad o su tristeza, y los clientes perciben todas estas emociones. Esta afirmación resalta la importancia ineludible de cuidar los trabajadores. En este sentido, plantean como Whole Foods, la empresa fundada por Mackey implementa una estrategia para intervenir en la salud desde una perspectiva preventiva y propositiva. Si bien cuentan con planes de salud deducibles para eventos catastróficos y un plan de ahorro financiero costeados por la empresa para necesidades corrientes, Whole Foods implementó un sistema que involucra directamente a los colaboradores con un escalafón bronce, plata, oro o platino que les premia con porcentajes de descuento desde el 20 hasta el 30% si tras someterse a una valoración voluntaria costada por la empresa, su índice de masa corporal, peso, indicadores de colesterol, entre otros, cumplen ciertos objetivos establecidos de forma personalizada. Adicional a ello, la empresa les costea a las personas de mayor riesgo en salud, un programa de estilos de vida saludable y nutrición. Esto ha vinculado a las personas de forma satisfactoria y reducido el riesgo de los colaboradores, logrando perder peso semanalmente en una media de 5 kilos. Incluso, tiene casos exitosos de cura de diabetes tipo II.

Con el propósito de esta investigación, se hará hincapié con mayor profundidad sobre la incidencia del capitalismo consciente sobre los colaboradores como parte de los stakeholders, teniendo presente que este trabajo busca dar respuesta a preguntas directamente relacionadas con este grupo de interés. La pregunta sobre la incidencia del capitalismo consciente sobre el desempeño y el bienestar de los colaboradores del área de capital humano de Comfama acerca al plan de gestión propuesto por Sisodia et al., (2021). Se entenderán posterior a la conceptualización que se ha realizado, cuáles son las variables que se tendrán presente para medir dicha incidencia que mueve el interés de la pregunta investigativa.

Recapitulando, los empleados han sido considerados a lo largo de la historia del capitalismo tradicional como otro recurso más, esto como es de esperarse ha ocasionado diferentes

circunstancias que amenazan el bienestar de las personas y el desempeño de estas dentro de las organizaciones. Para lograr una transformación en este sentido, los autores proponen que “aquellas organizaciones que permitan a sus empleados dar lo mejor de sí mismos, tendrán los mejores equipos y el mejor rendimiento” (Sisodia et al, 2021, p.20). Y para esto, la gestión que estiman implica acciones como: Tratar a cada empleado como un ser humano valioso, esforzarse por ser un buen empleador con ellos, darles oportunidades para crecer y evolucionar, preocuparse por su salud de manera integral, darles posibilidad de compartir sus capacidades y desarrollar su potencial.

Contexto Comfama

Comfama nació en 1954 en el Quinto Plénum Nacional de la Unión de Trabajadores de Colombia. La UTC celebraba la creación de la primera caja de compensación con el aporte de las 45 empresas fundadoras que en su momento correspondía al 1% de los aportes del salario de los trabajadores. La organización se fundó con el objetivo de compensar a las familias de los trabajadores otorgándoles un subsidio familiar. Desde su cimiento, su objetivo fue integrar los trabajadores dentro de los beneficiarios de las ganancias generadas por las empresas del territorio, lo que se denominó como el “salario social”. Hoy esta empresa ha implementado los pilares descritos anteriormente: Propósito superior, cultura consciente, liderazgo consciente e integración de los grupos de interés.

El propósito superior de la Caja es “Consolidar y expandir la clase media trabajadora de forma consciente, libre, productiva y feliz”. (Comfama, 2024).

La Caja tiene presencia en 336 sedes, incluidas sedes propias y en alianza con entes territoriales de la región. Entre ellas se encuentran centros culturales, bibliotecas y puntos de lectura; centros de acondicionamiento y preparación física; centros de empleo y puntos de servicio; centros integrales de salud; colegios y centros de experiencia; parques, preescolares, jardines y centros de atención a la primera infancia; móviles (buses) que conectan con sus servicios.

