

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gestión de Talento Humano

**Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las
organizaciones de acuerdo al Modelo de Ken Wilber**

Diego Xavier Hinojosa Muñoz

Tutor: Fabián Enrique Raza Dávila

Quito, 2023

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

| | | |
|---|---|---|
|  | Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas |  |
|---|---|---|

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Diego Xavier Hinojosa Muñoz, autor del trabajo intitulado “Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo al Modelo de Ken Wilber”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en “Gestión del Talento Humano” en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

22 de marzo de 2023

Firma:

Resumen

El objetivo fundamental de la tesis es responder la pregunta ¿Cuáles son las implicaciones del enfoque holístico-holónico en la gestión de los procesos internos y externos, individuales y colectivos en las organizaciones? Para lograrlo, se hizo uso de una *investigación bibliográfica a profundidad*, de renombrados consultores, psicólogos, teóricos, creadores, filósofos, a fin de dar un marco conceptual de partida, sobre cómo se visualiza a una organización, desde las metáforas “mecanicista” y “orgánica”, pasando por la “Teoría de Fractales” de Benoit Mandelbrot y la “Teoría General de Sistemas” de Ludwig Von Bertalanffy, a fin de concluir en la propuesta *Wilberiana*, integral-holónica-holística de Ken Wilber, eje fundamental de la presente tesis. Una de sus más importantes contribuciones en el mundo académico, es su modelo de Cuatro Cuadrantes: 1. El *individual-interno* (espacio del “YO”, de las emociones, pensamientos, creencias, el mundo cognitivo), 2. El *individual-externo* (espacio del “ELLO”, las conductas, habilidades, comportamientos, rendimiento), 3. El *colectivo-interno* (espacio del “NOSOTROS”, significados compartidos, valores, símbolos, cultura del grupo) y 4. El *colectivo-externo* (Operaciones, procesos, flujos de trabajo, tecnología, diseño organizacional y resultados), como un gran *mapa estructural* integral, funcional y práctico, que puede aplicarse a cualquier actividad humana, convirtiéndose en una suerte de *brújula* para incluir todos los niveles de evolución de la consciencia, las líneas de desarrollo, los estados de percepción y aprendizaje, los tipos y modalidades de expresión humana, todo expuesto magistralmente en una de sus obras más trascendentes: “Una teoría de todo”. La investigación pudo identificar el creciente interés global y actual por el cambio de paradigma hacia la integralidad, por lo que luego de seguir en esa búsqueda de cómo presentar un *mapa en la práctica* se propuso incluir algunas herramientas, sistemas, modelos, estructuras, procesos, diagnósticos, etc. que trabajan articuladamente y cuya importancia y presencia las encontramos en las más variadas longitudes y latitudes del ámbito organizacional, giros de negocio, realidades locales y globales. Las escogidas fueron: 1. Liderazgo y Práctica Integral de Vida (P.I.V.), 2. Diagnóstico DISC y Coaching, 3. Indagación Appreciativa y la Quinta Disciplina, 4. Gestión por procesos (B.P.M.) y Balanced Score Card (B.S.C.)

Palabras clave: Holónico, Holístico, Integral, DISC, Wilber, Liderazgo, Coaching, Indagación Appreciativa, Quinta Disciplina, B.P.M. B.S.C

A la Vida, por permitirme ser el instrumento de su manifestación.

A mis mentores de la Universidad Andina, que siempre me guiaron por la senda de la investigación, la curiosidad, la responsabilidad y la creatividad.

A mi pareja por ser mi compañera incondicional en este camino que escogí.

A mis hijos por su inspiración, en especial a Dianita gracias a quien estudié esta Maestría.

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Figuras y Tablas | 11 |
| Introducción..... | 13 |
| Capítulo primero Marco Teórico: Transformación de la percepción funcional de las organizaciones | 17 |
| 1. Thomas Kuhn, paradigmas, presente y futuro..... | 17 |
| 2. Metáfora Mecanicista y Metáfora Orgánica de la organización | 20 |
| 3. Teoría de Fractales en los procesos organizacionales | 22 |
| 4. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy..... | 26 |
| 5. Ken Wilber, la Teoría de Todo y los Cuatro Cuadrantes (AQAL – OCON)..... | 29 |
| 5.1 Implicaciones individuales y organizacionales del modelo conceptual de Ken Wilber de los Cuatro Cuadrantes..... | 31 |
| 5.2 Constituyentes de los Cuatro Cuadrantes | 32 |
| 5.3 Los Cuatro Cuadrantes desde lo personal a lo organizacional | 34 |
| 6. La Dinámica Espiral y los Cuatro Cuadrantes de Wilber..... | 35 |
| Capítulo segundo Metodología y resultados: herramientas para una aplicación individual – colectiva desde la visión holonómica – holística en los Cuatro Cuadrantes .. | 39 |
| 1. Cuadrante 1: “Yo” (individual–interior): lo intencional | 51 |
| 1.1 Liderazgo Integral Situacional | 52 |
| 1.2 Práctica Integral de Vida (P.I.V.): | 56 |
| 2. Cuadrante 2: “Ello” (individual–exterior): lo comportamental | 60 |
| 2.1 Modelo DISC | 60 |
| 2.1.1 Estilos de Personalidad y Liderazgo..... | 63 |
| 2.1.2 Pasos para potencializar el estilo | 67 |
| 2.1.3 Puntos fundamentales..... | 67 |
| 2.2 Coaching Organizacional | 68 |
| 2.2.3 Orígenes y desarrollo | 68 |
| 2.2.4 Definiciones | 70 |
| 2.2.5 Aplicaciones y beneficios | 72 |
| 2.2.6 Datos importantes..... | 73 |
| 2.2.7 Modelos..... | 74 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.8 Tipos..... | 75 |
| 3. Cuadrante 3: “Nosotros” (colectivo–interior): lo cultural | 76 |
| 3.1. Indagación Apreciativa (IA) | 76 |
| 3.1.1 Definición..... | 78 |
| 3.1.2 ¿Para qué? | 79 |
| 3.1.3 Diálogo Interior en la Organización..... | 80 |
| 3.1.4 Principios en los que se basa..... | 81 |
| 3.2 La Quinta Disciplina | 83 |
| 3.2.1 Nuestros actos crean la realidad y pueden cambiarla..... | 85 |
| 3.2.2 La Quinta Disciplina: piedra angular de la organización inteligente..... | 86 |
| 3.2.3 Las Disciplinas Centrales: Construyendo la organización inteligente..... | 87 |
| 4. Cuadrante 4: “Ellos” (colectivo–exterior): lo social - grupal..... | 88 |
| 4.1 Gestión Por Procesos (Business Process Management B.P.M.) desde la perspectiva integral..... | 90 |
| 4.1.1 Elementos constituyentes de los procesos: | 90 |
| 4.1.2 La Arquitectura de los procesos:..... | 91 |
| 4.1.3 Etapas de los procesos:..... | 92 |
| 4.1.4 Beneficios de una gestión por procesos: | 93 |
| 4.1.5 El Bussines Process Management (B.P.M.):..... | 93 |
| 4.1.5.1 ¿Por qué implementar un B.P.M.?:..... | 93 |
| 4.1.5.2 Beneficios del B.P.M.:..... | 93 |
| 4.1.5.3 ¿Qué son las herramientas B.P.M. y cómo implementarlas?: | 94 |
| 4.2 Cuadro De Mando Integral (Balanced Score Card B.S.C.) su contribución a la visión Holística..... | 94 |
| 4.2.1 ¿Qué es el Balanced Score Card (B.S.C.)? | 96 |
| 4.2.2 Beneficios del Balanced Score Card (B.S.C.)..... | 98 |
| Capítulo tercero: Conclusiones..... | 101 |
| Lista de referencias | 105 |

Figuras y Tablas

| | |
|---|----|
| Figura 1. Los Cuatro Cuadrantes del Enfoque Integral | 14 |
| Figura 2. Conjunto de Mandelbrot | 23 |
| Figura 3. Col Romanesca | 23 |
| Figura 4. Curva de Koch-Copo de nieve | 23 |
| Figura 5. Triángulo de Sierpinsky con 6 “iteraciones” | 24 |
| Figura 6. Los Cuatro Cuadrantes AQAL / OCON | 30 |
| Figura 7. Los Cuatro Cuadrantes vinculando Unidad y Relación | 34 |
| Figura 8. Ciencias Sociales y los Cuatro Cuadrantes | 35 |
| Figura 9. La Dinámica Espiral: Niveles y características..... | 37 |
| Figura 10. La Dinámica Espiral y objetivos de cada nivel..... | 37 |
| Figura 11. Cuatro Cuadrantes de Wilber y La Dinámica Espiral de Graves..... | 38 |
| Figura 12. Implicaciones de los Cuatro Cuadrantes | 42 |
| Figura 13. Cuatro Cuadrantes y decisiones laborales..... | 43 |
| Figura 14. Modelo de Ken Wilber para el cambio organizacional..... | 43 |
| Figura 15. Cuatro Cuadrantes de una organización integral | 44 |
| Figura 16. Cuadrantes y abordaje integral de transformación..... | 45 |
| Figura 17. Cuadrantes y estrategias de desarrollo | 46 |
| Figura 18. Los Cuatro Cuadrantes y el papel del líder integral..... | 53 |
| Figura 19. Tri – Cerebralidad | 54 |
| Figura 20. Tri – Dimensionalidad del Aprendizaje | 54 |
| Figura 21. Expansión de la Consciencia..... | 58 |
| Figura 22. DISC Percepción del ambiente | 61 |
| Figura 23. DISC. – Temperamentos | 65 |
| Figura 24. DISC – Atributos esenciales | 65 |
| Figura 25. Liderazgo e integralidad consciente..... | 66 |
| Figura 26. DISC – Grupos comunes y Liderazgo Integral – Situacional | 66 |
| Figura 27. Esencia del Coaching | 72 |
| Figura 28. Dimensión Cognitiva. ILUMINA | 74 |
| Figura 29. Dimensión Afectiva. COMPROMETE..... | 75 |
| Figura 30. Dimensión Aplicativa. EJECUTA | 75 |
| Figura 31. Creación de Cultura..... | 82 |

| | |
|---|----|
| Figura 32. Elementos de los procesos | 91 |
| Figura 33. Arquitectura de procesos..... | 92 |
| Figura 34. Perspectivas del B.S.C. | 97 |
| Figura 35. Componentes de las Perspectivas del B.S.C. | 98 |
| Figura 36. Aprendizaje de doble bucle en el B.S.C..... | 98 |
| | |
| Tabla 1. Metáforas Organizacionales | 22 |
| Tabla 2. Estudios relacionados a Ken Wilber para los ámbitos organizacionales | 40 |
| Tabla 3. Liderazgo Integral | 46 |
| Tabla 4. Práctica Integral de Vida | 47 |
| Tabla 5. Estilos DISC de comportamiento | 47 |
| Tabla 6. Coaching..... | 48 |
| Tabla 7. Indagación Apreciativa..... | 48 |
| Tabla 8. La Quinta Disciplina..... | 49 |
| Tabla 9. Business Process Management..... | 50 |
| Tabla 10. Balanced Score Card (B.S.C.). Cuadro de Mando Integral..... | 50 |
| Tabla 11. Características de la Práctica Integral de Vida | 57 |
| Tabla 12. Matriz de la P.I.V. - Módulos Esenciales | 59 |
| Tabla 13. Matriz de la P.I.V. - Módulos Auxiliares | 59 |
| Tabla 14. DISC y conductas sobresalientes..... | 64 |
| Tabla 15. Aplicaciones del DISC | 68 |
| Tabla 16. Organismos reguladores del Coaching Profesional..... | 70 |
| Tabla 17. Aplicaciones de la I.A | 80 |
| Tabla 18. Principios Originales de la I.A. | 82 |
| Tabla 19. Principios Emergentes de la I.A. | 83 |
| Tabla 20. Disciplinas para las organizaciones inteligentes | 85 |
| Tabla 21. Obstáculos para el aprendizaje | 86 |
| Tabla 22. Las 11 Leyes del Pensamiento Sistémico..... | 86 |
| Tabla 23. Disciplinas Individuales | 87 |
| Tabla 24. Disciplinas Grupales..... | 88 |
| Tabla 25. Etapas de los procesos | 92 |
| Tabla 26. Beneficios del B.P.M..... | 94 |
| Tabla 27. Beneficios del Balanced Score Card (B.S.C.) | 99 |

Introducción

El lector de esta propuesta investigativa, encontrará un análisis de lo que sucede con cualquier tipo de organización al tener una perspectiva desarticulada (no-orgánica) de sí misma y de sus miembros y en contraste, una posible respuesta a la pregunta de ¿cuál sería la necesidad cubierta, el beneficio y el *valor agregado*, al identificar, percibir, e interactuar desde una *visión integral* a las organizaciones y sus componentes *super estructurales*: las personas?

La investigación parte de una visión *holónica*, palabra que proviene de la unión de dos vocablos griegos “*holos*” que significa totalidad y el sufijo “*on*” elemento o parte. El término *holón* lo usaría por primera vez Arthur Koestler en su libro “El Espíritu de la Maquina” en el año 1967, para referirse a lo que “siendo una totalidad en un contexto, es simultáneamente una parte en otro contexto; por tanto, un *holón* representa un sistema o fenómeno que es un todo en sí mismo y a su vez forma parte de un sistema superior” (Koestler 1967, 48).

En cuanto al término holístico, Jan Christiaan Smuts, en su obra “Holism and Evolution” define el término como “la tendencia en la naturaleza y a través de la evolución creadora, a constituir sistemas (conjuntos) que en muchos aspectos son superiores y más complejos que la suma de sus partes”. (Smuts 1926, 362).

En tanto que Ken Wilber, ideador del modelo, estudió medicina, bioquímica y biofísica. Ha escrito más de 20 libros sobre psicología, filosofía, historia, ecología, antropología, sociología, espiritualidad y ciencia, que han sido traducidos a muchos idiomas y sus publicaciones ha llegado a más de veinte países, es considerado hoy como uno de los autores académicos más traducido de los Estados Unidos.

Wilber denomina su modelo como *Enfoque Integral AQAL – OCON (All Quadrants, All Levels / Omni Cuadrantes, Omni Niveles)* y lo aplica a los ámbitos científicos, sociales, organizacionales. Aclara que “podemos estar más completos o menos completos, más fragmentados o menos fragmentados, más alienados o menos alienados y, en este sentido, una visión integral nos ayuda a sanar nuestra fragmentación y ser un poco más completos en nuestro trabajo, en nuestra vida y en nuestro destino”. (Wilber 2001, 12)

El Enfoque Integral Holónico - Holístico, es una manera de comprender las dimensiones posibles que describirían de forma completa las múltiples realidades

internas, así como las permanentes interrelaciones externas con la colectividad. Desde el modelo integral, se propone una nueva manera de mirar las organizaciones de cualquier tipo, para que gracias a un *liderazgo integral y situacional* pueda la organización en su conjunto, proponer, vislumbrar y generar transformaciones en el mundo interior de los individuos y grupos y proyectar dichos cambios en el ámbito exterior de los colaboradores y sus colectivos.

Wilber (2001, 68) lo señala de esta manera:

Me di cuenta de que las distintas jerarquías se referían a cuatro grandes grupos (a los que, como veremos más adelante, terminé llamando los *cuatro cuadrantes*). Porque las cosas comenzaron a cobrar sentido cuando advertí que algunas de ellas se refieren a individuos, otras a colectividades, otras a realidades exteriores y otras, por último, a realidades interiores.

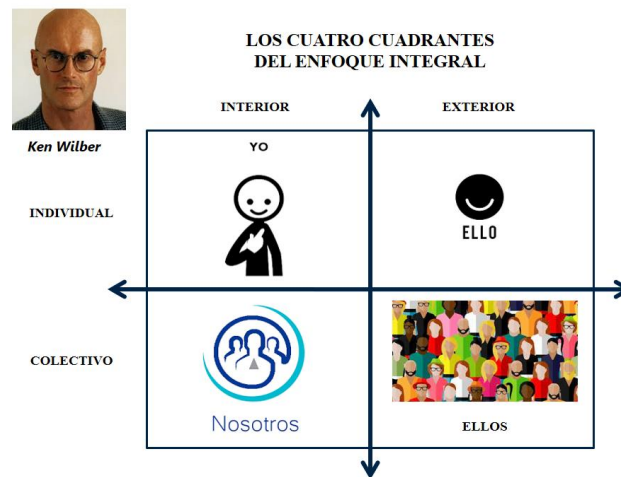


Figura 1. Los Cuatro Cuadrantes del Enfoque Integral

Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

a) **Objetivos específicos**

- Establecer cuáles serían las visiones precursoras y referenciales para el surgimiento de un Enfoque Integral Holónico / Holístico.
- Identificar la importancia del modelo conceptual de Ken Wilber de los Cuatro Cuadrantes, como una propuesta de solución a las perspectivas parciales y/o desarticuladas sobre las organizaciones.
- Describir algunas herramientas y alternativas de intervención en cada uno de los Cuatro Cuadrantes del Modelo AQAL - OCON de Ken Wilber para que se pueda potencializar los resultados organizacionales y fortalecer las relaciones entre sus miembros.

b) Justificación

Para justificar plenamente, la validez de este informe de investigación, es prudente plantear los siguientes interrogantes:

El primero desde la visión individual: ¿Qué sucedería cuando se trabaja solamente en la perspectiva personal – individual, sin poner el énfasis y la atención adecuada a la expresión externa de dichos progresos, es decir en la conducta, el comportamiento y al estilo de la personalidad? Al contrario ¿Qué pasaría si solo se fortalece y modela el comportamiento, pero no se profundiza en las vivencias interiores?

El segundo desde lo colectivo: ¿Qué pasaría si sólo se trabaja en la Cultura Organizacional, pero ésta no refleja ni se permea en el plano de todos los procesos al exterior de la organización? Y, al contrario, ¿Qué sucedería si sólo se mejora procesos, pero no se trabaja en la comunicación interna, ni en el fortalecimiento de la cultura organizacional?

Un tercero desde la relación de individuo - organización ¿Qué sucedería si no se logra la optimización bidireccional de dicho vínculo?

Estos y otros planteamientos se contemplan en el desarrollo de esta tesis, pues desde la visión integral propuesta en el modelo de Wilber se evidencia un conocimiento teórico que puede ser aplicable en todas las áreas o sistemas.

En un sentido estratégico, la identificación de dimensiones y categorías (4 cuadrantes), y cómo se desarrollan en las organizaciones, invita a que el gerente/líder reconozca, comprenda, enfrente y adapte su gestión cotidiana a los grandes desafíos que viven hoy día las organizaciones, sobre todo luego de los retos que trajo consigo la Pandemia del Covid 19, entre los años 2020 al 2022, y que aún no termina de exigir a los líderes y a las organizaciones a que implementen estrategias creativas y útiles, en los aspectos humanos, culturales y sociales, para lograr alianzas entre la organización, el individuo y su entorno.

Comenta Wilber la motivación que tuvo al crear este enfoque (2005, 17)

En lugar de tratar de determinar qué enfoque es correcto y cuál erróneo, partimos de la premisa de que todos son verdaderos pero parciales y, en consecuencia, no pretendo elegir uno y desembarazarse de los demás, sino que busco el modo de articular las distintas verdades fragmentarias presentadas por todos ellos.

De tal forma que en el capítulo uno, se identifican las múltiples disciplinas que han pretendido mostrar la manera *correcta* de diagnosticar y cartografiar la realidad de una organización y proponer alternativas para conducirla hacia una estabilidad y progreso, han evidenciado desarticulación y una mirada parcial de las diversas realidades que deberían ser incluidas. Se hace por tanto imprescindible un cambio de paradigma, pues de alguna forma han carecido muy seguramente de un “Mapa Maestro”, que contemple el “micro” (el individuo) y el “macro” (lo colectivo), además de una mirada interna y externa, de las partes y del todo.

En el mismo capítulo se hará un repaso de las metáforas “mecanicista” y “orgánica” de las organizaciones, revisando la “Teoría de Fractales” de Benoit Mandelbrot y la “Teoría General de Sistemas” de Ludwig Von Bertalanffy, concluyendo en la “Teoría de Todo” y los Cuatro Cuadrantes de Ken Wilber, llamado el *Albert Einstein de la Consciencia* por su originalidad y profundidad de pensamiento. En la segunda parte del capítulo se profundiza el Modelo de Wilber y sus implicaciones individuales y organizacionales, resaltando el aporte de la “Dinámica Espiral” de Don Beck y Christopher Cowan.

El capítulo dos presenta alternativas a ser aplicadas desde la visión holonómica – holística a cada uno de los Cuadrantes, como resultado de un análisis de contenido, de las múltiples propuestas, herramientas, y menciones que han surgido en los últimos 50 años. De esta manera el Cuadrante 1 (interno - individual) abarca *lo intencional* e implicará el liderazgo individual, así como la *Práctica Integral de Vida* de Wilber y T. Patten. El Cuadrante 2 (externo – individual) contempla *lo comportamental*, con la teoría de los estilos de liderazgo DISC de William Marston y la gestión del Coaching en las organizaciones. El Cuadrante 3 (interno – colectivo) tiene una mirada desde *lo cultural*, observando la Teoría de la Indagación Apiciativa de David Cooperrider para la transformación de la Cultura Organizacional, así como el concepto de la “Quinta Disciplina” de Peter Senge para las organizaciones que aprenden y finalmente el Cuadrante 4 (externo – colectivo) desde *lo estructural* a través de la Gestión por Procesos (B.P.M.) y terminado en el Cuadro de Mando Integral (B.S.C.) y sus contribuciones a las estructuras organizacionales con una visión Holística.

El capítulo tres expone las conclusiones a las que se llegaron luego de este viaje por la alternatividad de la consciencia individual – colectiva interna y externa.

Capítulo primero

Marco Teórico: Transformación de la percepción funcional de las organizaciones

1. Thomas Kuhn, paradigmas, presente y futuro

El filósofo de la ciencia Thomas Kuhn (2012,5) en su libro “La estructura de las Revoluciones Científicas”, define uno de los términos más populares en estos últimos cien años: *paradigmas*, como:

Un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina. Un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consta de personas que comparten un paradigma.

Y al decir de Olivé, (2013, 4)

Hay tres ideas que siguen siendo válidas y dignas de recordar y revisar cincuenta años después, no sólo porque al tomarlas en serio la reflexión sobre la ciencia ha arrojado frutos valiosos, sino también porque su influencia no sólo se sintió en la historia y la filosofía de la ciencia, sino que se ha extendido a otros campos. Nos referimos a los conceptos de “comunidad científica”, de “paradigma” y su concepto asociado de “cambio de paradigma”, así como al concepto de “inconmensurabilidad”, con sus aspectos no sólo lingüísticos, sino epistemológicos y ontológicos.

Pues es en efecto que su influencia ha llegado a los ámbitos de las visiones y perspectivas que se tiene sobre cómo es o *debe ser* una organización, Wilber cuestionará ese *cómo*, invitando a mirar desde una visión más integral la realidad de las organizaciones.

Las frases de Kuhn: “después de una revolución, los científicos responden a un mundo diferente” o “el mundo cambia con el tiempo y de una comunidad a otra” (León, 2013, 12). Parecería mostrar a Kuhn con una posición relativista y de pluralismo constructivista tanto desde lo epistemológico como también desde lo ontológico, tal vez anticipándose a la perspectiva de Wilber que abarca estas y otras visiones aun de mayor profundidad.

El futurólogo e investigador Joel Barker, basándose en las líneas trazadas por Thomas Kuhn, propone mirar las grandes transformaciones culturales y organizacionales, como resultado de la apertura a nuevos paradigmas de mano de lo que

él llama pioneros o colonos, siendo los primeros los que retan la manera tradicional de pensar y los segundos quienes transitan el camino ya iniciado. En cuanto al objetivo de la presente investigación, se puede entender el aporte de Ken Wilber como el de un pionero que cuestiona, transforma e invita a encontrar una manera distinta de concebir las organizaciones, modelo y propuesta que está siendo *colonizada* por una veintena de especialistas en cultura organizacional, que han encontrado en su propuesta un nuevo *paradigma*, que está desafiando al mundo actual a asumirlo como una de las mejores alternativas de sostenimiento, crecimiento y expansión organizacional.

Al decir de Velásquez, citando a Barker, “un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones que hacen dos cosas: 1) Establece o define límites, y 2) Indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito” (2001, 3), y que estarían evidenciando la necesidad de transformar la mirada como las organizaciones podrían sostenerse en el tiempo. De alguna manera considerar al *pionero* como líder y al *colono* como administrador podría ayudar a entender ciertas características a las que los paradigmas someten a quienes no afrontan este desafío de mirar a las organizaciones desde nuevos paradigmas, por citar, entre otras:

- ✓ *Son comunes*: Están presentes en los diferentes espacios de la vida privada, pública y organizacional.
- ✓ *Son útiles*: Establecen límites, enfocan la atención, muestran cómo resolver problemas, y mientras lo sean hay que saber utilizarlos, hasta que un nuevo paradigma se instale en el imaginario colectivo y organizacional, como el que propone Wilber.
- ✓ *Filtran nuestras experiencias*: Afectan nuestros juicios actuales, uno ve lo que espera ver, por lo cual el papel de los líderes actuales se torna vital para conducir a las organizaciones a una visión más incluyente y menos desintegradora.
- ✓ *Parálisis paradigmática*: La única manera de hacer las cosas, enfermedad mortal de certeza, que podría llevar a cualquier empresa o institución a fragmentar, confrontar, disminuir en lugar de integrar, cooperar y potenciar, como es el Modelo de los Cuatro Cuadrantes.
- ✓ *Efecto paradigma*: Lo que para uno es obvio, para otro es inexistente. Mirar desde la integralidad es un ejercicio que deben realizar las organizaciones para que forme parte de su cultura.
- ✓ *Resistencia al cambio*: El miedo, el hábito inconsciente, la falta de visión, la falsa certidumbre que ha llevado al estancamiento, retroceso o inclusive a la

quiebra de muchas organizaciones que no entienden el cambio como una norma de la misma existencia.

- ✓ *Parálisis tiempo experiencia*: No podemos descubrir el futuro con “viejos” paradigmas, una visión estancada siempre será una limitación real.
- ✓ *Regla del retorno a “0”*: Lo que ha tenido éxito en el pasado, no siempre lo tiene en el futuro. El éxito puede ser un enemigo y sostenerlo sin tomar en consideración una visión integral de lo interno y lo externo de lo individual y lo colectivo podría conducir a muchas organizaciones a su retorno a “0”.

Al observar la naturaleza humana, se descubre que la resistencia al cambio y de paso, a no fluir con la inexorable tendencia de la vida que es evolucionar, pueden ser actitudes que podrían impedir entender el espíritu de esta investigación. Por tanto, se torna imprescindible aprender a desaprender para nuevamente volver a aprender, es decir adquirir una apertura al aprendizaje, para poder mirar la propuesta de Wilber desde otra perspectiva mucho más enriquecedora, basta citar unos ejemplos de *estrechez mental* que pueden ser impactantes, como lo propone Valdez (2001, 3)

En el campo de la ciencia, *Robert Millikan*, ganador del Premio Nobel de Física en 1920, afirmó que: *no existe posibilidad de que el hombre pueda liberar el poder del átomo*. 25 años más tarde, este paradigma era rebasado de una manera insospechada en la Segunda Guerra Mundial.

Valdez también cita (2001, 7)

En el caso de las computadoras, en 1943, *Thomas J. Watson*, Presidente de la IBM, afirmó que: *existe mercado en el mundo para aproximadamente cinco computadoras*. Hoy la Macintosh promueve en sus anuncios comerciales que: *cada 8 segundos se vende un equipo nuestro en el mundo*.

En realidad, es más frecuente de lo que parece, pero en los paradigmas se encuentra la resistencia inconsciente a los cambios. Como se indicó arriba, los paradigmas pueden bloquear esa capacidad de mirar el mundo como un todo e inclusive negar descubrimientos que, si no se hallan dentro de la forma tradicional de pensar, se cierra la puerta del conocimiento o de la nueva información o inclusive la oportunidad de que surja alguno nuevo.

Según Kuhn (2012, 9):

Quienes han trabajado fructíferamente desde la óptica antigua, están habitual y emocionalmente vinculados a ella. Por lo general, su fe incommovible les acompaña

hasta la tumba. Incluso confrontados con una evidencia apabullante, permanecen apegados cerrilmente a la opinión errónea, sólo por conocida. Sin embargo, cuando un número crítico de pensadores llega a aceptar la nueva idea se produce un cambio colectivo de paradigma.

Y cuando este proceso de cambio es repetitivo o abarca otros espacios y saberes, se podría hablar de *evolución*, en donde ese nuevo paradigma es *incluyente* y no *excluyente*.

En resumen, en este primer acercamiento a la transformación que ya vaticinó Kuhn, y que se evidencia en la propuesta de Ken Wilber, se da una clara explicación de que los cambios a los que se sometan las organizaciones, tienen que pasar por una suerte de interdisciplinariedad, en la que no solo las ganancias, el posicionamiento, los resultados, indicadores y crecimiento de la inversión para los accionistas y/o emprendedores, sean los parámetros en los que se basen las gestiones empresariales, sino en una perspectiva holística donde inclusive lo ontológico, filosófico y psicológico, entre otras disciplinas, tengan cabida, voz y voto.

2. Metáfora Mecanicista y Metáfora Orgánica de la organización

El uso de metáforas a la hora de definir conceptos o teorías, nos muestra que de alguna manera son precursoras de ellas, y aunque no pueden darnos una percepción completa, pues quedan algunos elementos que no se evidencian, se las debe estimar como un apoyo importante en los análisis organizacionales.

Desde el punto de vista de metáforas paradigmáticas sobre cómo pueden ser percibidas las organizaciones, se identificarían varias, de las cuales las más importantes podrían ser: la *Mecanicista* y la *Orgánica*. Sobre la primera, Morgan lo define de esta manera (1990, 8):

Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto. Esto que en algunos casos puede proveer una alta productividad, al mismo tiempo en otros casos puede conducir a resultados infortunados.

En esta visión, se podría incluir al conjunto de teorías y enfoques vinculados al pensamiento *Mecanicista* que se ubica entre los años 1.700 y 1.900, donde la percepción de la empresa es como de una “máquina”. Continúa Morgan (1990, 25):

Las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no debe sorprender, pues las máquinas normalmente se diseñan con un solo propósito, dados unos materiales de entrada, transformarlos en un producto de salida específico y pueden realizar diferentes actividades solamente si han sido diseñados para hacerlos.

De esta forma, las partes de una máquina se relaciona entre sí para el cumplimiento específico de sus objetivos finales, un error en un proceso, alteraría todo su mecanismo. De igual manera, los empleados serían como autómatas en el sentido funcional para cumplir procesos exclusivamente. Este pensar ha estado arraigado por muchísimo tiempo en la mentalidad de las grandes y pequeñas organizaciones.

El mismo autor, desde una visión Orgánica, propone mirar a las organizaciones como seres vivos que nacen, crecen se adaptan a los entornos, a las relaciones con otras organizaciones e inclusive a las grandes transformaciones y a su declive, emulando a un ser vivo.

La biología se constituye en la inspiradora de esta visión que contempla ecológicamente a las poblaciones en determinados hábitats. Y la metáfora relacional propone mirar las vinculaciones entre moléculas, células, tejidos, organizaciones y poblaciones, acercándose de manera importante, a la propuesta de Wilber de una mirada *individual y colectiva*. Las personas son esa *célula* básica con necesidades de diversa índole, de lo simple a lo complejo, que se espera satisfacer.

Adicionalmente al contemplar el papel de la *motivación* en este sistema organicista, se identifica con claridad que satisface las necesidades intrínsecas de su personal, es decir aquellas que permiten su crecimiento interior, y en ese sentido, se puede señalar que nuevamente se asemeja a la visión de Wilber: *interior y exterior*.

Dentro de los paradigmas *Orgánicos* de actualidad y que exigen permanente revisión de parte de sus gerentes y CEOs, están, entre otros: “la globalización, el *compliance* (cumplimiento normativo de la organización), sistemas interorganizacionales simples, mercados electrónicos, cooperación estratégica, apuesta por la calidad, núcleos de desarrollo endógeno, responsabilidad social corporativa, etc.” (Ático 2022, 1)

Finalmente, en una suerte de síntesis y acercamiento a una visión más integral y de acuerdo al análisis de Abad, Cobos-Cali, Abad (2017, 1):

Nuestra reflexión considera, además, que una organización puede compararse con una doble metáfora, como una cinta que se dobla sobre sí misma, que en el caso de la organización esta se transforma, simultáneamente, como una máquina y, otras veces, como un organismo biopsíquico.

Desde esta perspectiva, en una organización que necesita materializar un producto y que cuenta con condiciones estables, la coordinación de los esfuerzos de todos sus actores, se dirigen hacia ese fin y en ese caso la metáfora relacional es la de una *máquina*. Cuando se requiere de creatividad e innovación para generar un producto o servicio que busque cambio, transformación y adaptación a los exigentes entornos, la metáfora relacional es con el *organismo biopsíquico*. De esta forma es una doble perspectiva evidenciando esta dualidad complementaria entre lo cerrado y lo abierto, lo complejo y lo simple, al decir de Wilber, lo *interno y lo externo, lo individual y lo colectivo*.

3. Teoría de Fractales en los procesos organizacionales

Esta teoría muestra una tercera metáfora relacional, donde las organizaciones serían vistas desde una perspectiva *holográfica*, semejando al cerebro.

Tabla 1.
Metáforas Organizacionales

| METÁFORA | CARACTERÍSTICA |
|-----------------------------------|--|
| De la Máquina: visión mecanicista | La organización que opera de forma mecánica |
| Del Organismo: visión orgánica | La organización que puede adaptarse al entorno |
| Del Cerebro: visión holográfica | La organización fractal basada en la unidad |

Fuente: Ernesto Gálvez, en “Enfoque fractal aplicado en la administración”. Elaboración propia

El término *fractal*, tiene su origen en el vocablo latín *fractus* o “fragmentado”. Se identifica a las formas que han sido generadas en procesos repetitivos y que conservan una similitud en todo nivel de una escala ascendente (macro) o descendente (micro), es como mirar una figura, dentro de una figura y a su vez dentro de una figura. Fue acuñado por el físico polaco Benoit Mandelbrot, quien estudió e inició en 1975 la era de los fractales. “Pienso que la difusión de la teoría del caos y la geometría fractal en las ciencias sociales es esencial para nuestra futura evolución, tal como el arte de contar fue esencial en los orígenes de nuestra cultura” (Mandelbrot 1977, 15)

De manera gráfica, estos ejemplos:

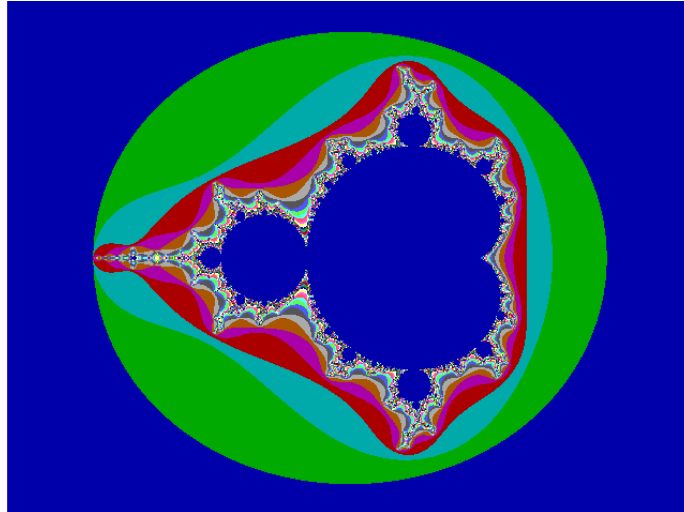


Figura 2. Conjunto de Mandelbrot
Fuente: Google



Figura 3. Col Romanesca
Fuente: Google

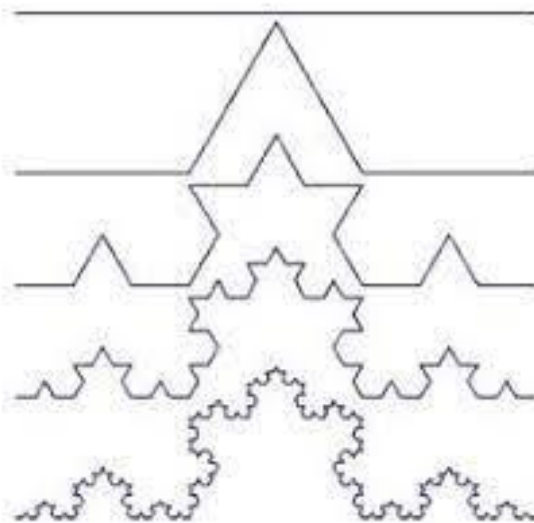


Figura 4. Curva de Koch-Copo de nieve
Fuente: Google

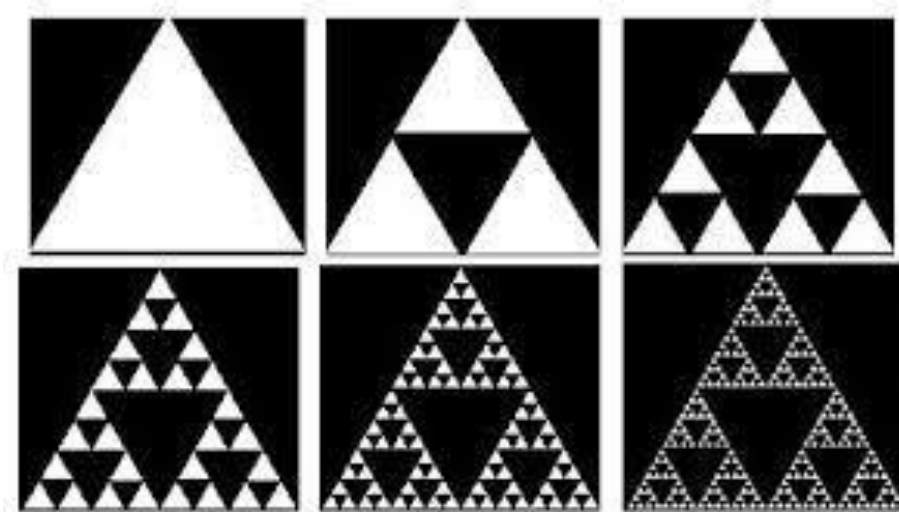


Figura 5. Triángulo de Sierpinsky con 6 “iteraciones”

Fuente: Google

En estas figuras se contempla que los puntos de inicio son una imagen-información original, que luego se procesa (se *itera*) y se obtiene un resultado, el mismo que vuelve a *iterarse*, con un resultado igual al anterior y así se continúa indefinidamente con cada nueva *iteración*.

De tal manera que, mirar a las organizaciones como *fractales*, permitiría percibir las, al decir de Gálvez (2009, párr. 4)

Como un sistema vivo que se adapta, sobrevive y evoluciona en un entorno cambiante, dinámico, tal como los organismos vivos cuyas especies que mejor se desarrollan son las que tienen mayor capacidad de procesar información y de aprender. Del mismo modo, las empresas pueden evolucionar a modelos más complejos vía las adaptaciones a los entornos, siguiendo los procesos de las estructuras fractales.

En la práctica, lo *fractálico* en este enfoque holístico, se aplicaría a la administración de una empresa, en procesos como, por ejemplo:

- Desde el nivel gerencial hasta el operativo, se ordenan y organizan con objetivos, estrategias, políticas, procesos, filosofía, cultura y valores evidenciando una especie de auto - similaridad en diferentes niveles de observación.
- La *gerencia fractal* proporciona información fundamental para que exista autonomía en sus liderados, porque están bien identificados con los objetivos, las políticas y la cultura de la compañía.
- Las estructuras fractales son el resultado del cumplimiento repetitivo de reglas simples.

- El trato al personal y a los departamentos de la organización, son considerados, como una totalidad por sí mismos, porque la razón de ser, la *marca particular* o la cultura de la empresa, se reflejan en los comportamientos cotidianos de los colaboradores y sus respectivos departamentos.

La organización fractal puede ser definida como un grupo de entidades autónomas interconectadas, como una suerte de *cosmos integrado*, que además de mantener interrelaciones y compartir conocimientos y recursos, colaboran en la creación de productos y servicios para cumplir sus metas específicas, brindando soluciones particulares y globales a los requerimientos de sus usuarios y clientes. “La organización, como objeto de estudio, puede ser tratada bajo el paradigma holístico, pues se considera que su complejidad trasciende a cualquier cuerpo teórico, incluso disciplinario” (Jimenez-Bandala 2015, 79).

Una pregunta que puede surgir en esta línea de investigación, diría: ¿es factible considerar a la organización como un modelo o una realidad *fractal*?, y una eventual respuesta sería: “Toda empresa que comprenda personal está afectada por la existencia y la manifestación del factor humano. El personal conforma un sistema orgánico en el que las interrelaciones sistémicas juegan un papel esencial, en el que cada componente tiene ideas, sentimientos y metas personales que deben ser completadas y armonizadas con las de los demás para poder funcionar y lograr un objetivo común”. (Henric-Coll 2011, 32)

Al decir de Minguet, (2016, 5)

Las organizaciones fractales se alejan del modelo euclidiano en la medida en que ya no es suficiente la aplicación de los métodos clásicos de razonamiento (deductivo, inductivo y analógico), para llegar a la comprensión de los fenómenos que se dan en estas organizaciones. Es necesario reasignar el protagonismo del desempeño organizacional, ya no en los indicadores de gestión sino en el hombre, como ser interrelacional y holístico, trascendencia del *Homo oeconomicus* de Mill.

Esta investigación propone que las organizaciones pueden ir superando una especie de *autismo organizacional*, que mira fragmentadamente la realidad y que adicionalmente se ven en la incapacidad de entender y expresar las necesidades humanas, por una visión que propone mirarlas de forma *fractálica* al decir de Raye (2012, 1)

La cualidad de una organización fractal incluye propósitos compartidos y valores que crean estructuras integrales; participación universal en ideas y soluciones para la mejora continua; toma de decisiones en niveles funcionales; un liderazgo devoto al desarrollo de los empleados como fuente del capital intelectual; y energía competitiva dirigida hacia afuera en lugar de hacia adentro.

La organización es un reflejo integral de cada individuo, equipo, departamento o gerencia. Desde el punto de vista del análisis que se está realizando, lo que se llama el *criterio externo* en las organizaciones puede ser considerado como el entorno, y sería visible en los clientes, el mercado, los aspectos sociales, pero de igual manera para la persona-colaborador, la misma organización es percibida como su *entorno*, por lo que se espera que los intereses de sus miembros, no estén en contraposición con los intereses de la organización, mirar *fractálicamente* y desde la visión Wilberiana de interno – externo / individuo – colectividad.