La organización es un conglomerado de empresas que reúne servicios de créditos, subsidios, hábitat, salud, viajes, cultura, emprendimiento, parques, educación, empleo; que impacta a 4.4 millones de personas afiliadas como trabajadores, pensionados, independientes, trabajadoras

del hogar. En el interior de Comfama hay diferentes negocios o áreas para cada línea de negocio. Desde el área de empresa, específicamente el área de capital humano, se partirá para argumentar el impacto del capitalismo consciente. Esta área se centra en el relacionamiento con las empresas afiliadas, para entregarles soluciones integrales desde todos los servicios de la caja, lo que se traduce en servicios B2B2C; es decir, servicios empresariales con incidencia en los trabajadores y sus familias. (Escobar, 2021)

Implementar el capitalismo consciente en una empresa implica grandes retos estructurales, costos y transformaciones. Todo esto a partir de la definición de un propósito superior que guiará el proceso para desarrollar los ya mencionados pilares de este modelo empresarial propuesto por Mackey y Sisodia (2021). Comfama al respecto implementa sus pilares y su cultura organizacional, lo que permite esta puesta en marcha para lograr los objetivos propuestos por la organización. Realiza diferentes acciones para potenciar sus prácticas conscientes y ayudar a otras organizaciones a lograrlo, para lo cual genera conversaciones y crea alianzas. Se considera pues pertinente aportar desde la gestión de esta investigación con un enfoque cuantitativo que fortalezca la argumentación del discurso y aumente la adherencia de más empresas con este tipo de prácticas.

Calidad de vida definida por Comfama.

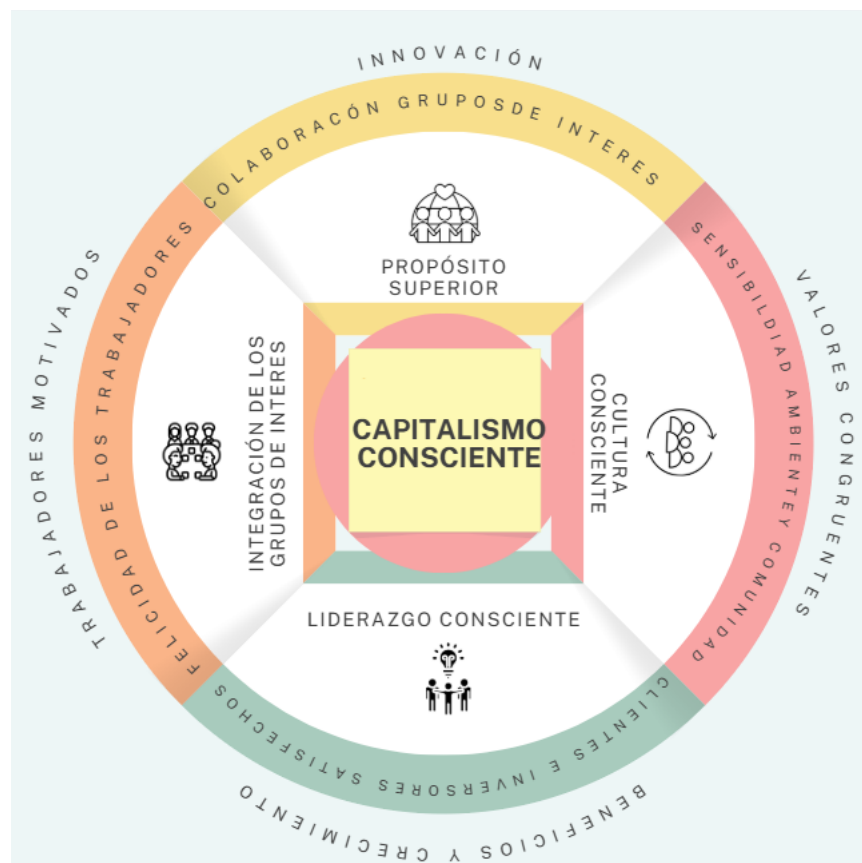
Desde las definiciones internas de Comfama que acompañan su estrategia corporativa, se entiende la calidad de vida de sus colaboradores como el resultado de la calidad de sus hábitos. En este sentido, la calidad de los hábitos de cada trabajador determinará la calidad de vida. Los hábitos se entienden desde la conceptualización que hace Comfama, como las pequeñas decisiones que se convierten en repeticiones y van adquiriendo fuerza. De este modo, se van uniendo para conformar un sistema de acciones cotidianas que van concibiendo un resultado específico. Así, la calidad de vida es la suma de los hábitos interiorizados, permitiendo al ser humano ser el eje de su propia salud y bienestar. (Escobar, 2021).

En efecto, Comfama ofrece como guía algunos hábitos de vida que conforman el estilo de vida que tendrá el perfil de bienestar de un trabajador: *Consciente*, este hábito se refiere a la

disposición para observarse, cuestionarse y reflexionar sobre las acciones que se emprenden y el efecto de estas, para asegurarse de su coherencia respecto a la ley, los principios éticos de la organización, así como con el propósito superior y el propósito de vida individual, protegiéndose a sí mismo y el entorno; *Libre*, se entiende como el hábito de vida que permite escoger y tomar decisiones respetando al otro y asumiendo las consecuencias medibles de las acciones, siendo constructores de paz y convivencia; *Feliz*: ser y actuar de manera feliz implica reconocer la importancia de un propósito de vida que desde la posibilidad genere crecimiento personal y del propio talento, que la felicidad se entienda como una decisión personal que se disfruta desde el proceso y la búsqueda, así como de relaciones positivas que acompañen en coherencia con esta definición. (Comfama, 2024).

Figura 3

Círculo Virtuoso Capitalismo Consciente



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el capitalismo consciente se erige como una filosofía empresarial integral que, a través de sus cuatro pilares —propósito superior, liderazgo consciente, cultura consciente e integración de los stakeholders— y con un énfasis particular en el bienestar de los colaboradores, busca trascender la rentabilidad para generar valor holístico. En este sentido, y dado que la presente investigación busca comprender la incidencia de estas prácticas conscientes en la calidad de vida y el desempeño del área de Empresas de Comfama, a continuación, se detallará la metodología empleada. Este diseño metodológico permitirá la recolección y análisis de datos necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación y validar la hipótesis planteada, partiendo de los constructos teóricos previamente desarrollados.

6. Metodología

La presente investigación corresponde a un estudio de enfoque cuantitativo, elegido debido a su idoneidad para analizar la relación entre variables medibles, permitiendo cuantificar la percepción de los colaboradores y su correlación con el desempeño comercial de manera sistemática y objetiva. Este enfoque es particularmente apropiado puesto que la investigación se nutre de datos numéricos preexistentes (porcentajes de encuestas y cifras de ventas), lo que facilita el establecimiento de relaciones estadísticas sin la necesidad de manipulación de variables. En contraste, un enfoque puramente cualitativo, aunque valioso para explorar profundidades de significado y experiencias individuales, no permitiría la cuantificación y correlación de grandes volúmenes de percepción agregada con resultados financieros del área de negocio. De igual manera, un enfoque mixto, si bien enriquecedor, excedería el alcance y los recursos disponibles para la pregunta de investigación central (Sánchez, 2019).

El estudio deriva en el análisis de datos de una fuente secundaria: el instrumento de medición de clima aplicado por Mercer Sirota en Comfama durante el año 2024. Adicional a ello, comprende un diseño no experimental, de corte transversal, dado que la recolección de datos realizada por Mercer se llevó a cabo en un único momento en el año 2024. El alcance es descriptivo-correlacional, en cuanto a que se describe, a partir de Sisodia et al. (2021), el alcance de su propuesta sobre los colaboradores de la organización y cómo esto se relaciona con el desempeño. Para este apartado se traen datos internos de la organización que reflejan la meta comercial del área de Capital Humano y la ejecución de esta en el año 2023 y 2024.

La fuente de los datos obedece a información secundaria. Esta información, proveniente de la encuesta gestionada por Mercer Sirota en 2024 para Comfama, fue cedida por la Caja con el objetivo de contribuir a los fines de la presente investigación. La aplicación de este instrumento forma parte de las prácticas rutinarias de Comfama para entender y medir el clima organizacional, la satisfacción y el compromiso de sus colaboradores. En cuanto a la selección de la muestra, la población encuestada a nivel organizacional fue de 5.672 respuestas, equivalente al 93% de los colaboradores en dicho momento. Para los fines de esta investigación, se realizó un acercamiento específico a los resultados obtenidos dentro del área de Capital Humano de Comfama, compuesta

por el total de 131 personas que conforman este equipo, permitiendo así un análisis focalizado en el grupo de interés central del estudio. La modalidad de aplicación del instrumento fue 100% online y el instrumento contó con 52 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas. Tiene un límite de confidencialidad de 5, lo que significa que los datos se reportan solo para grupos de cinco o más personas para salvaguardar la privacidad individual.

En cuanto al manejo ético de los datos y la confidencialidad, la investigación se adhirió estrictamente a los principios éticos establecidos para estudios con información secundaria. Los datos de la encuesta Mercer Sirota fueron provistos por Comfama de forma anonimizada y agregada, asegurando que ninguna información individualmente identificable de los participantes fuera accesible o utilizada por los investigadores en ningún momento. Se obtuvo el consentimiento formal de Comfama para el uso de esta información con fines académicos, garantizando la confidencialidad de los resultados institucionales y el cumplimiento de las normativas de protección de datos vigentes.