Como una evidencia de que esta visión puede ser realizada, se puede tomar como ejemplo a Google, considerada una de las empresas más importantes del mundo, cuyos retos en estos últimos años han sido minimizar los cargos gerenciales al máximo, *fragmentando* el liderazgo entre todos aquellos colaboradores que son los responsables del desarrollo de productos, generando equipos autónomos y tal vez *similares entre sí mismos* y que son por decirlo de alguna manera auto-organizados y con liderazgos compartidos, probablemente como deben ser los *equipos fractálicos*, decisión que está demostrando ser exitosa para Google.

4. Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy

En el año de 1950, el biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, expone lo que se llamaría posteriormente la *Teoría General de Sistemas*, y al mostrar sus fundamentos sus desarrollos y las posibles aplicaciones, evidencia que se podría superar y trascender las dicotomías de la filosofía clásica, como el materialismo ante el vitalismo, el reduccionismo frente al perspectivismo o el mecanicismo ante la teología.

Se podría definir un sistema como un “complejo de elementos interactuantes” (Bertalanffy 1968, 56), de las cuales surge un comportamiento nuevo, como un todo distinto, dicho de otra manera, es un conjunto de elementos interrelacionados, que se vinculan en una totalidad más o menos organizada.

Al decir del Equipo Editorial Etc., de la Revista Digital Concepto (2021, 1-6):

Se conoce como Teoría de sistemas o Teoría General de Sistemas al estudio de los sistemas en general, desde una perspectiva interdisciplinaria, Su aspiración es identificar los diversos elementos y tendencias identificables y reconocibles de los sistemas, o sea, de cualquier entidad claramente definida, cuyas partes presentan interrelaciones e interdependencias, y cuya suma es mayor que la suma de sus partes. La Teoría de sistemas no es el primer intento del ser humano por dar con un enfoque general de los objetos reales, sino que surge en el siglo XX como un intento por dar nueva vida al enfoque sistémico de la realidad.

La postulación básica de la *Teoría General de Sistemas y la Complejidad* “sugiere que la realidad debe ser vista como un gran sistema donde las partes que la conforman y de las interacciones que se desarrollan entre las partes crean una realidad distinta, semejante a la de una gran red” (García, 2014 párr. 1) abriendo a la visión de conexión y totalidad, magníficamente explicada en el concepto del *efecto mariposa* que asume que el suave aleteo de una mariposa en un mar de la China, es el *causante* de una tormenta en New York. Se podría decir que la perspectiva estática y mecanicista con elementos que está aislados e indiferentes, se ha transformado a una concepción orgánica, como un patrón o una red de interacciones multidimensionales, constituyéndose así la base del modelo Wilberiano.

De acuerdo a lo que propone esta teoría, un sistema se conforma de:

- Procesos que vienen de *afuera* y que serían las entradas, los insumos o los inputs: y que proveen de energía, materia o información al sistema.
- Productos que salen al medio *externo* y que son el resultado de lo obtenido gracias a la dinámica que está dentro del sistema.
- Los mecanismos propios del interior del sistema individual o colectivo que generan los cambios y convierten las entradas en salidas, pueden llamarse *throughputs* o transformadores o procesadores.
- Los factores que retroalimentan para que el sistema convierta sus salidas en entradas.
- Lo que se conoce como *medio ambiente* que no sería más que lo que rodea al sistema y que se transforma en otro sistema y así hasta el infinito.

Adicionalmente se puede mencionar tres puntos importantes a considerar:

- ✓ Lo primero es que, la *Teoría General de Sistemas* considera cualquier fenómeno perceptible o acontecimiento que pueda ser observado o no, como formando parte de un sistema y, que al menos potencialmente, también puede serlo por sí mismo y en sí mismo, así, por ejemplo, un individuo puede ser considerado un

elemento de un sistema mayor, como pueda ser un grupo de personas, que a su vez es un sistema conformado por un conjunto de órganos o de células.

- ✓ Lo segundo es que este tipo de pensamiento, tiene una percepción holística de los sistemas como entidades y no como simples conglomerados de partes, y que, sin abandonar la orientación hacia análisis, lo combina junto a la síntesis, acercándose de esa manera al holismo.
- ✓ El tercer aspecto es que podría existir *sistemas cerrados*, que intercambian energía, pero no materia en un medio circulante donde hay intercambio de energía, por ejemplo, un recipiente cerrado. Así como también *sistemas abiertos*, como los organismos vivos, donde el intercambio si es de materia y energía y que alcanzan similar estado final con condiciones iniciales distintas, esto se llama *equifinalidad*, además de producirse transiciones, cambios, hacia órdenes superiores, medrando, conocidos como *leyes de evolución biológica* al decir de Bertalanffy.

El economista Keneth Boulding, en 1956, propuso una clasificación de 9 niveles de *sistemas* de menor a mayor complejidad, es decir con la posibilidad de que surjan variabilidad de factores, propiedades u otros elementos, son los siguientes: 1. Estructuras Estáticas, 2. Sistemas Simples Dinámicos, 3. Sistemas Cibernéticos, 4. Sistemas Abiertos, 5. Organismos Inferiores, 6. Sistemas Animales, 7. Sistemas Humanos, 8. Sistemas Socioculturales u Organizaciones Sociales, 9. Sistemas no-descubiertos o no-existentes.

De todos los mencionados el *Sistema Humano*, incluye capacidades de orden evolutivo superior que le facultan a preguntarse sobre sí mismo, al procurar ver como su imagen (unidad) que es percibida gracias a su auto-sensibilidad y auto-consciencia se contacta, se conecta, lo simboliza, se comunica (relación) con su entorno.

El *Sistema Sociocultural u Organizacional*, que se ve conformado por un grupo de individuos que pueden construir un sentido de pertenencia, de organización, de compartir su cultura y todo lo que ello implica, su historia, su futuro y disponer de un sistema de valores con sus elaborados significados,

Desde esta perspectiva, se podría considerar a las organizaciones como una suerte de *sistemas abiertos* que están en constante intercambio con todo lo que sucede alrededor, o como sistemas sociales que se conforman de *sistemas individuales*, permitiría establecer el vínculo entre dos conceptos que son la base de la visión integral holónica – holística: la *unidad* y la *relación*, y como su interacción dinámica genera una

nueva realidad que puede percibirse tanto en el interior como exterior del individuo y de la colectividad, de tal forma que el holismo de Wilber, tendría un sustento teórico altamente fundamentado.

Por otro lado, hay un concepto muy importante desarrollado por Maturana-Varela: *autopoiesis* y que se lo puede integrar a la presente investigación, pues enfatiza las cualidades que sustenta todo sistema vivo, como por ejemplo los procesos por medio de los cuales produce, mantiene y transforma dentro de su propia organización, regenerando sus componentes en dichas operaciones, renovándose *a sí mismo*, para mantener la *homeostasis* y la integridad básica de su propia estructura y registrando su historia de interacción con el ambiente, que al poder mirarla en un período determinado de tiempo, se puede claramente percibir el concepto de *evolución* y adaptación.

Maturana – Varela (2004, 9) “después de utilizar por más de 10 años la expresión ‘organización circular’, derivamos hacia la palabra ‘autopoiesis’ como más apropiada”. Los posteriores investigadores de esta propuesta como J. Goldstein, N. Luhmann, J. M. García, sugieren que, gracias a esta contribución, se puede demostrar (2004, 13)

Cómo los sistemas abiertos producen evolución dentro de los estados de mayor organización, con complejidad, pero con orden, con identidad y fronteras definidas, semipermeables, pero con naturaleza identificable a través del tiempo y permite explicar los cambios de estructuras fractales en las organizaciones, en subsistemas y en las personas que las integran, sin perder identidad y permitiendo evoluciones y estados superiores más potentes y eficientes.

Estas definiciones ayudarán a entender la aplicabilidad organizacional de la propuesta de los Cuatro Cuadrantes de Wilber.

5. Ken Wilber, la Teoría de Todo y los Cuatro Cuadrantes (AQAL – OCON)

El marco conceptual, previamente expuesto, abre las puertas a la propuesta de avanzada y retadora de Ken Wilber, y brinda una muy buena base para el presente informe de investigación.

El modelo *Wilberiano* relaciona las diferentes disciplinas del conocimiento y de la actividad humana, resaltando la unidad en la diversidad e invitando a que la percepción, comprensión y toma de decisiones se la haga desde la razón y la intuición. Concibe toda actividad humana: ciencia, política, empresa, etc. desde la perspectiva de un *holón*, que incluye cuatro *niveles de conciencia*, definidos en los Cuatro Cuadrantes.

Los *Cuatro Cuadrantes* de Ken Wilber, refiere que (2007, 81):

La conciencia individual (cuadrante superior-izquierdo) está inextricablemente unida al organismo y al cerebro objetivo (cuadrante superior-derecho), a la naturaleza, al sistema social y al medio ambiente (cuadrante inferior-derecho) y a los contextos culturales, los valores y las visiones colectivas del mundo (cuadrante inferior-izquierdo). Y, una vez más, cada uno de estos cuadrantes experimenta un proceso de desarrollo que discurre a través de numerosas olas, corrientes y tipos”.

Al definir las características de los *Cuatro Cuadrantes*, se puede ver con claridad, la incidencia social que tiene este modelo y como a través de este estudio – investigación, se refuerza la necesidad de que las organizaciones en su propósito social, tomen en consideración las sugerencias que Wilber realiza para que su contribución tenga una visión integral y no fragmentada:

El cuadro a continuación, (Fig. 6) expone, en resumen:

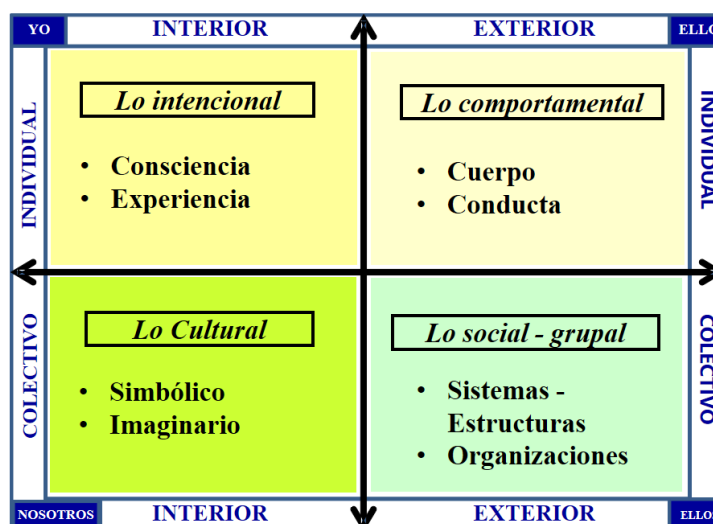


Figura 6. Los Cuatro Cuadrantes AQAL / OCON

Fuente: Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

- *Cuadrante individual - interior: “el Yo” – lo intencional*

Este Cuadrante define e incluye todo el *Mundo Interno* de la persona, lo cognitivo y psicológico.

- *Cuadrante individual - exterior: “el Ello” – lo comportamental*

Este Cuadrante incluye las conductas externas, basadas en competencias, habilidades y el rendimiento. Es el resultante derivado del nivel cognitivo, afectivo, aplicativo y trascendente, presente en el primer cuadrante.

- *Cuadrante colectivo - interior: “el Nosotros” – lo cultural*

Este Cuadrante contiene todas las experiencias, conocimientos, creencias internas del *ente* colectivo, transformadas y definidas como cultura del grupo, sus símbolos compartidos, el *alma de la organización*.

- *Cuadrante colectivo exterior: “el Ellos” – lo social grupal*

Este Cuadrante muestra los aspectos visibles de la cultura del grupo. Se incluyen los procesos, las políticas, los procedimientos, los diseños organizacionales que evidencien la visión y la mentalidad.

De acuerdo a Ken Wilber en su *Mapa de la Consciencia*, todo lo descrito es una gran oportunidad para el individuo y el grupo, para definir los contextos personales y organizacionales con una visión integral y holística, no sólo puede ser vista como un ideal, surge del desarrollo y la evolución y por tanto es completamente natural.

5.1 Implicaciones individuales y organizacionales del modelo conceptual de Ken Wilber de los Cuatro Cuadrantes

Esta investigación brindará al lector la posibilidad de entender cómo pueden articularse visiones, metodologías, herramientas y procedimientos de enorme importancia, desarrollados por consultores, investigadores y expertos estrategas que podrían potencializar aún más su valor, si pueden ser vistos dentro de una estructura conceptual o *Modelo Integral, Holónico y Holístico*.

Sin embargo, es oportuno fortalecer algunos conceptos, partiendo inclusive de la antigua palabra griega *cosmos* que incluye sólo la dimensión estrictamente física, para migrar hacia la palabra *Kosmos*, que incluiría lo físico, emocional, mental, espiritual, así como lo cultural y lo natural, como lo señala Wilber (2007, 10) “debería tratarse de una visión comprehensiva, equilibrada e inclusiva, una visión que abrazase la ciencia, el arte y la moral y todas las disciplinas (desde la física hasta la espiritualidad, la biología, la estética, la sociología) y se expresase a través de una política integral, una medicina integral, una espiritualidad integral”.

Bajo este criterio, y con un giro de apreciación, todas las contribuciones que han sido desarrolladas probablemente en los últimos 100 años podrían integrarse con una mirada sistémica, orgánica y de nueva consciencia, a través de los Cuatro Cuadrantes como lo propone Ken Wilber (2007, 16) a lo largo de su extensa y prolífica vida de investigador y teórico.

El término integral significa integrar, reunir, unir, relacionar, abrazar, pero no el sentido de uniformar o eliminar las fecundas diferencias, matices y tonalidades que colorean nuestra plural humanidad, sino llegar a reconocer la unidad-en-la-diversidad y tener así en cuenta tanto los factores comunes que compartimos como las diferencias que nos enriquecen. Y lo dicho no sólo es aplicable exclusivamente a la humanidad, sino al Kosmos en general, en la que quepan tanto el arte como la moral, la ciencia y la religión.

Es decir que por *integral* deberíamos entender que el *Modelo* va a ser inclusivo, comprensivo, de múltiples perspectivas. abarcante, totalizador, de multi-nivel, totalizante y que al ser un *enfoque integral* incluirá el máximo número de estilos y metodologías posibles en una visión coherente de la realidad.

5.2 Constituyentes de los Cuatro Cuadrantes

Este Modelo, como se señaló anteriormente, conocido como “AQAL”, en referencia a “All Quadrants” “All Levels”, se lo conoce también como “OCON”, “Omni Cuadrante” “Omni Nivel”, es una integración orientadora, pues es una visión que permite armonizar los opuestos y mostrarlos como *no-duales*, ya que abarca lo individual y lo colectivo, lo interno y lo externo, los niveles de desarrollo muy básicos-tempranos y muy avanzados-tardíos.

Wilber señala (1996, 161):

Cualquier modelo holónico que fuera realmente comprensivo y holístico, cualquier auténtica teoría del todo (TOE) debería tener en consideración todas las olas, corrientes, estados, reinos y cuadrantes y en consecuencia nos proporcionaría también un sistema muy útil para clasificar las distintas visiones del mundo, filosofías, religiones y ciencias que han aparecido a lo largo de la historia.

De esta forma, y solo a manera de referencia, el *Modelo OCON*, incorpora la esencia del conocimiento humano de psicología, fisiología, biología, ecología, sociología, neurología, filosofía, espiritualidad y se compone de:

- Omni-cuadrante: perspectivas primordiales del Kosmos (interior/exterior – individual/colectivo), formando los Cuatro Cuadrantes con sus respectivos pronombres (*El Yo, el Nosotros, el Ello y el Ellos*)

- Omni-nivel: diferentes estructuras supraordenadas que surgen de acuerdo a la evolución como niveles, estadios u olas de desarrollo, existencia o consciencia. (Por ej. egocéntrico, etnocéntrico, mundicéntrico, kosmocéntrico, etc.)
- Omni-línea: o corrientes de desarrollo somático, estético, imaginativo, moral, cognitivo, espiritual, interpersonal. (Por ej. las inteligencias múltiples)
- Omni-estado: formas provisionales, cambiantes y variantes de los estados de consciencia (Por ej. la vigilia, el sueño, el sueño profundo, los estados meditativos, las experiencias cumbres)
- Omni-tipo: modalidades horizontales diferentes (Por ej. género, tipos de personalidad, como el eneagrama, Myers-Briggs, DISC)
- Omni-zona: orientaciones filosóficas

El concepto de *holón*, invita a entender que la totalidad del *Kosmos*, está compuesta justamente por *holones*, es decir por totalidades / parte, en diferentes niveles de organización, física, emocional, mental, cultural, social, natural, etc. Y para entender más fácilmente la imagen sería que la realidad está compuesta por *holones*, Wilber (2007, 207), “La totalidad quark, forma parte de la totalidad protón que, a su vez, forma parte de la totalidad átomo que, a su vez, forma parte de la totalidad molécula que, a su vez, forma parte de la totalidad organismo que, a su vez forma parte de la totalidad naturaleza, que a su vez forma parte de la totalidad *Kosmos*, y así hasta el infinito”.

Sobre los *holones*, se puede establecer los siguientes principios guías para entender este modelo, “de cómo se va creando el *Kosmos*” (Wilber 1996, 48)

- ✓ La realidad se compone de totalidades que son parte de otras mayores totalidades, esto se conoce como *holones*
- ✓ La *holoarquía*: implica jerarquías de desarrollo y no de dominación
- ✓ Los *holones* tienen 4 impulsos:
 - Auto-preservación: actividad
 - Auto-adaptación: comunión
 - Auto-trascendencia: evolución
 - Auto-disolución: superación

- ✓ Los *holones* emergen *holoárquicamente*: cada *holón* emergente trasciende a su predecesor, pero también lo incluye.
- ✓ Se marca un proceso evolutivo al incrementar su diferenciación a integración, logrando una mayor auto-organización y complejidad.
- ✓ Bi-direccionalidad consciencial, pues lo superior define las probabilidades de lo inferior y viceversa, lo inferior también define las probabilidades de lo superior.

5.3 Los Cuatro Cuadrantes desde lo personal a lo organizacional

Ampliando aún más las implicaciones implícitas (subjetivas) y explícitas (objetivas) de los aspectos contenidos en cada uno de los cuadrantes, se puede llegar a este cuadro (Figura 7) y sus explicaciones:

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | INTERIOR – REFLEXIVO | EXTERIOR – ACTIVO |
| INDIVIDUAL Unidad | 1 CUADRANTE SUBJETIVO | 2 CUADRANTE OBJETIVO |
| COLECTIVO Relación | 3 CUADRANTE INTER-SUBJETIVO | 4 CUADRANTE INTER-OBJETIVO |

Figura 7. Los Cuatro Cuadrantes vinculando Unidad y Relación

Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

1. Cuadrante subjetivo / superior izquierdo

El mundo de las experiencias internas, subjetivas, pensamientos, estados de la mente, percepciones y sensaciones inmediatas. Espacio del “YO” en un ejercicio *individual / reflexivo*.

2. Cuadrante objetivo / superior derecho

El mundo de los objetos externos personales; nuestro cuerpo, emociones y pensamiento, conocimiento empírico de todo lo que se puede tocar u observar fácticamente. Espacio de “LO MÍO”, en un ejercicio *individual / activo*.

3. Cuadrante inter - subjetivo / inferior izquierdo

El mundo de las experiencias colectivas, creencias compartidas, lenguaje, relaciones, cultura, sistema de valores y visiones del mundo. Espacio del “NOSOTROS”, en un ejercicio *colectivo / reflexivo*.

4. Cuadrante *inter – objetivo / inferior derecho*

El mundo de las cosas externas colectivas, como medio ambiente, estilos de gobierno, procesos, tecnología, redes de relación. Espacio de “LO NUESTRO”, en un ejercicio *colectivo / activo*.

Por otro lado, hay ciertas disciplinas/ciencias sociales y humanas que se ubican en cada uno de los Cuadrantes, y que pueden brindar una vía de mayor amplitud a la forma como la propuesta de Wilber generaría una visión lo suficientemente amplia para que pueda abarcar un mapa aún más completo de lo individual interno/externo, hasta lo colectivo interno/externo, como se señala en la Figura 8:

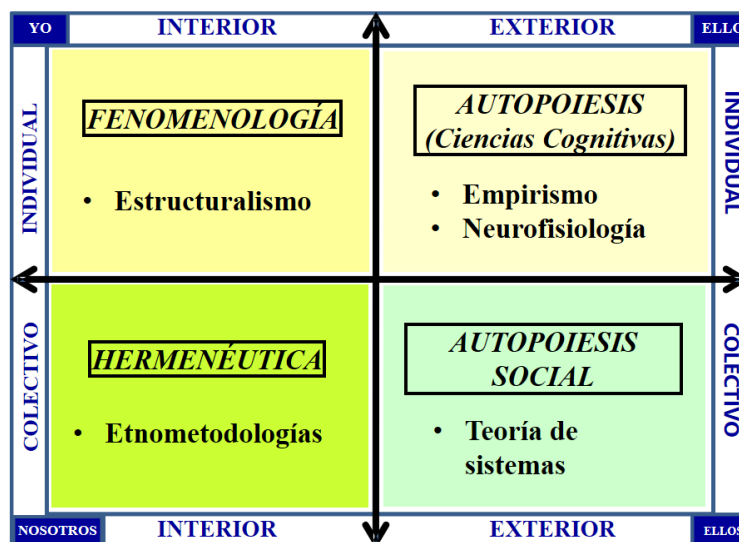


Figura 8. Ciencias Sociales y los Cuatro Cuadrantes

Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

6. La Dinámica Espiral y los Cuatro Cuadrantes de Wilber

Existen otras concepciones igualmente válidas y útiles y la investigación puede seguir refinándolas, y Wilber (2007, 22), dice que “cualquier esfuerzo por entender la lucha de la humanidad por alcanzar una visión integral, deberá tener en cuenta esos estudios”.