Ahora bien, la naturaleza de la fuente no permitió tener un acercamiento directo a las subescalas de la encuesta para verificar su confiabilidad (ej. mediante el coeficiente Alfa de Cronbach). Sin embargo, cabe resaltar la reconocida confiabilidad y validez del instrumento en sí mismo. Mercer Sirota cuenta con una trayectoria de más de 80 años y presencia en más de 130 países alrededor del mundo. La solución Sirota ha sido validada para la medición de clima, y su modelo conceptual permite el estudio a partir de la investigación del ciclo de vida de los colaboradores e identificar los impulsores de clima y desempeño a partir de la experiencia del empleado. De la misma forma, para fortalecer la solidez teórica y metodológica del análisis, se implementó una triangulación conceptual crucial: se contó con la validación de juicio de un experto, Andrés Rozo Martínez, responsable de Cultura y Desarrollo al interior de la organización. Este experto fue fundamental para soportar la creación de las dimensiones de análisis de la presente investigación a través de la agrupación de variables específicas de Mercer Sirota con los principios y variables de integración del stakeholder colaboradores del Capitalismo Consciente. De este modo, se logra una sólida sustentación de la agrupación de las variables, compensando la imposibilidad de calcular el Alfa de Cronbach y enriqueciendo la coherencia entre el marco teórico y la operacionalización de los datos.

7. Resultados

Tabla 2

Dimensiones integración de los empleados como stakeholders y Mercer Sirota

Variable Capitalismo Consciente Integración Stakeholders	Acciones de una empresa consciente	Mercer Sirota Comfama Total población	Mercer Sirota área Capital Humano	Dimensión Mercer Sirota	
Remuneración	Disponemos de una política salariales competitiva, contrastada con el mercado. Para que la remuneración sea la adecuada. Tenemos primas extralegales competitivas, para empleados de salario nominal hasta de 17.05 salarios al año.	86%	91%	Compensación total	Dimensión 1: Compensación y beneficios 91%
Bonificaciones	Disponemos de bonificación comercial, y bonos salariales para directivos.				
Equilibrio laboral-vida personal	Diferentes alternativas, como jueves sin reuniones, semanas remotas para trabajar desde el exterior. Tiempo para compartir en semana santa, y diciembre. Nos adelantamos a la	85% 89%	90% 95%	Formas del trabajo Experiencia del empleado	Dimensión 2: Work-life balance 93%

	<p>reducción de la jornada laboral a 42 horas semanales para toda la operación. No trabajamos sábados.</p> <p>Trabajo híbrido.</p>				
Relación empresa-vida familiar	<p>Auxilios educativos para los empleados, bonos escolares, acompañamiento en salud mental para grupo familiar.</p> <p>Descuento para actividades ocio y formación para colaboradores.</p> <p>Créditos vivienda, entre otros.</p>	<p>85%</p> <p>89%</p>	<p>90%</p> <p>95%</p>	<p>Formas del trabajo</p> <p>Experiencia del empleado</p>	
Entorno laboral	<p>Las acciones de liderazgo generan ambientes de trabajo que promueven cuidado y bienestar.</p> <p>Tenemos comité de ética y convivencia, línea de transparencia.</p>	<p>88%</p>	<p>88%</p>	<p>Clima</p>	<p>Dimensión 3: Cultura Organizacional 93%</p>
Participación en la gestión estratégica	<p>Somos una empresa distribuidos de una manera redárquica.</p> <p>Trabajamos como un ecosistema, donde interactuamos a través de células de trabajo,</p> <p>El empleado tiene diferentes</p>	<p>93%</p> <p>90%</p>	<p>95%</p> <p>97%</p>	<p>Confianza</p> <p>Enfoque estratégico</p>	

	<p>mecanismos de participación o conversación desde una encuesta de clima riesgo psicosocial mercado, entre otros monitores de reputación empresarial, hasta conversaciones permanentes y directas con sus compañeros de trabajo y líderes.</p>				
Transparencia	<p>Comunicación permanente con el empleado de todos los cambios organizacionales. Tenemos un Conectados que es un espacio trimestral para comunicar a los colaboradores como vamos, intranet, somos comfama, revista Comfama, redes, entre otros.</p>	<p>93% 89%</p>	<p>95% 95%</p>	<p>Confianza Comunicación</p>	
Estructura jerárquica	<p>Está conformada como ecosistema que se caracteriza por autonomía coherente, los equipos tienen autonomía para tomar decisiones de negocio capacidad, siempre y</p>	<p>83% 85%</p>	<p>92% 85%</p>	<p>Eficacia del liderazgo senior Formas del trabajo</p>	