Así por ejemplo es inevitable mencionar brevemente, ya que, por la característica de este ejercicio de investigación, no se podría ahondar como corresponde

el tema, al aporte del Dr. Clare Graves, creador de la “*Teoría Cíclica Emergente del Desarrollo Humano Adulto*”, cuando a través de miles de encuestas a grupos de distintas características, intentó comprender y reconocer la naturaleza humana, para responder a preguntas como: ¿Cuál es la razón para que las personas sean diferentes? ¿Qué impulsos mueven a las personas a cambiar y por qué otras no lo hacen? ¿Cómo responde la mente a un mundo cada vez más complejo?, investigaciones que fueron proseguida y perfeccionada por dos grandes investigadores de campo: Don Beck y Christopher Cowan, y que sería conocida como “Dinámica Espiral”.

Al decir de Wilber (2007, 23), “los principios de la Dinámica Espiral, se han visto provechosamente aplicados al campo de la reestructuración empresarial, la actividad municipal, la reorganización de los sistemas educativos y la eliminación de las tensiones de los barrios pobres”. De acuerdo a esta Teoría, habría ocho estadios generales y un noveno emergiendo, denominados *memes*, u olas de existencia, que podrían diferenciarse en cada uno de los Cuatro Cuadrantes de Wilber y que son identificados con distintos colores representativos:

1. Beige: la visión arcaica e instintiva del mundo
2. Púrpura: la visión mágica - animística del mundo
3. Rojo: la visión del poder del mundo
4. Azul: la visión mítica del mundo
5. Naranja: la visión racional – científica del mundo
6. Verde: la visión pluralista y sensible del mundo
7. Amarillo: la visión integradora – flexible y funcional del mundo
8. Turquesa: la visión holística universal
9. Coral: Integral – Holónico

Graves (Spiral Dynamics, párr.1), aclara que “la psicología del ser humano maduro es un proceso emergente que despliega, oscila y se mueve en espiral y que está marcado por la subordinación progresiva de viejos sistemas de orden inferior de comportamiento a nuevos sistemas de orden superior mientras se cambian los problemas existenciales del hombre.”

Las Figuras 9 y 10, a continuación, esquematizan la propuesta de la Dinámica Espiral:

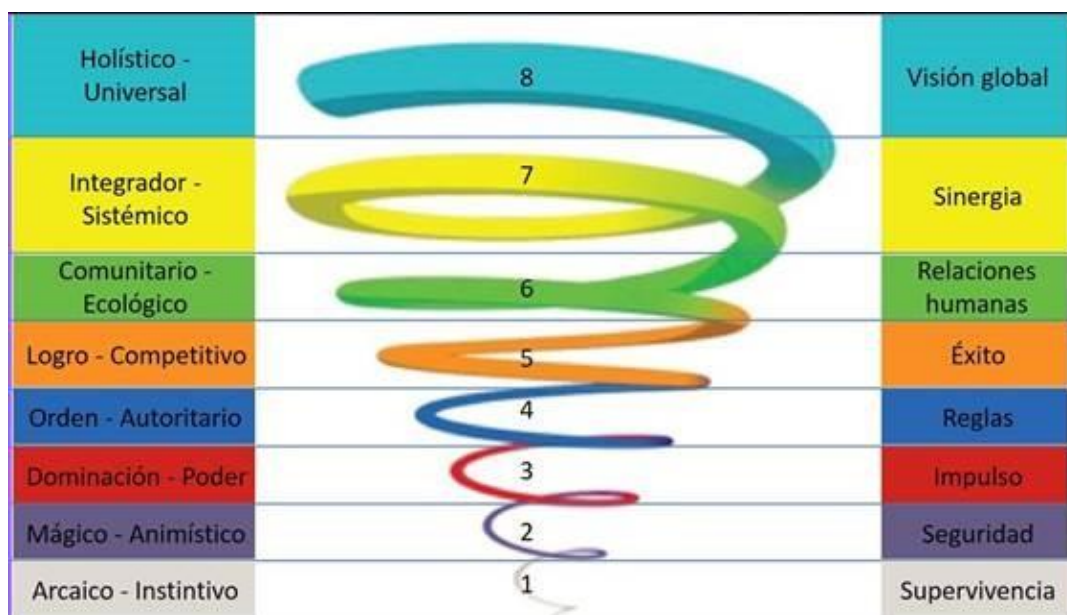


Figura 9. La Dinámica Espiral: Niveles y características

Fuente: Graves. Monsalud Luque – Pinterest



Figura 10. La Dinámica Espiral y objetivos de cada nivel

Fuente: Graves. Pinterest

Adicionalmente se pregunta Wilber (2007, 86), “¿Qué tipo de mapa podemos utilizar cuando pasamos del relativismo pluralista al integralismo universal?”, es decir ¿Qué debe ser tomado en cuenta en cada uno de los Cuatro Cuadrantes?, por lo cual se puede apreciar que además de los múltiples niveles u *olas* (*memes*), también los factores

anteriormente descritos, como los niveles, las líneas los tipos, etc. se grafican a continuación, (Figura 11), conectando los *Cuatro Cuadrantes* con la *Dinámica Espiral*:

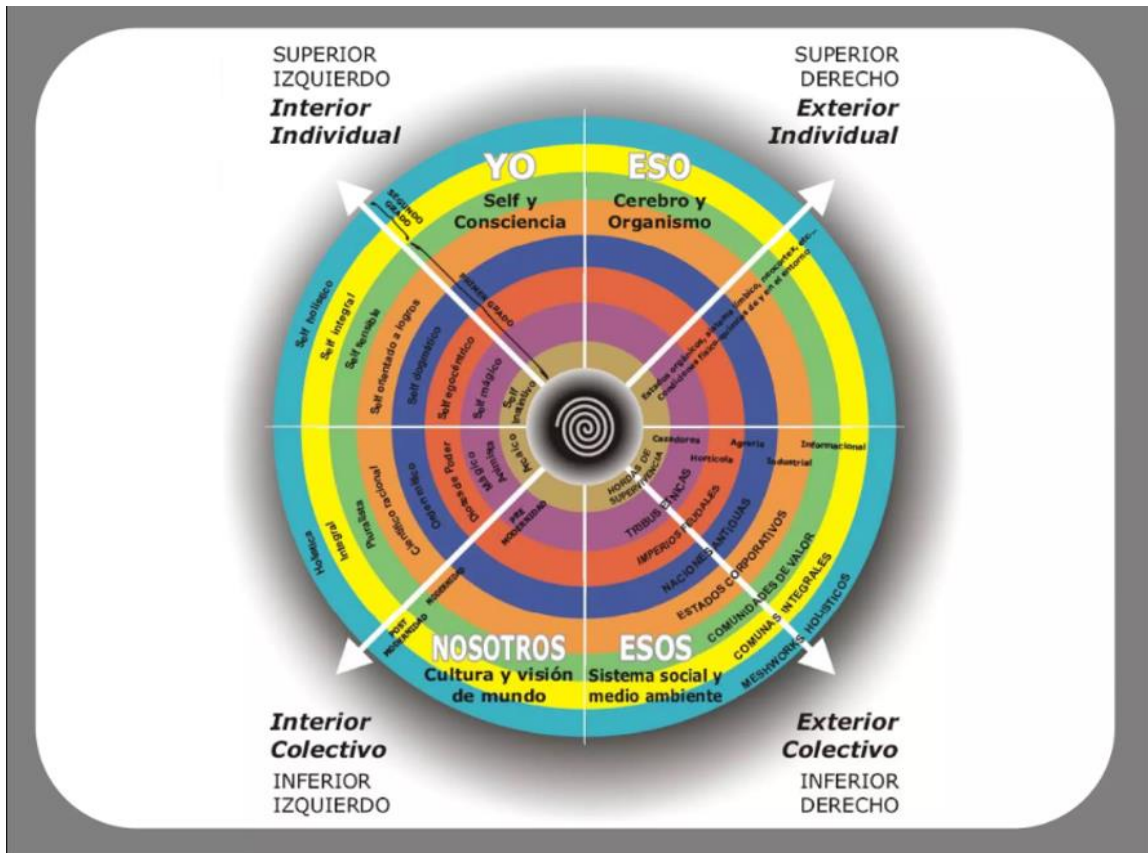


Figura 11. Cuatro Cuadrantes de Wilber y La Dinámica Espiral de Graves
Fuente: Wilber - Graves. Pinterest

Al decir de Arola (2019, párr. 13)

Estos cuatro cuadrantes están presentes en cada ciclo de la vida de cualquier sistema del que se forma parte: profesional, familiar, asociativo, ciudadano, etc. Se trata pues de entender esta visión integral para realizar los movimientos necesarios (a nivel interno, o externo; y a nivel individual o colectivo) y así potenciar el cambio que se quiera vivir.

Capítulo segundo

Metodología y resultados: herramientas para una aplicación individual – colectiva desde la visión holonómica – holística en los Cuatro Cuadrantes

Para el desarrollo de este capítulo, y honrando la razón de esta investigación de ser una *Visión Integral*, (tomando en cuenta la naturaleza y extensión de la misma), y haciendo alusión a lo que dice Medina en su artículo (2018, 10)

¿Pueden utilizarse esos cuadrantes en cualquier investigación? Por supuesto. Cualquier investigación que utilice los cuadrantes, va a compartir varias facetas: intencional, conductual, cultural y social constituyendo en sí una aproximación y percepción abarcativa, totalizante, sistémica, holónica e integral, muy acorde con los tiempos que vivimos.

El tipo de investigación realizada es fundamentalmente cualitativa, tomando en cuenta de que las grandes modificaciones de paradigmas individuales y organizacionales, no suceden de un momento a otro, sino que van ganando su terreno en la medida en que las personas asumen una mirada hacia sí mismos primero, dando paso a su propia *unidad sana y estructurada* para luego generar una *relación* hacia el otro, hacia su entorno, desde la comunidad básica llamada familia hasta una mucho más compleja y extensa como una organización, comunidad, ciudad o el planeta entero.

En la primera etapa de la investigación se ha usado el análisis de contenido de la literatura que hace referencia a lo propuesto por Ken Wilber, para darle mayor énfasis y validez a la razón de la presente tesis, entendiendo por esta disciplina una suerte de “moderna hermenéutica” que busca deducir, inferir e interpretar toda la información existente a la luz de los tiempos actuales que desafían y cuestionan de manera permanente las creencias en las que hemos construido la validez y/o trascendencia de las organizaciones. Como lo dice Bardin, “en tanto que esfuerzo de interpretación, el análisis de contenido se mueve entre dos polos: el del rigor de la objetividad y el de la fecundidad de la subjetividad”. (2002: 7). Dicho ejercicio se verá reflejado en la matriz de la Tabla 2, que aparece a continuación. Para luego, en forma ordenada y debidamente estructurada proponer disciplinas que puedan ser aplicadas en cada uno de los Cuadrantes del Mapa *Wilberiano*

Tabla 2.
Estudios relacionados a Ken Wilber para los ámbitos organizacionales

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | EN QUÉ TÉRMINOS HACE REFERENCIA A KEN WILBER | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|--|---|---|---|--|---|
| 1 | Medina Gonzalo | El enfoque integral holónico de Ken Wilber, otra visión a la hora de investigar | https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375956270003 (2018) | Este artículo pretende aproximar al lector a un modelo de conocimiento integral basado en un metaparadigma emergente, el cual integra y auspicia la unidad en la diversidad, y se enmarca en un lenguaje articulado entre lo cualitativo y lo cuantitativo. | Entre la perspectiva cuantitativa y cualitativa, surge Ken Wilber, quien mediante el enfoque integral holónico aborda bajo una visión coherente, las verdades procedentes de la física, la biología, las ciencias sociales, las ciencias sistémicas, el arte, la estética, la psicología evolutiva y el misticismo contemplativo | A lo largo del artículo, y con la finalidad de estimular su aplicación en los diferentes campos del conocimiento, el autor propone que las investigaciones deberían abarcar los Cuatro Cuadrantes. |
| 2 | Yulitza M. Sánchez Romero Lyneth Camejo López | La Teoría del Todo de Ken Wilber: una visión holista para estudiar las organizaciones | https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7785858 (2018) | Mediante esta compilación se obtienen los insumos para interpretar y comprender el valor e importancia de concebir una visión integral u holista en los diversos campos organizacionales, mostrando prácticas que pueden seguirse y aplicarse en la gerencia moderna y la vida cotidiana. | Entendiendo la teoría holista de Wilber, es factible estudiar a las organizaciones y contribuir mejorando las prácticas gerenciales e impulsando a la transformación donde prime el pensamiento integrativo, cooperativo y de unificación desde la concepción de una visión integral | Su tema de investigación identifica la importancia de los 4 cuadrantes y de como estos se deben desarrollar en las organizaciones para adaptarse a los turbulentos climas que hoy se vive y que esperan fortalecer lo humano, lo cultural, lo social y ético. |
| 3 | Laura Reyes, Gustavo Lara | El liderazgo integral en las organizaciones | http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242011000100013&lng=en&nrm=iso (2011) | A través del presente artículo se expondrá como debe ser entendido un líder integral desde la observación de todas sus dimensiones e interrelaciones. | El autor menciona que el liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, que toma en consideración las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en cualquier organización así como en todas las circunstancias de la vida. | Tomando en cuenta los 4 cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, el líder integral en su rol dentro de la organización debe orientarlas a prácticas de transformación de las que puede hacer uso para configurar la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo sus acciones. |
| 4 | Russ Volckmann | Liderazgo Integral y Diversidad—Definiciones, Distinciones e Implicaciones | http://integrallleadershipreview.com/7046-integral-leadership-and-diversity-definitions-distinctions-and-implications (2012) | El artículo explora la enorme utilidad que surge de poder relacionar estos términos: integral, liderazgo y diversidad, cuando se pretende tener una visión adecuada de cualquier tipo de organización. | Explicará como el término integral se aplica al menos de dos maneras en la literatura que ha surgido en los últimos años. Integral tiene sus defensores entre aquellos que siguen el trabajo de Ken Wilber | Este mapa de liderazgo que se explora en el artículo, tiene muchos aspectos interesantes, siendo el principal que toma como base el modelo de Wilber de cuatro cuadrantes y lo refina. |
| 5 | Pointer Networks | La nueva forma de trabajar y el modelo de cambio AQAL | https://es.itpedia.nl/2011/06/14/het-nieuwe-werken/ (2012) | La Nueva Forma de Trabajo (NWW) es un cambio que cada organización tendrá que enfrentar tarde o temprano, siendo la clave hacerlo de manera Integral. | Aclara en el artículo que la aplicación de este 'mapa integral' es la siguiente: cualquier solución que integre solo una de estas cuatro perspectivas elementales es incompleta y unilateral | Basado en el AQAL de Wilber, y en el contexto del desarrollo organizacional, queda claro que cualquier problema se descompone en estos cuatro aspectos: desarrollo personal y liderazgo (individual/interior), competencias y comportamiento (individual/exterior), cultura y comunicación (colectivo/interior) y sistemas y procesos (colectivo/exterior). |
| 6 | Carlos Alberto Jiménez | Visión Holoarquica del Cosmos | https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105117951009 (2002) | Explora y desmenuza el concepto de "Holoarquía" como la jeraquía del orden natural creciente en la que la totalidad de un determinado nivel de jerarquía forma parte de la totalidad del siguiente | Como el gran ideador de un sistema simple pero preciso, donde todo proceso de vida puede ser ubicado e integrado en un contexto mayor. | La cartografía sobre la visión integral de la vida, se desarrolla con la teoría de los cuatro cuadrantes de Ken Wilber, eje esencial para toda la propuesta pedagógica del autor |

Fuente: Páginas WEB y elaboración propia

Se acude a varias fuentes de recopilación de información y de perspectivas empíricas que permitan sostener la validez y confiabilidad de la propuesta final, y que se constituye en el corazón mismo de esta Tesis. La descripción numérica en la que se va a mencionar dicha recopilación, en cierta forma aspira ser justa en cuanto al orden y prioridad establecidas:

1. Los motores de búsqueda realizados en la Biblioteca de la UASB (Universidad Andina Simón Bolívar), principalmente, así como de otras Bibliotecas, y documentos de la WEB, sobre la propuesta principal de la presente investigación.
2. El fundamento principal de este trabajo investigativo, se basa en uno de los ejes centrales de toda la obra desarrollada hasta ahora por Ken Wilber conocida como los Cuatro Cuadrantes Integrales (AQAL – OCON) y su aplicación específica en el ámbito organizacional, para ello se estableció, como un marco conceptual preliminar las diversas metáforas con relación a las organizaciones. De tal forma que se investigó en documentación existente desde el año 1926 hasta el año 2023, en algo más de 30 libros, especialmente en las obras icónicas de Ken Wilber: “Breve historia de todas las cosas” y “Una teoría de todo”, así como en 20 artículos de revistas indexadas de los repositorios digitales como Scielo, Redalyc, Dialnet, Integral Leadership Review, The Journal of Organizational Change Management, decenas de páginas Web, 3 Tesis de Grado, videos de la Plataforma YouTube, todos estos documentos, debidamente detallados en la Bibliografía, totalizando algo más de 90 documentos de soporte investigativo.
3. La actividad profesional del autor, de más de 22 años de experiencia, como *Facilitador, Consultor, Coach y Psicoterapeuta* a nivel nacional e internacional en países como Guatemala, Colombia, Argentina, Chile, Bolivia. Su vinculación en *Consultoría, Facilitación y Coaching*, a importantes firmas Consultoras Nacionales e Internacionales, gracias a la cuales ha podido servir a más de 50 Organizaciones públicas y privadas, en las áreas Comerciales, Salud, Industriales, Educativas, Bancarias, de Hotelería, PYMES y otros, así como su gestión en la administración y representación en cargos directivos de importantes instituciones educativas, culturales, consultoras y de formación integral, logrando algo más de 30.000 horas de experiencia entre consultoría, formación, capacitación, Psicoterapia y Coaching.

Con todo esto y previo a la elaboración final de un esquema de las disciplinas, herramientas y propuestas que se considera vitales a explorar en cada uno de los cuadrantes, y en el afán de darle una estructura lógica que evidencie un orden en el proceso que esta investigación propone, se va a remarcar las implicaciones muy definidas en cada uno de los Cuadrantes, y que se hace imprescindible mencionarlas para seguir completando la *visión integral*, propuesta por Wilber y que se pueden resumir en esta Figura 12.



Figura 12. Implicaciones de los Cuatro Cuadrantes
Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

Por otro lado, y tomando en cuenta que, en este capítulo se vinculará lo personal con lo laboral, pues “los buenos mapas no evitan que demos pasos en falso, pueden poner de relieve nuestros puntos ciegos y mantenernos en el buen camino, mientras exploramos regiones vitales desconocidas”. (Wilber y Patten 2010, 328). Se hace por tanto necesario para quien pretende vincularse a una organización como para quien ya se encuentra en ella, pues pasamos casi un tercio de la vida en actividades laborales-relacionales, plantearse importantes preguntas que aparecen en la Figura 13 y que ponen en perspectiva las futuras disciplinas que estarán vinculadas a cada Cuadrante, y que pueden evidenciar o no, la madurez y claridad de la individualidad-unidad que se posea.

| | | | | |
|------------|---|---|---|------------|
| YO | INTERIOR | ↑ | EXTERIOR | ELLO |
| INDIVIDUAL | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cosas me apasionan? • ¿Qué trabajo valoro? • ¿Qué estados internos requiere el trabajo y cómo puedo acceder a ellos? • ¿Cuál es el trabajo que mejor se adapta a mi tipo de personalidad? • ¿Qué trabajo compensa mejor mis fortalezas evolutivas? | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál sería mi actividad concreta en este trabajo? • ¿Cómo afectaría a mi salud? • ¿Estoy cualificado para hacerlo bien? • ¿Soy un buen candidato? | INDIVIDUAL |
| ← | COLECTIVO | | → | COLECTIVO |
| | <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué tipo de Cultura Organizativa quisiera trabajar? • ¿Qué tipo de relaciones laborales quiero cultivar? (mentoría, profesional, emprendimiento, privada, pública) • ¿Qué es lo que valora esta organización? | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el salario y cuáles son los beneficios? • ¿Permite equilibrar adecuadamente trabajo y vida? • ¿Es adecuada la ubicación geográfica? • ¿Existen perspectivas de ascenso? • ¿Cuál es el estado financiero de la empresa? | |
| NOSOTROS | INTERIOR | ↓ | EXTERIOR | ELLOS |

Figura 13. Cuatro Cuadrantes y decisiones laborales
 Fuente Ken Wilber, Terry Patten en “La práctica integral de vida” y elaboración propia

El portal *Thinking WithYou*, lo comenta y grafica (figura 14) así (2020, párr. 6-7)

El filósofo y pensador Ken Wilber plantea un modelo integral, cuatro ‘gafas’ desde las que mirar a tu organización desde perspectivas diferentes. No hay una única manera de intervenir con el modelo Ken Wilber; es más bien un mapa que nos orienta, asegurándonos de que estamos interviniendo en todos los cuadrantes para que sea una transformación completa.



Figura 14. Modelo de Ken Wilber para el cambio organizacional
 Fuente: Thinking WithYou

Además, hay cierta información que pueda servir de brújula o guía para quienes desean vincularse, pertenecen o desean realizar cambios de tipo integral, y que podrían tomar en cuenta para hacer del espacio laboral una alternativa de realización personal, se describen en la Figura 15, pues como proponen Wilber y Patten (2010, 328)

Si parte de nuestra práctica laboral consiste en trabajar para una empresa que aspira a tener un centro de gravedad integral o actuar como agentes de cambio organizativo para transformar nuestra empresa desde el interior, podemos utilizar los cuadrantes para diseñar los rasgos que buscamos en una organización integral.



Figura 15. Cuatro Cuadrantes de una organización integral
Fuente Ken Wilber, Terry Patten en “Práctica Integral de Vida” y elaboración propia

Al decir de Sánchez y Camejo (2018, 28)

En tal sentido, el promover prácticas colectivas de apertura, como forma de establecer contextos u organizaciones integrales con visión holística, ya no es solo un ideal sin oportunidad; según el modelo integral de Ken Wilber, es lo más natural de la evolución y desarrollo de una organización. Una de las tareas esenciales para promover este tipo de organizaciones, pudiera ser la implementación de nuevas estrategias organizacionales que permitan estar a la vanguardia de las exigencias del entorno mundial, formar redes de intercambio entre las empresas y proyectos ya existentes para la multiplicación de las experiencias ya obtenidas y establecer una costumbre de aprender en común para servir al mundo de una forma mejor.

El Portal *Pointer Networks*, en referencia a la manera más adecuada de generar cambios sustentados e integrales, explica que las organizaciones deben tomar en cuenta el Modelo “AQAL” de los Cuatro Cuadrantes (2012, párr. 8)

La aplicación de este 'mapa integral' es la siguiente: cualquier solución que integre solo una de estas cuatro perspectivas elementales es incompleta y unilateral. Ciertamente, cuando se trata de problemas complejos, donde las causas son múltiples y están entrelazadas, es crucial que cada una de estas cuatro perspectivas esté integrada. En el contexto del desarrollo organizacional, esto significa que cualquier problema se descompone en estos cuatro aspectos: desarrollo personal y liderazgo (individual/interior), competencias y comportamiento (individual/exterior), cultura y comunicación (colectivo/interior) y sistemas y procesos (colectivo/exterior). Cuando un proceso de cambio complejo se reduce a una sola de estas dimensiones, está condenado al fracaso. Para lograr un cambio sustancial, todos estos aspectos del desarrollo humano deben entrelazarse en un enfoque integrado.

Con todo lo mencionado la investigación nos conduce a que se haya escogido una comprimida mención de importantes y renombradas disciplinas, herramientas, propuestas de *última generación*, que han salido a la luz probablemente los últimos 50 años y han sabido orientar a las personas y organizaciones a extraordinarios resultados, de innovación, sostenimiento y transformación en el tiempo y en sus respectivos resultados e indicadores de gestión, como se puede observar en la Figura 16 y 17.

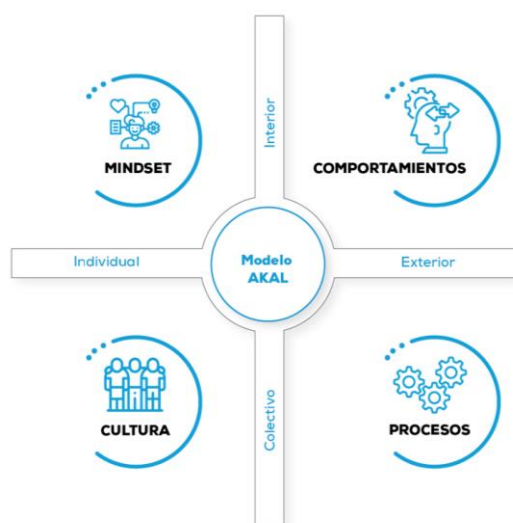


Figura 16. Cuadrantes y abordaje integral de transformación
Fuente Stefanini Group en la Web.



Figura 17. Cuadrantes y estrategias de desarrollo
 Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

Es importante y pertinente aclarar que la perspectiva con la que se enfocarán cada una de las propuestas a continuación, será la de resaltar el ¿Cómo pueden contribuir a esta investigación?, dejando por sentado que, si algún lector requiera profundizar en cualquiera de ellas, quedará el material bibliográfico y las pautas básicas para hacerlo en la profundidad que así lo considere conveniente.

Fueron elaboradas Tablas individuales por cada disciplina propuesta en los respectivos Cuadrantes, resultado de la investigación de artículos, tesis, libros, videos etc. para mostrar la equivalencia de los estudios realizados que fundamentan el porqué de dicha elección y enfatizan su validez y la necesidad de aplicarlos de una manera fractálica – holonómica, justamente para el beneficio de la organización en su totalidad.

Tabla 3.
Liderazgo Integral

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUÉ CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA / INVESTIGACIÓN? |
|-----|--|---|---|---|--|
| 1 | Thinking with you | El modelo Wilber para la transformación de las organizaciones | https://thinkingwithyou.com/2020/09/modelo-wilber-transformacion-organizaciones/ (2020) | La verdadera transformación no viene dada sólo por los cambios que se originen en la capa superficial, o solo en las herramientas y procesos o en el comportamiento de las personas, sino que es vital prestar atención también a los cambios de mentalidad, así como a la cultura de la organización, papel fundamental del Líder de la misma. | Las presentes propuestas, como las múltiples y ampliamente variadas que se puede encontrar, consideran que la única forma de generar una transformación consciente y duradera en las organizaciones, es hacerlo contando con el papel del líder (Cuadrante 1) y trabajando holonómica y fractálicamente en los Cuatro Cuadrantes. Se expone como el líder integral a partir de la observación de las diferentes dimensiones y sus interrelaciones, y teniendo en cuenta los cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, pueda fortalecer su rol dentro de la organización y utilizar las prácticas de transformación correspondientes. |
| 2 | Laura Reyes-Jácome Gustavo Lara Rodríguez | El liderazgo integral en las organizaciones | http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242011000100013&lng=en&nrm=iso . ISSN 1794 4724 (2011) | El liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal, que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. | |
| 3 | Instituto Libella | Los Cuadrantes de Ken Wilber | https://institutolibella.com/modelo-libella/ (2023) | Ken Wilber sostiene que todo fenómeno humano consta de cuatro dimensiones y no puede ser íntegramente comprendido si no se abordan las cuatro. El fundamento de estas cuatro vertientes de la realidad tiene que ver con los aspectos exterior e interior y sus formas individuales y colectivas. | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 3, se identifica la importancia vital que posee el *Líder* de cualquier tipo de organización, pues no solo es la *cara visible* de la misma, sino la fuente de información, de modelaje, de guía, de potencialización de las personas primero y de la estructura luego.

Tabla 4.
Práctica Integral de Vida

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|----------------------------------|--|---|--|---|
| 1 | Ken Wilber, Terry Patten | La práctica integral de vida | Wilber, Ken, Terry Patten, Adam Leonard y Marco Morelli. 2010. La práctica integral de vida. Barcelona: Kairos (2010) | Es una nueva aproximación al auto-desarrollo, una forma de dar sentido y de emplear adecuadamente los tesoros de sabidurías y prácticas que permiten cultivar una vida más iluminada. | Los artículos/libros mencionados, reafirman que en las últimas décadas la salud integral ha sido uno de los principales temas de preocupación de los profesionales de toda rama o disciplina humana. Ken Wilber ha desarrollado una "teoría integral de todo", que aspira explicar la forma como todos los conocimientos del mundo, tanto orientales como occidentales, antiguos, modernos o postmodernos, desde las distintas áreas del saber humano, pueden articularse para aumentar y expandir la consciencia. Esta teoría proporciona un marco de referencia para conocernos a nosotros mismos y entender el mundo que nos rodea. Su objetivo fundamental es mostrar un "mapa" para el desarrollo de la salud física, el equilibrio emocional, la lucidez mental y el despertar espiritual, es decir se instala en el Primer Cuadrante como punto de partida y se expande hacia los otros Cuadrantes |
| 2 | José Gomez Barbadillo | El objetivo de alcanzar una salud integral | https://www.josegomezbarbadillo.com/blog/121-el-objetivo-de-alcanzar-una-salud-integral.html (2023) | El artículo comienza haciendo referencia a que la Organización Mundial de la Salud (OMS) define en el preambulo de su constitucion de 1946: "Salud" como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades". Aclara también que la Real Academia de la Lengua Española define bienestar "el estado en el que una persona toma consciencia del buen funcionamiento de su actividad y desempeño en la vida" y felicidad "estado de grata satisfacción espiritual y física". El autor, médico de profesión concluye que estar sano, sentir bienestar o incluso poder afirmar que uno es feliz, requiere de varias circunstancias: un cuerpo sano, tener cubiertas las necesidades básicas, una mente y unas emociones equilibradas, unas relaciones sanas y un propósito correcto en la vida. | |
| 3 | Luis Marcel Valenzuela Contreras | La salud desde una perspectiva integral | file:///C:/Users/Docente/Downloads/Dialnet-LaSaludDesdeUnaPerspectivaIntegral-6070681%20(1).pdf (2016) | Resalta la importancia de la visión al ser humano desde la integralidad, pues desde este principio surge el término de salud holística, que comprende en su definición las dimensiones física, mental, social, emocional y espiritual, de manera interdependiente y a la vez, integradas en el ser humano, que funciona como una entidad completa en relación con el mundo que le rodea | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 4, se reconoce la necesidad de una Salud Integral personal, como punto de partida de cualquier ejercicio de transformación grupal.

Tabla 5.
Estilos DISC de comportamiento

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|-------------|--|---|---|--|
| 1 | Ionos | DISC: ¿un test obsoleto o un instrumento eficaz para el trabajo? | https://www.ionos.es/startupguide/productividad/disc-el-test-de-personalidad/ (2020) | Método DISC: el método DISC distingue a las personas en función de cuatro estilos de comportamiento: decisión, interacción, serenidad y cumplimiento. Mediante el test DISC se puede determinar el estilo de comportamiento predominante en cada persona. Los resultados se utilizan para mejorar la comunicación y la colaboración, especialmente en el contexto empresarial. | En estos artículos se establece que un buen líder debe ser capaz de inspirar a su equipo y conseguir que cada cual dé lo mejor de sí mismo en su desempeño cotidiano, por lo cual se hace muy importante identificar las fortalezas y debilidades de cada perfil, pues eso ayudaría a acrecentar las primeras y a trabajar sobre las segundas. Si el objetivo es la mejora en el desempeño, esto se encuentra vinculado principalmente con el Segundo Cuadrante. Los departamentos de recursos humanos utilizan los test DISC tanto con los trabajadores que ya forman parte de la empresa (por ejemplo, para encontrar el mejor ámbito de aplicación posible para ellos) como con los solicitantes de empleo para descubrir si los candidatos se adaptarían bien al equipo. |
| 2 | Bizneo blog | Test DISC, ¿es útil para reclutamiento y selección? | https://www.bizneo.com/blog/test-disc/ (2022) | El test DISC ofrece distintas ventajas durante la etapa de reclutamiento y selección y aporta una base inicial a través de la cual se puede hacer una evaluación del desempeño posteriormente. La captación de talento es un proceso clave para cualquier organización, ya que de él depende contar con una plantilla que logre los objetivos y alcance un constante crecimiento empresarial. | |
| 3 | DISC Spain | La importancia de utilizar evaluaciones DISC en Recursos Humanos | https://discspain.com/la-importancia-utilizar-evaluaciones-disc-recursos-humanos-2 (2023) | Usar el perfil de personalidad para hablar sobre el tipo de personalidad DISC de cada individuo significa que un gerente o superior tendrá la oportunidad de intercambiar, comunicarse y debatir con el empleado de forma individual para ayudarlo a reflexionar sobre su estilo de trabajo y conducta, lo que les permite crecer. | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 5, se considera que la manera como nos conectamos con el mundo tiene diversas formas, determinadas por el estilo de personalidad, que a su vez se manifiesta en el tipo de liderazgo que se ejerza en el contexto colectivo.

Tabla 6.
Coaching

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|-------------------------|--|--|--|--|
| 1 | Françoise Kourilsky | Coaching: cambio en las organizaciones | Kourilsky, Françoise. 2005. Coaching. cambio en las organizaciones. España: Editorial Pirámide | En esta obra se ilustra el rol del consultor-coach desde el que podemos ayudar a las personas a tener más claros sus deseos, ir hacia ellos y lograrlos, generándose confianza gracias a los éxitos obtenidos. El libro constituye una guía de acción para el cambio analizando cuáles son las limitaciones de los modelos más antiguos y proponiendo otros como el modelo sistémico y el de la lógica conjuntiva. | Siendo nuestra época un momento muy exigente de cambios, las preguntas más importantes y frecuentes tienen que ver con la necesidad, la posibilidad, el porqué de los cambios y el cómo podemos hacer para provocarlos y acompañarlos, sobre todo si dichos cambios pueden manifestarse y generar transformaciones visibles en la organización o actividad humana a la cual las personas están vinculadas. El Coaching se constituye en la herramienta actual más evidente para lograrlo y el Cuadrante 2 "Individual - Exterior" es el espacio más específico para ser percibido. |
| 2 | Fernando Chornet García | Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento. Tesis Doctoral | Chornet, Fernando. (2015). "Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento". https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118027 | Esta Tesis, aborda al coaching como una herramienta efectiva para ayudar a las pequeñas empresas a conseguir una transferencia de lo aprendido por los empleados a su puesto de trabajo y aumentar por lo tanto su rendimiento ya que, los beneficios del aprendizaje se pierden si no se vinculan a la acción | |
| 3 | Montse Sans Zapata | "¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach" | 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, ISSN-e 2254-3376, Vol. 1, N.º. 3, 2012 | En este artículo se propone esclarecer que todo lo que queremos ser, está potencialmente en nosotros, solo que tenemos que aprender una nueva forma de que aflore al exterior. La Consciencia y responsabilidad sobre el ser que somos nos da la clave y la fuerza para definir nuestro propósito de vida y actuar en pro del mismo | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 6, se resalta la posibilidad de manifestar las transformaciones internas que habrían sucedido en el Primer Cuadrante y que pueden estar adecuadamente canalizadas para lograr siempre el *máximo mejor posible* en beneficio del entorno al cual se pertenezca, el Coaching tiene el cómo hacerlo.

Tabla 7.
Indagación Apreciativa

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|---|---|--|---|--|
| 1 | Juana Bengoa, M ^a Rosario Espinosa | "La indagación apreciativa: una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso" | Rev. Mex. Orient. Educ. v.6 n.16 México abr. 2009 | El artículo resalta que la Indagación Apreciativa es una metodología que se utiliza para el desarrollo de grupos en cualquier contexto que estos se encuentren; se basa en la idea de construir socialmente una historia alterna a partir de los recursos y lados fuertes del mismo grupo, con el fin de lograr objetivos que constituyan un reto. | Cuando las organizaciones se plantean como lograr una transformación profunda y a largo plazo, es inexorable que se oriente a trabajar sobre la Cultura de la misma. (Tercer Cuadrante: Interno - Colectivo) sin embargo ¿Por qué pensar siempre en que el desarrollo de una empresa debe hacerse en torno a "problemas" que resolver?, y no en "logros que celebrar" u "oportunidades que aprovechar". Es una creencia que no tiene otro fundamento que su arraigo entre la gente. Esta herramienta se enmarca en este cuadrante, porque al observar su incidencia al ser aplicada, transforma directamente el corazón de la organización, y esto es: la manera de enfocar las realidades más propositivas y las posibilidades más pragmáticas. Es decir se incide directamente en la Cultura Organizacional al transformar los valores, la misión y la visión con que se mira a futuro a una organización. |
| 2 | Factorhuma.org | "La indagación apreciativa" | https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9166/indagacion_apreciativa_cast.pdf (2011) | Esta organización propone a la Indagación Apreciativa, como una herramienta fundamental de trabajo, pues es un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que funciona bien para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño. | |
| 3 | José Antonio Muga Naredo | "La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa." | https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138860/La-indagaci%C3%B3n-apreciativa.pdf?sequence=1 (2014) | El propósito de este artículo es plantear a la Indagación Apreciativa (IA) como una manera radicalmente distinta de enfrentar y desarrollar una investigación e intervención en la empresa desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional. Esta herramienta propone como colectivo social con altos valores humanos que configuran una particular Cultura, a que en vez de diagnosticar problemas, se haga una investigación sobre esperanzas, sueños y visiones. En vez de una investigación que refleje con precisión "lo que es" es una intervención de lo que "debería ser" | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 7, la Indagación Apiciativa dicta que los grupos - sistemas humanos se direccionan en la direccin de lo que indagan, las preguntas que el ser humano se hace a s mismo, as como la visin de imágenes positivas que vislumbran, son dos motores fundamentales que guían y posibilitan el cambio. Sacar lo mejor de cada uno, se basa en centrarse en las fortalezas e indicadores de éxito de las personas, en lugar de sus defectos y debilidades y, sobre todo, invita a trasladar esos indicadores de éxito a otros campos o responsabilidades.

Tabla 8.
La Quinta Disciplina

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|---|---|---|---|---|
| 1 | Ángela M. Lanzas D., Victoria E. Lanzas D., Leonel Arias M. | Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso. | https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4834391 (2005) | El presente artículo pretende ilustrar como las cinco disciplinas propuestas por Peter M Senge, en su Libro "La Quinta Disciplina", pueden ser implementadas en los procesos de Creación de Empresa, con el fin de que los proyectos que apenas nacen, se desarrollen bajo los postulados de lo que actualmente se conoce como <i>empresas inteligentes</i> . | Se enfoca directamente en el Tercer Cuadrante de Wilber, pues el propósito declarado de la <i>Quinta Disciplina</i> es ofrecer ciertas herramientas básicas que permitan la construcción de una organización inteligente y cuya Cultura Organizacional esté en un continuo proceso de aprendizaje –entendiendo por aprendizaje el aumento de la capacidad o aptitud para crear con efectividad ciertos resultados deseados. |
| 2 | Ángel Adrián Gómez Degraes | Propuesta metodológico-estadística para medir la inteligencia organizacional, fundamentada en la quinta disciplina de Peter Senge | https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7166642 (2012) | Esta investigación tuvo por objeto diseñar una propuesta metodológico-estadística para medir la inteligencia organizacional, fundamentada en la Quinta Disciplina de Peter Senge. | El corazón de la organización inteligente, es el Pensamiento Sistémico o Quinta Disciplina. y en la propuesta de Wilber encaja con el <i>Nosotros</i> . El pensamiento sistémico tiene por propósito permitir entender el funcionamiento de sistemas de gran complejidad y extensión |
| 3 | Roldán Suárez | Concepción de ser humano detrás de la Quinta Disciplina | http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315- (2010) | El presente ensayo expone el modo de ser de una persona, promovido por la Quinta Disciplina de Peter Senge. Pero asumiendo una óptica distinta, se pregunta, no por el grado de idoneidad que tales tecnologías tienen como herramientas, sino por los supuestos axiológicos y antropológicos que se hallan implícitos –y por ende ocultos– en ellas. | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 8, se resalta el poder que tiene el Pensamiento Sistémico a la hora de brindar un espacio para la reconexión con las propias fuentes internas que viven y se nutren de lo *relacional*, de allí que por eso se puede ubicar en el tercer cuadrante de lo interno – colectivo.

Tabla 9.

Business Process Management

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|---------------------|---|---|--|--|
| 1 | SYDLE | BPM, BPMN y BPMS: ¿Qué significan? Comprende cada término | https://www.sydle.com/es/blog/bpm-bpmn-bpms-60ba98c3a5c829237349b32f (2022) | Su propuesta inicia explicando el acrónimo "BPM" (Business Process Management, Gestión de Procesos de Negocio. Se la entenderá como una disciplina muy extendida en todo el mundo, como una combinación de gestión empresarial con técnicas, herramientas y tecnología, que identifica, analiza y optimiza los procesos de las organizaciones. Visualiza la operación de un negocio más allá de las estructuras funcionales, comprendiendo todo el trabajo necesario para entregar un producto o servicio siempre con el cliente en el centro de su proceso. | El B.P.M. tiene que ver con la identificación entre los pasos que deberían cumplirse dentro de una organización, como la mejora continua, la planeación estratégica, la implementación, el control, el refinamiento etc. y que son tomados en cuenta para generar los mejores resultados, tanto de sostenimiento como de expansión de la misma. Esto es de alguna forma el corazón mismo del Cuadrante Cuarto de "Colectivo Externo", donde las operaciones, los procesos, los diseños, la tecnología, los beneficios para las personas, la organización y el planeta mismo son fundamentales. |
| 2 | Miguel Ángel Mallar | LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE | https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf (2010) | El autor hace énfasis en que la organización sea vista como una red de procesos interrelacionados o interconectados, coincidiendo con la visión orgánica, holística e integradora presentada en esta investigación, y donde la estructura organizativa vertical clásica es reemplazada por una estructura horizontal, se orienta hacia una concepción horizontal, logrando que se desplace el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. | |
| 3 | AMBIT TEAM | ¿Qué es un sistema de gestión por procesos (BPM)? | https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-por-procesos-bpm (2020) | En el artículo se clarifica que el BPM (Business Process Management) es una metodología de trabajo utilizada tanto por grandes empresas como pymes. Este sistema de gestión de procesos se encarga de controlar el modelado, visibilidad y gestión de los procesos productivos de la empresa, es decir los resultados que la organización tiene que reflejar, adoptando los pasos indispensables, pero siempre con un enfoque en los usuarios o clientes. | |

Fuente la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 9, se abre la investigación a la generación de resultados y a la orientación al logro de los objetivos organizacionales, resaltando la importancia de contar con un software y/o sistemas inteligentes para monitorear lo que las empresas están logrando en los espacios sociales y altamente competitivos

Tabla 10.