	cuando tengan coherencia con la estrategia.	86%	93%	Efectividad del líder inmediato	
Inclusión	Tenemos acciones afirmativas entre ellas: círculo de mujeres, laboratorio de masculinidades, tribu de hombres que cuidan, protocolo de violencias basadas en género. Hacemos constantemente pedagogía en DEI. Y contamos con certificación de la cámara de comercio como organización Incluyente.	90%	96%	Diversidad e inclusión	
Aprendizaje	Programa de retroalimentación al desarrollo que se llama cultivar talento basadas en 4 dimensiones (objetivos, aprendizajes, relaciones y hábitos). Con base a estos el colaborador recibe Feedback y direccionamiento	89%	95%	Experiencia del empleado	Dimensión 4: Desempeño 92%

<p>Diseño del cargo- Reconocimiento</p>	<p>Inversión per cápita de 1.1 millones por empleado, agenda de desarrollo, plataformas digitales para formación con cientos de contenidos y certificaciones. Planes de desarrollo con diferentes instituciones educativas, incentivos educativos entre otros.</p>	<p>84% 85%</p>	<p>87% 90%</p>	<p>Activación del desempeño Formas del trabajo</p>	
<p>Engagement</p>	<p>Principal activo cultural es el amor que el empleado manifiesta por la organización en el cual según las mediciones que realizamos somos los más altos de la región.</p>	<p>94%</p>	<p>94%</p>	<p>Compromiso</p>	
<p>Crecimiento interno</p>	<p>Tenemos una herramienta de mapa de talento, por medio de la cual se valora y se acompaña al desarrollo de talentos excepcionales. Algunos roles escalonados y que se puede aspirar y crecer dentro de esta ruta de carrera.</p>	<p>89%</p>	<p>95%</p>	<p>Experiencia del empleado</p>	

En efecto, las variables conceptualizadas en la Tabla 1 se agruparon en 4 dimensiones para mayor comprensión de la representación del constructo que se busca realizar. Estas dimensiones, con sus respectivas variables, se asocian en la Tabla 2 con los resultados arrojados por Mercer Sirota. Ahora bien, en la tabla 2 se puede observar las variables de acuerdo con el capitalismo consciente, a continuación, las prácticas conscientes implementadas por la empresa, y en la columna 4 los resultados en términos de porcentajes de favorabilidad representados por un total de 5.672 participantes de una comunidad de 6.087 para el año 2024. En la columna 5 se observa los resultados del área de empresas capital humano, correspondientes a 131 participantes, muestra que tomará este estudio para correlacionar los hallazgos con el desempeño de los colaboradores. Por consiguiente, en la última columna se asocia la dimensión de Mercer Sirota que permite obtener un dato cuantitativo y entender la percepción del empleado sobre las acciones que realiza la empresa en línea con la estrategia organizacional que responde a lo planteado en términos de integración del stakeholders colaboradores. En este punto, la última columna ofrece el nombre de la dimensión y el porcentaje promedio para el área de capital humano, se otorga este promedio al sumar las variables agrupadas y dividir las por la cantidad de variables que componen cada dimensión. Esto con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados y poder correlacionarlos con el desempeño de los empleados.

Recapitulando, se tienen 4 dimensiones con el siguiente porcentaje de favorabilidad: Dimensión Compensación y beneficios 91%, dimensión work-life balance 93%, dimensión cultura organizacional 93% y dimensión desempeño 92% de favorabilidad. Dado que el objetivo es entender como las prácticas de una empresa con propósito incide en el desempeño de los colaboradores, se trae a continuación Tabla 3 donde se refleja el logro de los objetivos comerciales de la muestra. Con una ejecución del 120% en el año 2024, y una variación respecto al año 2023 del 37.1%, resultado alineado con los resultados favorables de Mercer Sirota para el mismo año.

Tabla 3

Resultados desempeño área Empresas 2023-2024, información interna Comfama 2024.

Negocio	Ventas 2023	Meta 2024	Reto 2024	Ventas 2024	% Ejecución 2024	% Variación Año Anterior
Total, Empresas	\$ 56.931.158.292	\$ 65.001.086.702	\$ 70.000.000.000	\$ 78.024.751.074	120,0%	37,1%

La tabla de ventas muestra una variación del 37.1% en la ejecución de la meta del 2024 VS la meta del 2023. Un incremento en el desempeño del equipo, que ha representado los porcentajes mencionados en torno a las 4 dimensiones que identificamos, reflejan la implementación de las prácticas estratégicas para integrar en el beneficio de la organización a los colaboradores.