Balanced Score Card (B.S.C.). Cuadro de Mando Integral

| No. | AUTOR | TÍTULO | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA | TEMA CENTRAL DE LA OBRA / ARTÍCULO | ¿EN QUE CUADRANTE DE WILBER, SE ENMARCA SU PROPUESTA/INVESTIGACIÓN? |
|-----|-----------------------|--|---|---|---|
| 1 | Gabriel Roncancio | 7 beneficios de medición del Balanced Scorecard para su organización | https://gesti3n.pensemos.com/7-beneficios-de-medici3n-del-balanced-scorecard-para-su-organizaci3n (2023) | El artículo explicará que la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permite hacer un seguimiento constante y continuo de la gestión organizacional gracias a que proporciona herramientas que ayudan a consolidar y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos. | Si bien el BSC se interesa por una visión integral de la organización, es una metodología de gestión que alinea la estrategia con los indicadores y por tanto busca administrar principalmente los resultados y las mediciones de las metas de la organización, por lo que el énfasis de su aporte estará en el Cuarto Cuadrante de "Externo Colectivo" |
| 2 | Ernesto Lopez Bonilla | Importancia estratégica del Cuadro Integral de Mando en la Gestión Empresarial Balanced Score Card | https://www.redalyc.org/pdf/911/91101104.pdf (2001) | El artículo pone énfasis en que el BSC es una herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa moderna crear y controlar sus propios indicadores de gestión, relacionados a 4 perspectivas: Financiera, Crecimiento, Procesos Internos, Cliente y Formación-Crecimiento | |
| 3 | Sydle | ¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia? | https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4 (2022) | El artículo explica en detalle como el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) se trata de un sistema de gestión diseñado específicamente para evaluar más allá de los aspectos financieros dentro de las empresas con el propósito de tomar decisiones con base en otros elementos de valor. | |

Fuente Kaplan y Norton, la WEB y elaboración propia

En esta Tabla 10, se presenta una clave extraordinaria para integrar y armonizar los elementos que intervienen en la consolidación, fortalecimiento y expansión de las organizaciones, procurando no dejar ningún factor fuera de dicho análisis. Este cuadrante colectivo externo es el espacio exacto para mirar los resultados de todos los procesos previos realizados de manera adecuada.

Estas Tablas ayudan a que se pueda hacer con importantes fundamentaciones, un ejercicio que no deja de ser *atrevido*, en tanto y en cuanto al hacerlo parecería limitar sus radios de acción e influencia, estrictamente en los Cuadrantes en los que se han ubicado, en función de sus primordiales aportes, pero se podrá mirar, sin esperar que esto asombre al lector, menciones incluyentes de cada uno de los factores relevantes de cada Cuadrante en cualquiera de los otros tres, pues de esta manera, la presente propuesta investigativa, ayudará a que se reafirme el carácter de *fractalidad, holonomía e integralidad* de todas estas disciplinas, como se explicará en el detalle de cada una de ellas.

Finalmente, y antes de desglosar cada una de las vías propuestas en los Cuatro Cuadrantes, Sánchez y Camejo (2918, 30) vuelven a remarcar lo siguiente que aporta luces al ejercicio de investigación presente:

En un sentido gerencial, la identificación de dimensiones y categorías (4 cuadrantes), más la forma en cómo éstas se desarrollan en las organizaciones, pueden compararse con la forma en que el gerente ha de reconocer, comprender, enfrentarse y adaptarse al clima turbulento que viven hoy día las organizaciones, con estrategias creativas, útiles, tanto en lo humano, social y cultural, con deberes éticos, que logren alianzas estratégicas entre organización, individuo y entorno, a los fines de alcanzar un fin común.

1. Cuadrante 1: “Yo” (individual–interior): lo intencional

Sintonizarse con el espacio interno del “YO”, de la consciencia individual como poseedora de intencionalidad, de sensibilidad y de sensación de identidad, pues aun cuando la conducta pueda proporcionar información de ¿Qué sucede ahí adentro? O de ¿Qué emerge a la consciencia?, ese mundo interior resulta invisible a los demás.

En ese mundo interior se articulan motivaciones, valores, visiones de la vida, pensamientos, emociones, ideas, opiniones, objetivos, filosofías, etc. Una práctica de introspección, ayudaría a lograr el surgimiento de momentos de claridad donde disminuye ese río interminable de información, permitiendo de esa manera contemplar

una especie de *Rostro Original*, y desde ahí contemplar la importancia de las dos propuestas a considerar: *Liderazgo Integral Situacional* y *Práctica Integral de Vida*

1.1 Liderazgo Integral Situacional

Es indudable que la evolución y el progreso de las organizaciones ha exigido de un tipo de liderazgo distinto, cada vez más hacia lo *global*, que de alguna forma trascienda los modelos *euclidianos* para acercarse más hacia la *integralidad holónica – holística*, una suerte de *liderazgo autopoietico*, con capacidad para renovarse a sí mismo, tomando en consideración todos los procesos personales del mismo líder (cuerpo, emociones, pensamiento, vida interior) así como su vinculación con su organización, reflejada en el cumplimiento de los *resultados* esperados en función de las *relaciones* de calidad construidas en su entorno.

Forjando de esta manera, al decir de Minguet (2016, 7)

Un liderazgo que deja atrás el seguimiento estricto del plan localizado para incorporar las interrelaciones como medio para analizar las relaciones complejas que desarrollan las organizaciones en un ambiente global. Este liderazgo considera el aspecto fractal de las organizaciones de fines del siglo XX y comienzos del Siglo XXI, sin recurrir al positivismo como único modelo de análisis.

Una organización que se preocupe seriamente en la vinculación y la formación de *Líderes Integrales*, sabe muy bien que no solo depende de la persona que sea contratada o promovida, sino que también es, indudablemente influida por los factores colectivos y estructurales de la misma organización. Las dimensiones: individual / interior, individual / exterior, colectiva / interior y colectiva / exterior, son de hecho, interdependientes entre sí y se manifiestan en la manera cómo influyen en la construcción de líderes *integrales – situacionales* que los representen.

Al decir de Reyes y Lara: (2011,4)

El liderazgo integral, hace alusión a una completa inclusión de los diferentes enfoques que explican el fenómeno, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que al contrario se interrelacionan y trabajan juntas (Santana, 2008). Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización (Pin Lu, 2008).

La perspectiva *situacional*, implicaría que el líder aprenda a fluir y manejar su discurso, propuestas, objetivos, relaciones, vinculaciones con los miembros de su equipo desde los Cuatro Cuadrantes, sin perder el horizonte de su propio proceso e invitando a sus colaboradores y a la organización como tal, a mirar la necesidad de contar con una visión *integral*, como se detalla en la Figura 18.

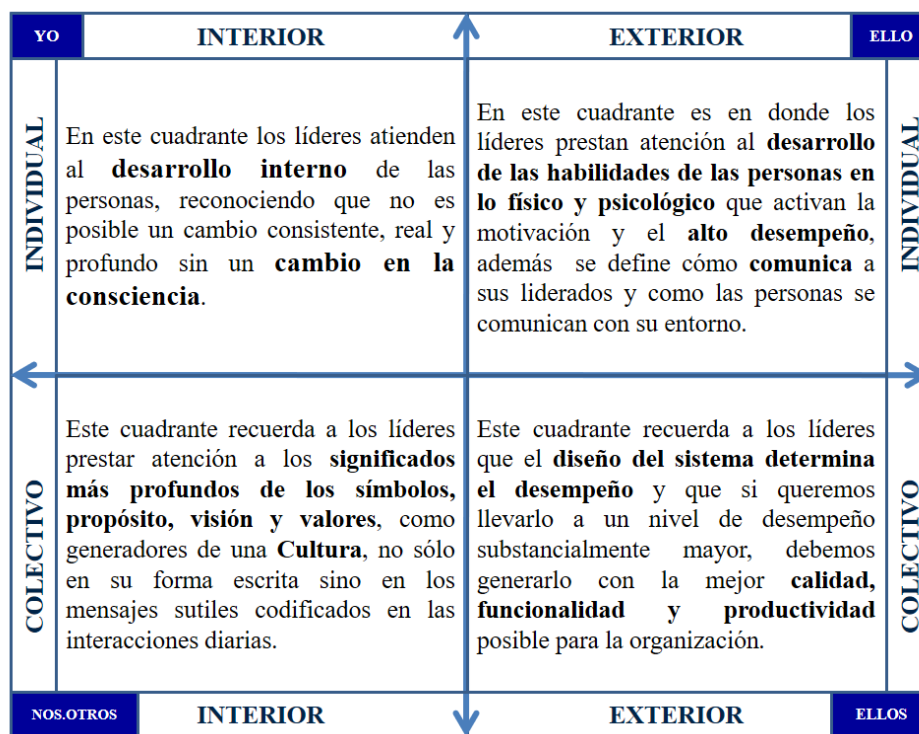


Figura 18. Los Cuatro Cuadrantes y el papel del líder integral
Fuente Ken Wilber en “Breve historia de todas las cosas” y elaboración propia

Las nuevas generaciones de líderes, que perciban su papel dentro de su espacio laboral, “con el entendimiento de esta teoría holista para estudiar las organizaciones, podremos contribuir a mejorar las prácticas gerenciales e impulsar una transformación donde prevalezca el pensamiento integrativo, cooperativo y de unificación desde la concepción de una visión integral” (Sánchez y Camejo 2018, 23)

Como guía referente para la *Integralidad* del Líder, se puede tomar el trabajo de tres importantes especialistas de la conducta humana, Dr. Paul Maclean (Médico-Neurocientífico norteamericano quien hizo contribuciones significativas en los campos de la psicología y la psiquiatría), Dr. Aleksander R. Lúrya (Neuropsicólogo y médico ruso, de origen judío. Discípulo de Lev Vygotski, fue uno de los fundadores de la neurociencia cognitiva y la neuropsicología) y Dr. Waldemar De Gregori (Sociólogo brasileño, autor, investigador de la Cibernética Social Proporcionalista, miembro de

Entovation International Ltd. y de la Comunidad Iberoamericana de Sistemas de Conocimiento), quienes identifican el aprendizaje desde tres perspectivas, que con el tiempo se ha llamado la Teoría de la Tri-Cerebralidad, haciendo alusión a las tres estructuras básicas de la fisiología cerebral, como se detalla a continuación en la Figura 19:

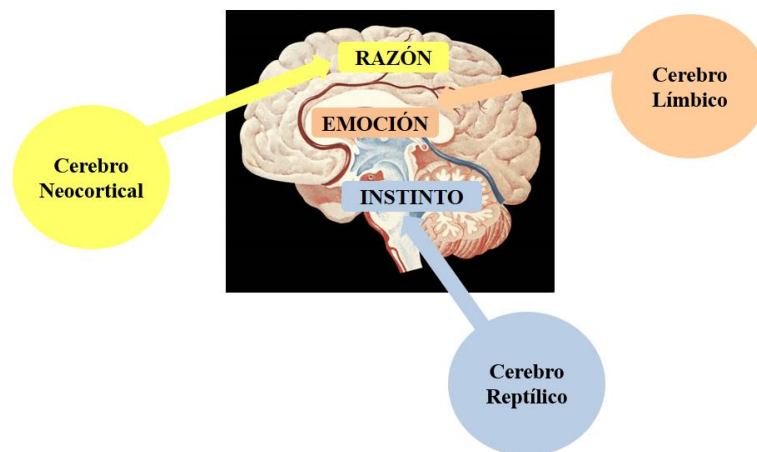


Figura 19. Tri – Cerebralidad

Fuente Waldemar De Gregory en “Construcción del poder de tus tres cerebros” y elaboración propia

De manera didáctica, estos “Tres Cerebros”, se vinculan con “Tres Dimensiones del Aprendizaje” (Figura 20), que sirven de base para generar un Mapa de Competencias del Líder Integral – Situacional.

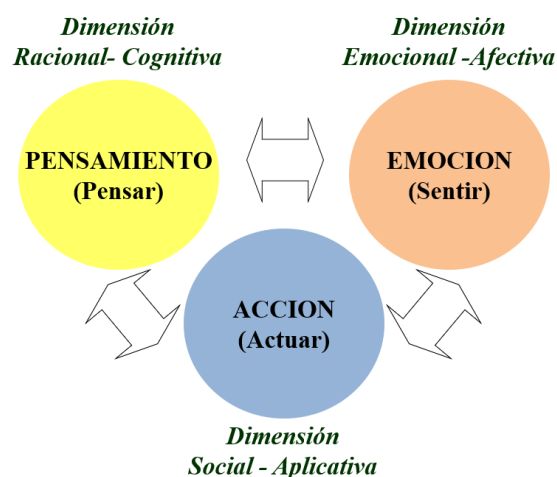


Figura 20. Tri – Dimensionalidad del Aprendizaje

Fuente Waldemar De Gregory en “Cibernética Social” y elaboración propia

Estas “Dimensiones”, abarcan los siguientes procesos:

- ✓ Dimensión Cognitiva: Principio de CONOCIMIENTO, incluye desde la percepción elemental de los sentidos, la capacidad de relacionar datos, abstraer, juzgar, analizar, crear, formular y reformular. Toda la gama de conocimientos posibles.
- ✓ Dimensión Afectiva: Principio de EMOCION, del que deriva el aspecto biológico de placer – displacer, los psicológicos básicos como miedo, afecto, tristeza, enojo, alegría, etc. y los superiores como amor, trascendencia, unidad.
- ✓ Dimensión Aplicativa: Principio de ENERGIA, incluye todos los procesos energéticos, sea a nivel vital (homeostasis, asimilación, crecimiento), o sea a nivel social (trabajo cotidiano, vinculación, procreación), o también psicológico, (impulso de vivir, la fuerza de voluntad, superación de desafíos).

Si se relaciona esta Tri – Dimensionalidad con las competencias que un Líder Integral debería potencializar, se tendría la siguiente descripción:

- Competencias Cognitivas:
 - *Decidir – negociar*: Arriesgar y tomar partido en función del conocimiento, sobre lo que hay que realizar o no, encontrando consensos con el grupo.
 - *Inspirar*: Ser un modelo basado en un *carisma reflexivo*, que entusiasme a su equipo, porque demuestra saber *hacia dónde ir*.
 - *Formar*: Aprovechar cada oportunidad para educar y *construir integralmente* (personal y laboralmente) a sus colaboradores
 - *Planificar*: Saber con claridad cómo, cuándo, y en qué circunstancias mantener su *norte* para lograr llegar a los objetivos organizacionales.
- Competencias Afectivas:
 - *Retroalimentar – feedback*: identificar con claridad las *oportunidades de mejora*, siendo fuerte con el problema y respetuoso con la persona.
 - *Motivar*: Escuchar y descubrir los motivantes extrínsecos e intrínsecos de sus colaboradores, para estimular, apoyar y fortalecer su gestión.
 - *Reconocer - feedforward*: Identificar y celebrar los éxitos de su equipo/persona. Proyectar hacia el *Máximo – Mejor – Posible*.
 - *Crear*: Generar entusiastamente muchas oportunidades de crecimiento, expansión, solución de conflictos, incremento de productividad, etc.

- Competencias Aplicativas:
 - *Empoderar: Gestionar* al colaborador, para que asuma responsabilidad y compromiso como resultante de su calificada aptitud y su cualificada actitud.
 - *Delegar*: Entregar a sus colaboradores: tareas primero, responsabilidades luego. Saber correr el *riesgo formativo* indispensable.
 - *Ejemplificar*: Ser congruente y coherente con lo que se piensa, se siente, se dice y se hace. *Modelar* el comportamiento que se desea ver en los colaboradores.
 - *Evaluar y supervisar*: Ser capaz de identificar lo realizado vs. lo planificado. Verificar, controlar y actuar.

1.2 Práctica Integral de Vida (P.I.V.):

Es probable que lo que se llama *mundo individual interior*, sea el Cuadrante más descuidado en la dinámica cotidiana de la mayoría de las personas, así como de muchas organizaciones en sus procesos regulares, y, sin embargo, al decir de Wilber sobre la P.I.V. “nos ayuda, tanto en el terreno laboral como en el profesional, en el lúdico, en el mundo de las relaciones, de la espiritualidad y en todos y cada uno de los aspectos de su vida, a crecer y desarrollar todas nuestras capacidades” (Wilber 2010, 17-8)

Este subtema, se remite, principalmente, a un programa orientado al desarrollo completo del ser humano: su salud física, su equilibrio emocional, su lucidez mental, y el despertar espiritual del ser humano del siglo XXI, y su incidencia en el entorno familiar, social, laboral y planetario, debida y ampliamente documentado en el texto “La práctica integral de vida” de los autores Ken Wilber, Terry Patten, Adam Leonard y Marco Morelli, al cual remito su lectura, estudio y práctica para experimentar lo que se va a exponer en este apartado del presente Estado de Arte / Proceso investigativo.

Como lo plantea Wilber en el prefacio (2010, 18)

Abarca módulos y ejercicios orientados al cuerpo, la mente, el Espíritu y la sombra, e incluye prácticas procedentes de las visiones premodernas, modernas y postmodernas del crecimiento y del desarrollo. Se trata de un abordaje “omniinclusivo” que, asumiendo lo mejor de todas las visiones, lo integra en un marco de referencia que le da sentido.

Patten, complementa este punto de vista (2010, 27)

Es una forma de combinar adecuadamente la multitud de información de lo que nos ha legado el paso de los siglos con los que nos proporciona la vanguardia de la psicología, los estudios de la consciencia, y otros campos muy avanzados en un mismo marco de referencia que sea útil para la vida del siglo XXI [...] simultáneamente antigua y moderna, oriental y occidental, y especulativa y científica, trasciende todas estas dicotomías.

Lo que se está exponiendo, así como lo que se va a desplegar a continuación, en un resumen muy corto de toda la propuesta, puede convertirse en un gran desafío para algunos, una utopía para otros o en la adecuada sistematización de estilos de vida y dinámicas de existencia que pongan de manifiesto que se está viviendo nuevos tiempos, donde los vientos de la *nueva consciencia* traigan los aromas prometidos de una existencia individual y colectiva cada vez más plena y autorrealizante, al recordar las palabras de Abraham Maslow.

Entre las tantas razones que motivaron a Wilber y sus co - autores de generar esta propuesta, se puede señalar:

- ✓ Convertirse en mejores personas, en todos los Cuadrantes y dimensiones de la vida.
- ✓ Asumir una vida más integra y excelente
- ✓ Vivir en consonancia con los niveles más elevados de la existencia
- ✓ Descubrir y/o alcanzar los objetivos más profundos de vida
- ✓ Conectar con el mundo interno y con todo el entorno social, laboral, natural.
- ✓ Participar activamente en la evolución de la consciencia
- ✓ Entender el amor a sí mismo y hacia los demás en todas las dimensiones posibles.
- ✓ Contribuir con el mundo a través de la actividad laboral, profesional, social, comunitaria, actuando desde el máximo mejor posible.

Para resaltar e invitar al lector a animarse a explorar en esta propuesta, se sintetiza en la Tabla 11 un resumen de las características de la P.I.V.

Tabla 11.
Características de la Práctica Integral de Vida

| No. | CARACTERÍSTICA | DESCRIPCIÓN |
|-----|------------------------------------|--|
| 1 | Lo último en entrenamiento alterno | Para un trabajo sinérgico con el cuerpo, las emociones, la mente y la Vida Interior, en los ámbitos del yo, la cultura, lo |

| | | |
|---|------------|--|
| | | social, lo laboral y la naturaleza |
| 2 | Modular | Se puede atender un módulo o área, y se los puede combinar |
| 3 | Escalable | Ajustable al mayor o menor tiempo disponible, existiendo incluso “Módulos de un minuto” |
| 4 | Adaptable | A las más diversas condiciones estilos o característica de vida, permitiendo diseñar programas en función de situaciones y necesidades reales. |
| 5 | Condensado | Logrando que las prácticas estén libres de su bagaje religioso-cultural, manteniendo su esencia y proporcionando de manera concentrada y eficaz a las personas actuales. |
| 6 | Integral | Basándose en la Tecnología OCON (Omni Cuadrante / Omni Nivel) que permite cartografiar las muchas capacidades intrínsecas del ser humano. |
| | | |

Fuente Ken Wilber, Terry Patten en “La práctica integral de vida” y elaboración propia

Como parte de los resultados que se esperan al tener una P.I.V. en forma regular y constante, sea lo que resume tan acertadamente Vargas (2014, 7) al referirse a Wilber y su propuesta desafiante y retadora, definida por el mismo en esta cita a continuación y en la Figura 20:

Este crecimiento individual puede verse como un movimiento desde un ego-centrismo (el centro de atracción es uno mismo), a un Etno - Centrismo (enfocado al grupo, la familia, los afines), a un Mundo - Centrismo y finalmente a un Kosmo - Centrismo, donde la identificación se realiza tomando en cuenta a todos los seres humanos sin importar las diferencias de raza, clase, religión o cualquier otro rasgo e incluso a todos los entes vivientes y no vivientes del universo). Wilber enfatiza una característica fundamental de ésta evolución consistente en trascender e incluir la etapa pasada.