8. Discusión

La investigación se propuso relacionar la filosofía del Capitalismo Consciente con el desempeño del área de Empresas de Comfama, a través de la incidencia de sus principios en la calidad de vida de los colaboradores. Los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos de la encuesta Mercer Sirota y las métricas de ventas del área comercial de Comfama en 2024, ofrecen una base empírica sólida para esta conexión.

Los hallazgos revelan consistentemente altos porcentajes de favorabilidad en las dimensiones de Calidad de Vida Laboral en el área de Empresas de Comfama, específicamente: Compensación y Beneficios (91%), Work-Life Balance (93%), Cultura Organizacional (93%) y Desempeño (92%). Estos datos, provenientes de una muestra considerable de 131 participantes dentro de los 5.672 encuestados de la organización, indican una percepción muy positiva de los colaboradores sobre las prácticas internas de la empresa. La agrupación de variables de Capitalismo Consciente con las dimensiones de Mercer Sirota permitió una comprensión integral de cómo las acciones conscientes de Comfama se traducen en el bienestar percibido por sus empleados.

En paralelo, se observa un notable incremento del 37.1% en la ejecución de la meta de ventas del área de Empresas de Comfama para el año 2024, en comparación con 2023. Este aumento en el desempeño comercial se alinea de manera significativa con los favorables resultados de la encuesta Mercer Sirota para el mismo periodo. Esta coincidencia sugiere una correlación positiva entre los altos niveles de calidad de vida y compromiso de los colaboradores, y el logro sobresaliente de los objetivos comerciales.

Esta relación encuentra sustento en la literatura sobre Capitalismo Consciente y gestión humana. La filosofía de Mackey y Sisodia (2021) postula que un propósito superior, la integración de los stakeholders (los colaboradores), un liderazgo y una cultura conscientes no solo son éticamente deseables, sino que también impulsan el éxito financiero. Los altos niveles de satisfacción y un clima organizacional positivo, como los evidenciados por Mercer Sirota, suelen traducirse en mayor productividad y eficiencia. Colaboradores que se sienten valorados, motivados

y operan en un ambiente de apoyo tienden a superar las expectativas, lo que es crucial en un equipo comercial. La calidad del servicio al cliente, un factor directo en las ventas es un reflejo del bienestar interno de los empleados. Vendedores satisfechos son más proactivos, empáticos y ofrecen una mejor experiencia al cliente, lo que fomenta la atracción y retención de clientes, y por ende, impulsa las ventas recurrentes.

La consistencia en los resultados de Mercer Sirota y la tendencia positiva (2-3 puntos de mejora de 2023 a 2024) refuerzan el argumento de que Comfama, al cultivar un ambiente laboral que prioriza el bienestar de sus colaboradores a través de principios de Capitalismo Consciente, está generando un impacto directo y positivo en su desempeño comercial. La filosofía de que "aquellas organizaciones que permitan a sus empleados dar lo mejor de sí mismos, tendrán los mejores equipos y el mejor rendimiento" (Sisodia et al, 2021, p.20) parece reflejarse en el caso de Comfama, donde la alta favorabilidad en aspectos de bienestar y cultura se correlaciona con un crecimiento notable en ventas. El compromiso de Comfama con la reflexión empresarial sobre el Capitalismo Consciente y su rol en la formación de líderes inspiradores subraya su compromiso con la aplicación práctica de estos principios.

Es importante reconocer las limitaciones de este estudio. En primer lugar, si bien se identificó una fuerte correlación entre el bienestar de los colaboradores y el desempeño comercial, el diseño de investigación, de tipo descriptivo-correlacional y no experimental, no permite establecer una relación de causalidad directa y exclusiva. Otros factores externos o internos no controlados pudieron haber influido en el incremento de las ventas. En segundo lugar, el estudio se centra en una sola organización (Comfama) y en un área específica (Empresas, con un enfoque en el equipo comercial), lo que limita la generalización de los hallazgos a otras empresas o sectores. No obstante, esto permite una comprensión profunda del fenómeno en el contexto particular de Comfama. Finalmente, la naturaleza de la fuente de datos, al ser secundaria, impidió el acceso a las subescalas de Mercer Sirota para verificar la confiabilidad interna (Alfa de Cronbach) de las dimensiones creadas. Sin embargo, la confiabilidad del instrumento Mercer Sirota, con su trayectoria de más de 80 años y su validación reconocida, sumada a la validación por juicio de un experto interno de Comfama, brindan el soporte metodológico necesario para la agrupación y medición de las variables.