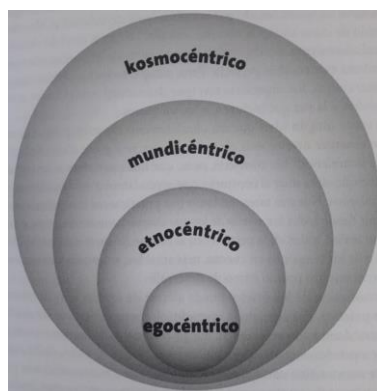


Figura 21. Expansión de la Consciencia
Fuente Ken Wilber en “Una Teoría de Todo”

A manera de referencia, las dos Tablas a continuación (12 y 13), muestran alternativas de actividades prácticas para el P.I.V. con una estrella los más importantes:

Tabla 12.
Matriz de la P.I.V. - Módulos Esenciales

| CUERPO | MENTE | ESPÍRITU | SOMBRA |
|---|--|---------------------------------|---|
| Trabajando con los tres cuerpos ★ | Lectura y estudio | Meditación | Proceso 3-2-1 ★ |
| FIT (entrenamiento de la fuerza) ★ | Discusión y debate | Oración | Trabajo con los sueños |
| Ejercicio aeróbico | Escribir y llevar un diario | Los tres rostros del Espíritu ★ | Llevar un diario |
| Dieta equilibrada y alimentación consciente | Observar su modo de dar sentido a las cosas | Indagación Integral ★ | Psicoterapia |
| Yoga | Marco de referencia Integral (OCON) ★ | Comunidad Espiritual | Terapia familiar y de pareja |
| Artes Marciales | Estudiar una carrera | Adoración y cánticos | Transmutar las emociones |
| Deporte y danza | Construir y practicar afirmaciones positivas | Intercambio compasivo ★ | Arteterapia, musicoterapia y danzaterapia |

Fuente Ken Wilber, Terry Patten en “La práctica integral de vida” y elaboración propia

Tabla 13.
Matriz de la P.I.V. - Módulos Auxiliares

| ÉTICA | TRABAJO | RELACIONES | CREATIVIDAD | ALMA |
|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--|--|
| Indagación moral | Recto sustento | Compromiso consciente | Arte Integral ★ | Soledad |
| Ética Integral ★ | Gestión de tiempo | Chequeo semanal | Componer, practicar e interpretar música | Comunicación con la naturaleza |
| Trabajo de voluntariado | Desarrollo profesional | Talleres de intimidad | Escritura creativa | Descubrir y vivir sus objetivos |
| Activismo social | Comunicación Integral ★ | Parentaje Integral | Danza y teatro | Psicología Profunda |
| Ética profesional | Sistema de productividad personal | Ser vulnerable | Cocina y decoración | Resonancia con el arte, la música y la literatura |
| Filantropía y servicio desinteresado | Inteligencia financiera | Yoga sexual integral ★ | Comunidad creativa | Viajes de búsqueda de la visión. El “Camino del Héroe” |

Fuente Ken Wilber, Terry Patten en “La práctica integral de vida” y elaboración propia

2. Cuadrante 2: “Ello” (individual–exterior): lo comportamental

En este espacio, es la perspectiva donde objetivizamos a las personas, vemos las superficies y las características de nuestra relación con ellas a través de las conductas y los comportamientos, es decir se puede percibir el *Yo* en contacto con el *mundo*, identificando la intencionalidad del primer cuadrante, en la vivencialidad con lo *exterior*.

Todo esto gracias al *instrumento* con el cual interactuamos, el cuerpo, con él se toca, se ve, se gusta, se huele, etc. Se evidencia lo que es: *una obra de arte*, “compuesto de muchos estratos de complejidad diferente, que van desde las partículas subatómicas hasta los átomos, las moléculas, las células, los tejidos, los órganos y los sistemas orgánicos, y que le permite interactuar con el mundo” (Wilber 2010, 61)

En el ámbito organizacional, que es el que nos ocupa principalmente en esta línea de investigación, hay dos propuestas que permiten identificar como se evidencia los *estilos de liderazgo y de comportamiento (DISC)*, en primer lugar, así como la manera en que se puede potencializar y expresar el máximo mejor posible de dichos comportamientos a través del *Coaching* en segunda instancia.

2.1 Modelo DISC

Se torna de vital importancia, poder explorar en los orígenes de este Modelo, actualmente muy usado en las más diversas áreas de la Gestión del Talento Humano, para poder entender con claridad su importancia.

Se detalla a continuación algunos hitos sobre el creador conceptual del DISC: William Moulton Marston (Massachusetts, 1893 – 1947). Quien se graduó en Harvard obteniendo la Licenciatura y la Maestría en Derecho y posteriormente el Doctorado en Psicología. Escribe su principal libro “Emociones de las personas normales”, como resultado de sus actividades clínicas y de las observaciones de los distintos comportamientos de las personalidades ante los desafíos cotidianos en las adaptaciones a los entornos, lo que le permitió identificar distintas características que con el tiempo se convertirían en la base de su teoría. Será en esta obra que el “consolide la idea de que la psicología se ha ocupado tradicionalmente de la rareza y la desviación cuando, en realidad, debería interesarse por la normalidad” (Pérez 2010, 3),

Posteriormente, publicaría “Psicología Integrativa”, donde presenta la relación del aprendizaje, la voluntad, la motivación, la emoción y la personalidad, elementos fundamentales para el moderno diagnóstico DISC, constituyéndose de esa manera en una de las primeras demostraciones de que se puede salir del ámbito clínico para estudiar la psicología en personas sin patologías.

Como bien lo puntualiza Marston (1928, 24-25):

Una emoción es la consciencia de una actitud hacia un objeto o persona. La actitud puede ser de alianza o antagonismo; y puede hacer que la persona se sienta inferior o superior respecto al estímulo que genera la actitud. Hay mucho más connotado en una emoción de lo que puede haber en un sentimiento simple como “placer” y “fastidio”. Para experimentar una emoción, una persona debe sentir ya sea antagonismo o aceptación hacia el objeto o persona que lo suscita, y también debe desear controlar el objeto o que el objeto lo controle. Por esto, una emoción simple es una combinación de una actitud de superioridad o inferioridad y de una actitud de rechazo o aceptación.

Marston conceptualizó el Modelo “DISC” como un mapa de comportamiento de cuatro estilos, observando que las conductas y las emociones forman una especie de *modelo dinámico*. Es así que se pudo identificar dos ejes con relación a los patrones de respuestas frente al ambiente: el *eje de las “x”*: como se auto-percibe la persona con *relación al entorno* y el *eje de las “y”*: como percibe la persona *los entornos* (como se observa en la figura 22). Formándose de esta manera la palabra “DISC” que es un acrónimo de las primeras letras de estos cuatro estilos de comportamiento. Es así que los llamó “D” al estilo Dominante, “I” al estilo Influyente, “S” al estilo Estable (“Stable” en inglés) y “C” al estilo Concienzudo.



Figura 22. DISC Percepción del ambiente

Fuente Dr. William Moulton Marston en “*Emotions of normal people*” y elaboración propia

En sus investigaciones posteriores, Marston sumó un *quinto factor*, como aquella “conciencia motora que debe existir constituyendo una clasificación igualmente importante con la conciencia sensorial” (Marston 1928, 67) y que ahora se lo ha identificado con esa capacidad de auto control racional-emocional que hoy se lo relaciona con la Inteligencia Emocional, conceptualizada por Daniel Goleman, que explicaría como las personas pueden controlar o no sus emociones y permitir o evitar que afecten en sus acciones y decisiones. En esta investigación se referirá en lo posterior a la importancia del equilibrio que debe tener un líder con personalidad madura, formada y evidenciada en sus comportamientos cotidianos. Como menciona Hinojosa (2021, 18):

El Dr. Marston nunca *tipologizó* a las personas con un *rótulo* específico. Pero si sabía que todos proyectamos con una determinada intensidad, frecuencia y adaptabilidad a los entornos, uno o dos de dichos estilos. Postulaba que cuando la persona comprendía como sus respuestas emocionales normales se adaptaban a los entornos, es decir a expectativas sociales, a los demás, a las situaciones, etc. esa persona evolucionaba hasta convertirse en alguien con mayor autonomía, integración y capacidad de vivir y experimentar felicidad en lo personal y en lo laboral.

Cabe señalar algunas situaciones importantes que sucederían para dar forma a lo que hoy conocemos como *Evaluaciones DISC*, y que son usadas con tanta frecuencia en los más diversos ámbitos de las organizaciones. Walter Clarke, luego de 20 años de las publicaciones de Marston, elaboró el “Análisis de Vectores de Actividad” (AVA), como una medida de análisis de personalidad que la aplicó en la selección del personal para varias industrias.

Esta evaluación consistía en que las personas podían escoger entre 81 adjetivos el que mejor les describía a sí mismos. Al analizar los datos, se dio cuenta que los cuatro factores que sintetizaban los grupos eran “Agresivo, sociable, estable y evitativo”, coincidiendo y explicando mejor el modelo del comportamiento humano de Marston.

Años después, en 1951, John Cleaver, se une con Clarke y es hasta 1956, que elabora una propia evaluación, llamada “Self Description” o “Auto-descripción”, que la usará para seleccionar personas en determinadas áreas en función de su comportamiento. Este diagnóstico comenzó con una lista de adjetivos para convertirse posteriormente en una serie de 24 preguntas de elección.

En los años 1970, John Geier, uno de los miembros del Departamento de Ciencias de la Salud de la Universidad de Minnesota, y basándose en lo desarrollado por Marston, Clarke y Cleaver, crea el *Personal Profile System*® (*PPS*) original. Geier, funda Perfomax, una empresa que se convirtió en Inscape Publishing y finalmente adquirida por John Wiley & Sons Ltd. una de las más grande editoriales estadounidenses, y que es dueña del sistema *Everithing DISC*, pionera en los diagnósticos DISC en el mundo y la más grande en la investigación, desarrollo y provisión de test, muchos de los cuales han sido utilizados en el contexto ecuatoriano. Y al decir de la firma Center of Internal Change (2021, párr. 18. Traductor Google) uno de sus distribuidores:

La principal contribución de Geier no fue tanto en el área del desarrollo de instrumentos, sino en promover la comprensión de los patrones básicos descubiertos por Clarke. Geier recopiló descripciones de patrones a través de entrevistas clínicas con cientos de personas. Al extraer información sobre el comportamiento de esas entrevistas, proporcionó descripciones más ricas de estos patrones que habían llegado a conocerse como los patrones de perfil clásico hasta el día de hoy.

Como lo sugiere Pérez con mucha claridad (2010, 13)

Geier desarrolló un sistema para el análisis psicométrico del clima sociolaboral también empleado a menudo como herramienta para *counseling*, *el DISC Management*, que ha terminado por convertirse en uno de los procedimientos más comunes para la selección, la gestión del personal y el estudio de mercados fundamentalmente en el mundo de la empresa, pero también extrapolable a entornos académicos e incluso hospitalarios.

Por último, el diagnóstico conocido ahora como MODELO DISC, ha tenido algunas variantes y actualizaciones importantes, que han sabido adaptarse a las demandas y crecimiento del mercado mundial de selección de personal, además de su rápida difusión en decenas de organizaciones y empresas especializadas en la elaboración de dichos test, la han convertido en una alternativa de diagnóstico muy difundida para la selección de personal, y que, junto con otro tipo de diagnósticos complementarios, pueden ser de extraordinaria ayuda a la incorporación y acenso de personal clave de las organizaciones.

2.1.1 Estilos de Personalidad y Liderazgo

Al decir de Hinojosa (2021, 20-21)

Es de dominio general, sobre todo en las áreas de recursos humanos, que la definición, características, cualidades y sobre todo los estilos de liderazgo, suelen ser determinantes para la potencialización de sus colaboradores, y por tanto para el desarrollo de la cultura y el clima organizacional. Sin embargo, el tema puede complicarse, cuando al interior de una organización se plantea ¿cuál es el *estilo correcto* de liderazgo?, y ¿qué debe primar en la gestión del líder, la *reflexión* o la *acción*, los *resultados* o las *relaciones*? Cuestionamientos que, sin una debida información, orientación y aplicación, podría devenir en una suerte de confusiones e improvisaciones del papel absolutamente prioritario e irremplazable de quien podríamos llamar un *Líder Integral – Situacional – Transformacional*.

Lussier y Achua comentan que “De acuerdo con incontables teóricos y practicantes, representa un nuevo paradigma de liderazgo que puede ser capaz de dirigir a las organizaciones a través del caos del siglo 21”. (Lussier y Achua 2010, 330). El aporte de la herramienta DISC, proporciona un marco de referencia a los líderes para trabajar en estos dos ejes fundamentales: las relaciones y los resultados. En el primero, ayudará a la reducción de posibles conflictos, a la mejora en la comunicación y por ende a optimizar el clima laboral. En cuanto a los resultados, reduce la rotación del personal y potencia el rendimiento del equipo.

Robbins & Judge (2009, 347) proponen que

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito.

En una breve descripción, los aspectos más resaltables de cada estilo, se observan en la Tabla 14:

Tabla 14.
DISC y conductas sobresalientes

| SIGLA | ESTILO | TIPO DE CONDUCTA |
|--------------|---------------|-----------------------------------|
| D | Dominancia | Dirigida hacia la acción |
| I | Influencia | Dirigida hacia las personas |
| S | Estabilidad | Dirigida a mantener el equilibrio |
| C | Conciencia | Dirigida a la investigación |

Fuente Dr. William Moulton Marston en “*Emotions of normal people*”

Desde la perspectiva del temperamento, el DISC, se podría relacionar así, como se observa en la Figura 23:

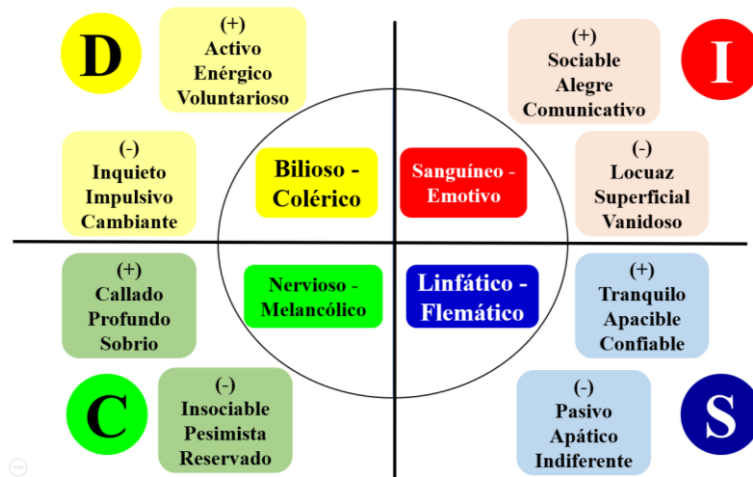


Figura 23. DISC. – Temperamentos
Fuente y elaboración propia

Las tendencias predominantes de la personalidad, y los atributos esenciales son:

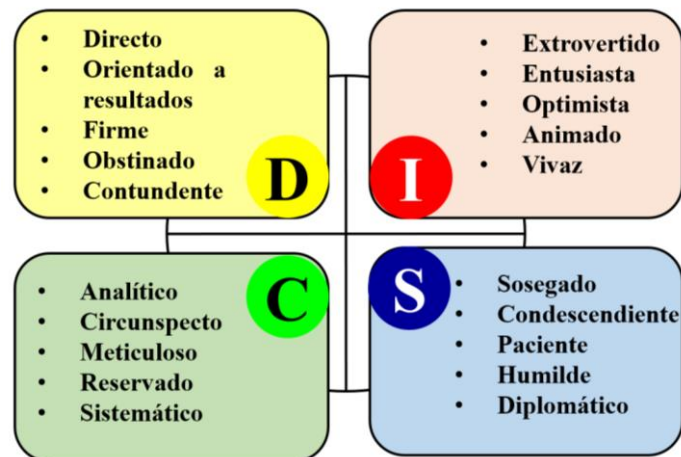


Figura 24. DISC – Atributos esenciales
Fuente Dr. William Moulton Marston en “*Emotions of normal people*” y elaboración propia

Ante estas definiciones, el liderazgo va más allá de una simple definición académica, conceptual o filosófica, pues las organizaciones entienden la importancia de la estabilidad y el crecimiento de las mismas: “contar con líderes que sean *activos* y *reflexivos*, que sepan *cuestionar* pero también *aceptar*, que estén orientados a los *resultados* y evidentemente a las *relaciones*, por último y no menos importante, que sean profundos en su capacidad de auto observación (*introversión*) y proactivos en su capacidad de expresión, (*extroversión*). (Hinojosa, 39).

La Figura 25, resume lo dicho de esta forma:



Figura 25. Liderazgo e integralidad consciente
Fuente *Perfil del lugar de trabajo* en "Everithing DISC" y elaboración propia

Hay un cuidado especial a tener, cuando la persona ha sido diagnosticada con cualquier herramienta que se basa en el DISC, y es percibirse como *encasillado* en determinado estilo, obviando su propia capacidad de desarrollar, explorar y trabajar en las cualidades de los otros estilos y tomando en cuenta que no perdería nunca su *yo natural* o temperamento, pero madurando y fortaleciendo su *yo público*, para poder adaptarlo a los requerimientos de sus equipos de trabajo, subalternos, compañeros y relacionados en general, a fin de cumplir las expectativas que tenga la organización.

A esta capacidad es lo que se llamaría *Liderazgo Integral Situacional*, y que de alguna forma demanda una *transformación* que representaría en muchos casos, una razón más que suficiente para un ascenso o para el logro de las propias metas personales. De esta forma DISC, se convierte en una *brújula* que irá marcando las orientaciones de comportamiento y de estilos de personalidad, que el grupo liderado y las organizaciones demanden. La Figura 26, resume lo planteado en este tema:

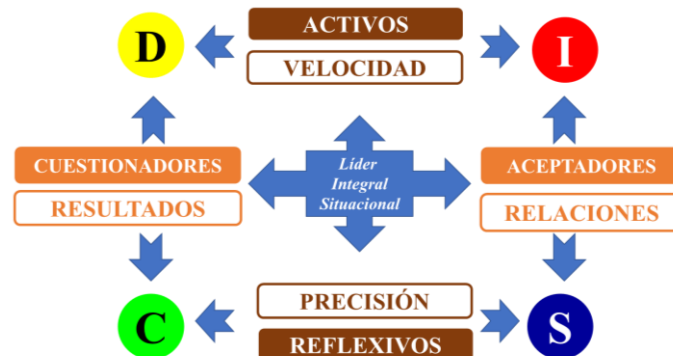


Figura 26. DISC – Grupos comunes y Liderazgo Integral – Situacional
Fuente *Perfil del lugar de trabajo* en "Everithing DISC" y elaboración propia

2.1.2 Pasos para potencializar el estilo

Una vez identificado el estilo predominante, puede surgir la inquietud de cómo lograr fortalecer los aspectos más constructivos que tenga la persona que se realiza el diagnóstico, pues ese es el objetivo de cualquier tipo de análisis de características comportamentales, para ello una secuencia constructiva debe tomar en cuenta estos pasos, (Hinojosa, 40):

- 1). *Auto – conocimiento y auto – estima*: pues solamente al descubrir las luces y sombras y decidir una aceptación incondicional por sí mismo, reflejaría madurez de carácter y potencialización del temperamento.
- 2). *Aprender del estilo directamente opuesto*: pues una manera de saber que debo mejorar, integrar y superar es percibir en el otro que es lo que me irrita, incomoda o desafía, entendiendo al otro como mi propio espejo.
- 3). *Aprender de los otros estilos*: pues la integralidad implica incorporar las cualidades de cada uno de los estilos.
- 4). *Identificar a los relacionados*: pares, subalternos y superiores, para potenciar las relaciones al conectarse desde el lugar y la necesidad específica de la otra persona.

2.1.3 Puntos fundamentales

Tal vez la mejor manera de sintetizar los aportes de DISC al área de Talento Humano, sería definir sus fundamentos (Hinojosa, 43):

- ✓ Todas las preferencias y prioridades del DISC, son indudablemente valiosas, pues cada persona ajusta, cambia, fortalece y madura en su estilo propio gracias a factores tan importantes como el trabajo individual, las experiencias, la madurez cronológica y psicológica, la educación, entre otros.
- ✓ Por otro lado, abrirse y aprender acerca del DISC de colaboradores, compañeros, líderes y sobre todo de las futuras incorporaciones en una organización, puede ayudar a comprender, respetar y valorar las prioridades que pueden diferir de las de uno mismo.
- ✓ La calidad de relacionamiento en todos los ámbitos de la vida, puede mejorar notoriamente aprendiendo del DISC. Cuando cada uno se conoce, comprende, acepta, trabaja e integra sus *luces* y *sombras*, está dando los pasos correctos para ser más eficiente y producir mejores resultados en su trabajo y en toda actividad que realice.