A pesar de estas limitaciones, la investigación ofrece valiosa evidencia empírica de cómo las prácticas alineadas con el Capitalismo Consciente pueden traducirse en un impacto positivo y cuantificable en el desempeño comercial. Proporciona un caso de estudio real que puede servir de inspiración y argumento medible para otras organizaciones en el Valle de Aburrá que consideren adoptar los principios de este enfoque empresarial no solo como una ética, sino como una estrategia efectiva para mejorar tanto el bienestar de sus empleados como sus resultados de negocio. Además, acorta la brecha entre la teorización y la práctica del Capitalismo Consciente, un vacío identificado en la literatura académica.

9. Conclusiones

La investigación ha permitido analizar la incidencia del enfoque empresarial del Capitalismo Consciente en la calidad de vida y el desempeño de los colaboradores del área de Empresas de Comfama durante el periodo 2024, arrojando las siguientes conclusiones:

Se ha determinado que la aplicación de los principios del Capitalismo Consciente en Comfama incide directamente en la calidad de vida de los colaboradores del área de Capital Humano. Esto se evidencia en los altos porcentajes de favorabilidad obtenidos en las dimensiones de Compensación y Beneficios (91%), Work-Life Balance (93%), y Cultura Organizacional (93%), reflejando una percepción altamente positiva del bienestar y el ambiente laboral entre los empleados.

Existe una fuerte correlación positiva entre la alta calidad de vida y el compromiso de los colaboradores (medidos a través de las dimensiones de Mercer Sirotta) y el logro sobresaliente de los objetivos comerciales. El incremento del 37.1% en la ejecución de la meta de ventas del área de Empresas en 2024, en un contexto de elevados niveles de favorabilidad en el clima y la satisfacción del personal, sugiere que el bienestar del talento humano es un catalizador fundamental para el éxito y el desempeño empresarial.

Comfama demuestra ser un ejemplo palpable de la aplicación del Capitalismo Consciente como enfoque empresarial, particularmente en su implementación con el grupo de interés colaboradores. La coherencia entre sus prácticas y los altos niveles de percepción positiva de los empleados valida su enfoque en un propósito superior, la integración de stakeholders y una cultura consciente que se traduce en resultados tangibles.

Los hallazgos de este estudio refuerzan la premisa de que una gestión humana que prioriza el bienestar y la integración de los colaboradores no solo es una práctica ética, sino una estrategia empresarial que impulsa el desempeño organizacional. Esto subraya la importancia de mirar más allá de las métricas financieras aisladas y reconocer el valor estratégico del capital humano.

10. Recomendaciones

Con base en los hallazgos y la fuerte correlación observada entre las prácticas de Capitalismo Consciente, la calidad de vida de los colaboradores y el desempeño comercial en Comfama, se formulan las siguientes recomendaciones para empresas del Valle de Aburrá interesadas en adoptar estos principios:

Priorizar el Bienestar Integral del Colaborador como Estrategia de Negocio: Se recomienda a las empresas visualizar la inversión en el bienestar, la compensación justa y el equilibrio vida-trabajo de sus colaboradores no como un costo, sino como un pilar estratégico para la productividad y la rentabilidad. Los resultados de Comfama en dimensiones como Compensación y Beneficios (91%) y Work-Life Balance (93%) demuestran que estas prácticas generan un retorno cuantificable en el desempeño.

Fomentar una Cultura y un Liderazgo Consciente: Inspirándose en la alta favorabilidad de la cultura organizacional de Comfama (93%), se sugiere a las empresas desarrollar y fortalecer culturas organizacionales basadas en un propósito superior, la transparencia y la inclusión. Asimismo, es crucial promover un liderazgo consciente que inspire, empodere y cuide a sus equipos, reconociendo que la coherencia entre el discurso y la práctica directiva potencia el compromiso y la motivación de los empleados.

Establecer Conexiones entre la Gestión Humana y los Resultados de Negocio: Las organizaciones deberían implementar sistemas de medición y análisis que permitan correlacionar las métricas de clima, satisfacción y compromiso de los empleados con los indicadores de desempeño comercial o de otras áreas clave. Esto proporcionará argumentos sólidos y medibles a las directivas para invertir en prácticas de Capitalismo Consciente, demostrando el impacto directo del capital humano en el éxito empresarial, como se evidencia con el 37.1% de aumento en las ventas de Comfama.

Aprovechar los Instrumentos de Medición de Clima Organizacional: Utilizar encuestas de clima y satisfacción (como Mercer Sirota) de manera periódica no solo para diagnosticar el estado

de la organización, sino para monitorear la efectividad de las prácticas del Capitalismo Consciente. Estos instrumentos deben ser vistos como herramientas estratégicas para obtener insights sobre la percepción de los empleados y ajustar las acciones de gestión humana para optimizar el bienestar y el desempeño.

Promover el Capitalismo Consciente como Modelo de Transformación Sostenible: Invitar a las empresas del Valle de Aburrá a explorar y adoptar activamente los principios del Capitalismo Consciente como un marco integral para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. El caso de Comfama, con su impacto social y su éxito comercial, puede servir de modelo y motivación para que otras organizaciones reconozcan que el bienestar colectivo es un motor fundamental para la prosperidad económica y social.

Referencias

- Alkhalaf, H. A., y Alla, D. J. (2025). Means of Motivating Generations Based on McClelland's Motivation Theory. *Jordan Journal of Business Administration*, 21(2), 253–274. <https://doi.org/consultaremota.upb.edu.co/10.35516/jjba.v21i2.36>
- Arenas, D.J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63-80. <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/471/378>
- Carvajal, A. (2009). *¿Modelos alternativos de desarrollo o modelos alternativos al desarrollo?* <https://doi.org/10.25100/prts.v0i14.1095>
- Comfama (2024). *Informe de sostenibilidad*. <https://serviciosonline.comfama.com/Contenidos/Servicios/MarketingCloud/2025/Informe2024/InformeSostenibilidad2024.pdf>
- Chereti, D., y Mujtaba, B.G. (2014). Maximizing long-term value and Conscious Capitalism at Whole Foods. *SAM Advance Management Journal*, 79 (2) 4-16.
- Escobar, D. (2021). *Libro de la conversación*. Comfama. <https://serviciosonline.comfama.com/boletines/1/2022/correo5/Libro.pdf>
- Fonseca, I., Bernate, J. y Cabanzo, C. (2024). Medición de la Responsabilidad Social Corporativa en organizaciones deportivas: desarrollo y validación de escala, estudio piloto. *Measuring Corporate Social Responsibility in sport organizations: scale development and validation, pilot study*, 53, 58-68. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/101720/75927>
- Farné, S., Vergara, C.A., Baquero, N. (2012). *La Calidad del empleo y la flexibilidad laboral en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- Furlanetto, C. .M., Weymer, A. S. Q., y Matos, R. D. (2023). Conscious capitalism and construction of humanized relationships: A study in a credit cooperative from the sensemaking perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(2), 210-251. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.en>

- Gutiérrez, L. M., Arenas, H.A. y Lopez, M. (2020). *La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia*. <https://doi.org/10.5295/cdg.1910981g>
- Mackey, J. y Sisodia, R. (2021). *Capitalismo Consciente libera el espíritu heroico de los negocios*. Empresa Activa.
- Organización Internacional del trabajo (1999). *Conferencia internacional de trabajo 87 ° reunión 1999*. [chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09651/09651\(1999-87\)Anexo.pdf](https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09651/09651(1999-87)Anexo.pdf)
- Salas, L., Candelo, J.M., y Rivera, M. P. (2024). Gestión humana y gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional de pequeñas y medianas empresas de una economía emergente: un enfoque al contexto colombiano. *AD-Minister*, (44), 85–97. <https://doi.org/10.17230/Administer.44.5>
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sisodia, R., Henry, T. y Eckschmidt, T. (2021). *Capitalismo Consciente guía práctica 2 la importancia de los stakeholders para una organización*. Empresa Activa.
- Smith, A. (2018). *La Riqueza de las naciones* (Trad. J. Valencia). Editorial Skala. (Trabajo original publicado ca. 1776)
- Weller, J. y Roethlisberger, C. (2011). *La calidad del empleo en América Latina*. Cepal. <https://hdl.handle.net/11362/5341>
- Newsom, A., Ramkissoon, A., Ruml, D. y Lukco, E (2024). A Quantitative Analysis of Conscious Capitalism Effects on Gross Profit Margin Over Time. *Journal of the North American Management Society*, 13 (1), 1-4. <https://thekeep.eiu.edu/jnams/vol13/iss1/4>