El área de talento humano en particular y quienes sustentan el liderazgo en general, tienen la responsabilidad de *agregar valor* para su organización a través de su gestión diaria, y gran parte de ese aporte para su trabajo se vería favorablemente apoyada al poder contar con herramientas como el DISC,

Los objetivos que las distintas versiones del diagnóstico DISC apuntan a lograr, y buscan entre otros beneficios, como se observa en la Tabla 15:

Tabla 15.
Aplicaciones del DISC

| SELECCIÓN Y ASCENSOS | DESARROLLO |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Análisis de puesto • Promociones y transferencias • Capacitación • Desarrollo a largo plazo de los planes de la organización. • Desarrollo de la planeación de carrera | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de comunicación • Desarrollo de liderazgo • Superación de los conflictos interpersonales • Impulsar el rendimiento y la productividad • Mejoramiento de las habilidades • Formación e implementación de equipos de trabajo con sinergia y funcionalidad • Implementación de programas específicos de motivación para los diferentes cargos, responsabilidades y niveles jerárquicos • Supervisión de personal |

Fuente y elaboración propia

2.2 Coaching Organizacional

Esta investigación pone énfasis en armar el rompecabezas de los Cuatro Cuadrantes de Wilber, por lo que se considera que la herramienta, tendencia, práctica, disciplina (o como se quiera llamar) del Coaching, puede ayudar a identificar como el *comportamiento* de los diversos miembros de una organización, pueden y *deben* reflejar una *tendencia actualizante* (al decir del gran Psicólogo Carl Rogers), para re-descubrir, re-afirmar y aplicar el máximo potencial de las personas en su aspecto *visible*, pues hay que recordar que el Cuadrante 2, en el que se ha ubicado al Coaching, manifiesta lo *externo individual*.

Por tal motivo, se desarrollará una concreta exposición de sus orígenes y desarrollo, definiciones, aplicaciones y beneficios, datos importantes, modelos y tipos de Coaching.

2.2.3 Orígenes y desarrollo

Se podría decir que se remonta al gran sabio Sócrates y su *Mayéutica* y *Dialéctica*, como un método para poder buscar, indagar, preguntar y descubrir, *extraer* (*Educire*) el conocimiento de la misma persona, pues como bien se lo atribuye cuando

decía “*Yo solo sé que nada se*”, dejaba en cierta forma, asentado su paradoja de que no podemos confiar y depender completamente de nuestros conocimientos, porque algunos de ellos no tienen una base racional y, por otra el conocimiento verdadero sobre lo que necesitamos se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante las preguntas correctas.

Hay quienes lo relacionan con la palabra *Kocs*, una ciudad húngara, que usaba un tipo de carruaje muy grande y seguro, haciendo su analogía “con el actual *coach* para ejecutivos en que ellos ayudaban a ir desde A hasta B, preferentemente en un tiempo más rápido posible y llegando bien y con vida” (Renton 2010, 10)

Los momentos más sobresalientes en la consolidación del coaching podrían ser:

- 1930: referencias en las publicaciones sobre recursos humanos en revistas especializadas norteamericanas principalmente.
- 1940: contratación de psicólogos para organizar empresas corporativas que sean dirigidas por potenciales líderes que presenten ideas altamente creativas.
- 1950: los movimientos humanistas que afirman que, si se trataba bien a las personas, se conseguiría de ellas el mejor desempeño posible.
- Década de los 70’ y 80’, empezó a tener mayor impacto en la vida corporativa, como una herramienta para ayudar a los *managers* a mejorar su desempeño.
- A partir de los 90’, se puede ver como su “mayoría de edad”, cuando lo que fue llamado el *fenómeno del coaching*, se pudo establecer como una herramienta importante, novedoso, efectiva en el desarrollo administrativo para los *managers senior*, en las grandes corporaciones globales, “al parecer los cambios tecnológicos radicales, la globalización y toda la complejidad y las crecientes presiones competitivas generaron un entorno fértil el cual el *coaching* pudo prosperar” (Renton 2010,15).
- Desde el año 2000 en adelante, el coaching sería buscado por empresas de todo tipo, tamaño, giro de negocio, etc., pues de alguna manera persiste el anhelo de reproducir y completar algo que parecería siempre faltar, “estamos informados, pero no necesariamente somos más sabios” (Renton 2010, 15). Entre el 2000 y 2004 se duplicó la cantidad artículos publicados sobre coaching en relación a los años 90’.
- Los últimos 20 años, se han establecido Agencias y Organismos Profesionales que regulan, generan políticas, códigos de ética, certifican, forman y procuran dar un norte a esta industria en crecimiento, como se observa en la Tabla 16:

Tabla 16.

Organismos reguladores del Coaching Profesional

| No. | NOMBRE | SE CREA | PÁGINA WEB | PAÍS DE ORIGEN |
|-----|--|---------|--|----------------|
| 1 | Federación Internacional de Coaching | 1995 | www.coachfederation.org | Estados Unidos |
| 2 | Instituto Europeo de Coaching | 1999 | www.europeanscoachinginstitute.org | Reino Unido |
| 3 | Asociación de Coaching | 2002 | www.associationforcoaching.com | Reino Unido |
| 4 | Consejo Europeo de Mentoring y Coaching | 2002 | www.emccouncil.org | Reino Unido |
| 5 | Asociación Mundial de los Coach Empresariales | 2002 | www.wabcoaches.com | Canadá |
| 6 | Asociación Internacional de Coaching | 2003 | www.certifiedcoach.org | Estados Unidos |
| 7 | Asociación de Coaching para Ejecutivos Profesionales y Supervisión | 2005 | www.apecs.org | Reino Unido |

Fuente Jane Renton en “Coaching y Mentoring” y elaboración propia

2.2.4 Definiciones

Como toda *ciencia en construcción*, las definiciones siguen en evolución, adaptándose a los nuevos modelos conceptuales, las experiencias de los Coaches, las mejores prácticas, el avance de la tecnología, entre otras. La Federación Internacional de Coaching lo define como: “Una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y organizaciones. A través del proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida” (ICF 2020, Párr. 3).

Coaching Hall Internacional, una de las firmas más grandes de formación de Coaches en Estados Unidos y Sudamérica, “El Coaching Ejecutivo es una relación entre

el Líder y sus colaboradores, con el afán de producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, funciones, responsabilidades. A través de *Herramientas y Competencias de Coach*. En esta última modalidad, generalmente forma parte de una estrategia de desarrollo del talento humano.” (Subirana 2013, 147)

Para Wolk consiste en “soplar brasas para colaborar con las personas, grupos y equipos a aprender a estar de acuerdo consigo mismos y a rediseñar los acuerdos que tienen con el mundo; estar más alineados con la existencia que llevan. Generar nuevas respuestas, dejar de repetir. Arder la vida con tantas ganas que quién se acerque, se *encienda*” (Wolk 2007,17)

Se anota a continuación tres definiciones muy importantes, comenzando por la “Sociedad Francesa de Coaching: ‘Es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencia y de su saber hacer’ [...] La Escuela Europea de Coaching: ‘Coaching es el arte de plantear preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos’” (Subirana 2013, 147)

Tim Gallwey, pionero del coaching en los Estados Unidos dice: “Es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas deseadas” (Gallwey 1997, 16)

Joseph O’Connor, especialista en PNL (Programación Neuro Lingüística), propone la siguiente definición: “El Coaching es una asociación en la que el Coach ayuda al Coachee a alcanzar lo mejor de sí mismo y a obtener los resultados que desea tanto en su vida privada como en la profesional. La intención del coaching es similar a la de otras profesiones de ayuda: facilitar que la persona cambie del modo que ella desea y apoyarla para que sea lo mejor que puede ser” (O’Connor 2005, 23).

Ensayando una definición propia, en base a la experiencia, se puede anotar que es un método de acompañamiento, instrucción y entrenamiento a una persona o varias, para que tomen consciencia de su situación actual, se comprometa con responsabilidad en el desarrollo y las habilidades específicas, para cumplir metas, generar cambios, pasar de una situación actual (por lo general insatisfactoria) a otra deseada, a través de la acción y la disciplina.

La Figura 27 a continuación, resume el proceso de los dos actores del proceso: La persona que dirige el coaching recibe el nombre de *COACH «ENTRENADOR»*.

Mientras que la persona que lo recibe se denomina *COACHEE* «*ENTRENADO*» o persona en entrenamiento.



Figura 27. Esencia del Coaching
Fuente y elaboración propia

2.2.5 Aplicaciones y beneficios

En cualquier giro de negocio o modelo de organización (tomando en cuenta que al Coaching se lo ubica en el Cuadrante 2 de Wilber, es decir en lo *visible – conductual*), el líder en especial y el colaborador en general, son *observados* y evaluados en función de sus logros, procesos, crecimientos, transformaciones en competencias *duras y blandas*, por ello se puede afirmar que su aplicabilidad puede ser observada en:

- La potencialización de las carreras profesionales
- Transiciones y cambios organizacionales
- Fusiones y establecimientos de compañías
- Grupos y equipos de alto desempeño

En lo particular, las sesiones de coaching, podría ayudar entre muchas otras aplicaciones a:

Dimensión cognitiva:

- ✓ Desarrollar el máximo, mejor posible del potencial propio
- ✓ Conectar con la identidad, el sentir y el sentido de la propia existencia
- ✓ Conocer los patrones desde los que uno actúa.

Dimensión afectiva:

- ✓ Expandir las capacidades de Inteligencia Emocional
- ✓ Fomentar la seguridad personal y la autoestima

- ✓ Reducir el nivel de estrés y presión de cumplimiento laboral

Dimensión aplicativa

- ✓ Liderarse a sí mismo para liderar adecuadamente a los demás
- ✓ Alineamiento para pasar de la visión o el estancamiento a la acción.
- ✓ Pasar de ser un buen gestor a ser un extraordinario líder

Como se puede notar en estos beneficios personales se integran las Dimensiones Cognitivas, Afectivas y Aplicativas, mencionadas anteriormente en el Liderazgo Integral.

2.2.6 Datos importantes

Cuando se quiere determinar el *tamaño y rubros* financieros de la industria del Coaching, a manera de referencia, (pues es muy complejo determinar con exactitud), menciona Renton (2010, 67)

Un informe elaborado en 2008 por Pricewaterhouse Coopers para la Federación Internacional de Coaching (ICF por sus siglas en inglés), la agencia de acreditación global más importante del sector, en forma conservadora, estima que existen al menos 50.000 *coach* [...] generando ingresos anuales en todo el mundo de por lo menos 2 mil millones de dólares [...] de acuerdo con el mismo informe, los *coach* mejor pagos residen en el Reino Unido, donde le ingreso anual promedio de este sector se estima en 65.136 dólares, comparados con 53.780 dólares en Estados Unidos y 50.458 dólares en el resto de Europa.

En una información más actualizada, Colombo (2020, párr. 11-13) afirma que

Según una información del John Maxwell Team, del que soy miembro, **los mercados estimaron que la industria del coaching recaudó más de 15 billones de dólares en 2019**, con un total de 7.5 billones de dólares solo en los Estados Unidos. El resto se distribuye en prácticamente todos los países del mundo. De acuerdo con Market Data LLC, **la industria del coaching es el segundo sector de mayor crecimiento en el mundo**. En 2019, se estima que había 100.000 Coaches a nivel mundial y un 92% de estos están activos, es decir, que se dedican total o parcialmente a esta actividad.

Una inquietud natural de las organizaciones es saber si se puede identificar la efectividad de los procesos de Coaching, por lo que Colombo menciona (2020, párr. 21)

Un informe publicado por el sitio Robo Coach señala que “investigaciones realizadas por Matrix Global en coaching para una compañía del Fortune 500 demostró que el coaching produce un retorno del 529% de la inversión y múltiples beneficios intangibles importantes para la empresa, impulsando el retorno de la inversión global a un nivel de 788%”. [...] la inversión es mucho menor al retorno que reciben las empresas en término de efectividad de la herramienta del coaching profesional aplicado a distintas industrias. También indica datos de la revista Fortune que “muestran que el coaching

incrementa el rendimiento de los ejecutivos en un 88% en aquellas empresas que implementan la tecnología del coaching”. En este caso, la mejora sería notable versus los sistemas de aprendizaje o intervenciones clásicas organizacionales; básicamente porque, tanto el coach como el mentor, ponen el eje total en la persona y en su desarrollo permanente, y lo conectan con un abordaje sistémico -por ejemplo, la empresa donde trabaja-

Si bien el Coaching no es una *disciplina psicológica*, es muy interesante que los estudiosos, ubican a una lista de muy alto nivel a psicólogos famosos que han servido de pilares conceptuales, entre otros a: Alfred Adler, Chris Argyris, Richard Bandler, Robert Dilts, Mihaly Csikszentmihalyi, Albert Ellis, Milton Erickson, Daniel Goleman, Carl G. Jung, Abraham Maslow, Ken Wilber. De igual forma entre los *Gurús* y Consultores que han influenciado al Coaching, puede anotarse a: Ken Blanchard, Peter Block, David Cooperrider, Stephen Covey, Peter Drucker, Werner Erhard, Tom Peters, Edgar Schein.

2.2.7 Modelos

En estos casi 50 años de experiencia y de ir evolucionando sobre los *Modelos* a aplicarse en el proceso, se puede identificar los siguientes, que han sido ubicados en las tres Dimensiones de Aprendizaje, señaladas anteriormente:

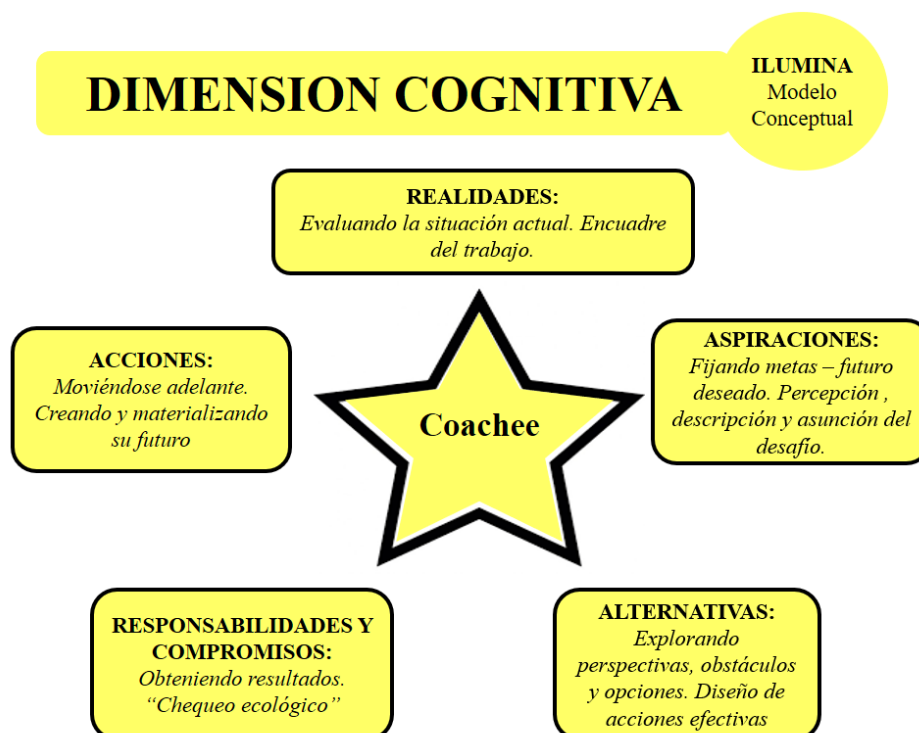


Figura 28. Dimensión Cognitiva. ILUMINA
Fuente: Proceso de Coaching. Elaboración propia



Figura 29. Dimensión Afectiva. COMPROMETE
Fuente: Proceso de Coaching. Elaboración propia

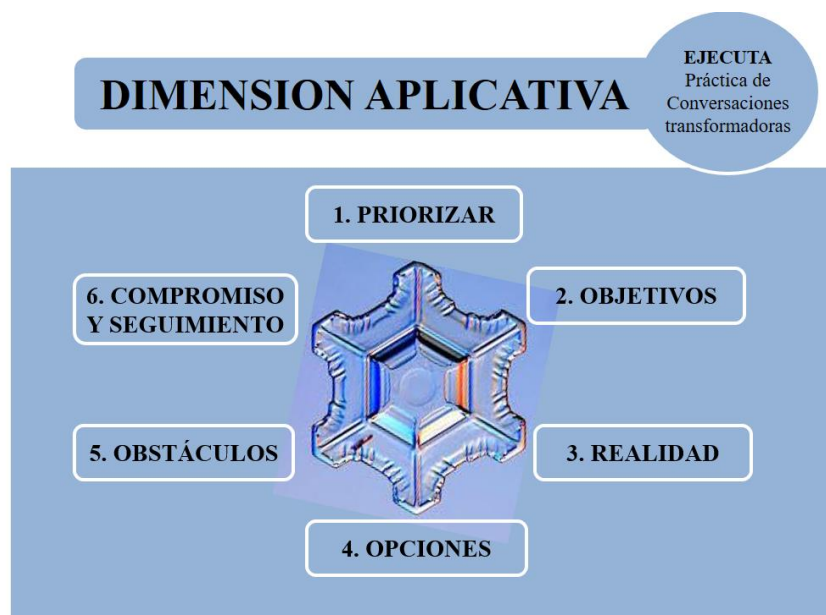


Figura 30. Dimensión Aplicativa. EJECUTA
Fuente: Proceso de Coaching. Elaboración propia

2.2.8 Tipos

Finalmente, en este breve repaso de la importancia del Coaching para el cuadrante 2 de Wilber, y entendiendo la *fractalidad* con la que se está concibiendo a la organización, es decir la interrelación *sistémica*, se puede identificar que el proceso de

Coaching pueda ser aplicado en distintos espacios *individuales externos* y su repercusión se de en los espacios *colectivos*.

- ✓ Coaching ejecutivo u organizacional
- ✓ Coaching de equipos
- ✓ Coaching de vida - existencial
- ✓ Coaching de familia
- ✓ Coaching médico
- ✓ Coaching educativo
- ✓ Coaching de parejas

3. Cuadrante 3: “Nosotros” (colectivo–interior): lo cultural

En el espacio del “nosotros” se da un reconocimiento mutuo, donde hay comunicación y comprensión compartida. En cierta forma es donde el lector y quien escribe experimentamos sentimientos, visiones, deseos, sueños, proyectos y conflictos que se van entretrejiendo para formar otra dimensión relacional: el “nosotros”. Es en esta gran diversidad de espacios que se configura el “nosotros” de la familia, el trabajo, los compañeros del deporte, los amigos, etc.

Para que se establezca el vínculo correspondiente, algo “suyo” llegará a mi mente y de la misma manera, yo me adentraré en la suya como para que coincidamos en mirar en la misma dirección, sintonizando en la misma longitud de onda y creando visiones compartidas que van forjando una manera de pensar grupal o cultural, en la diversidad de campos que esto implica.

Existen dos importantes herramientas – filosofías, que han cobrado enorme relevancia en estos últimos años: la *Indagación Apreciativa* orientada a consolidar, transformar, recrear la Cultura Organizacional de las empresas e instituciones y la *Quinta Disciplina*, como ese arte práctico de las organizaciones abiertas al aprendizaje, propuestas que ingresan en este Tercer Cuadrante.

3.1. Indagación Apreciativa (IA)

Es una manera disciplinada de conectar con el mundo interior, para descubrir el arte de *indagar*, de preguntar, para identificar, aprehender y anticipar, aumentando el potencial positivo. de cada uno y de la relación misma. El principal logro es la

inspiración, el opuesto de expiración o muerte y al ser un sinónimo de vida, surge cuando se está en armonía consigo mismo y con lo que nos rodea, siendo testigos de diminutos milagros cotidianos, como cuando se escucha música, se contempla un paisaje, se comparten historias, se escuchan testimonios de innovación organizativa, o se lee palabras motivadoras, etc.

El resultado puede ser una potente esperanza basada en la observación y que sirve como fundamento de aquellas emociones que permiten trascenderse a sí mismo, como la alegría, la creatividad, la motivación. Es dar ese giro o cambio de perspectiva – paradigma, ese gran salto hacia mirar la vida del mundo organizacional ya no como un *problema que hay que resolver* sino como un *universo de fortalezas* que hay descubrir, experimentar y aplicar, y que siempre estará lleno de vida, de innovación y de crecimiento. Es tener la certeza de que una persona o una organización crecerá sólo aumentando sus cualidades y no centrándose en arreglar sus defectos.

Al mencionar a los creadores de esta importante disciplina, se pone énfasis que en 1980 David Cooperrider y Suresh Srivastva como su tutor y guía, refiere Subirana (2013, 46)

Comienza el proyecto en la Clínica Cleveland [...] A los 24 años y siendo un joven estudiante de doctorado, Cooperrider llevó a cabo un diagnóstico convencional o un análisis organizacional acerca de que tiene de malo el lado humano de una organización [...] se quedó asombrado del nivel de cooperación positiva, innovación y gobernanza que observó [...] Srivastva le sugirió ir más allá [...] influido por los escritos de A. Schweitzer acerca de la idea de “reverencia por la vida”, Cooperrider obtuvo permiso del presidente de la clínica para concentrarse por completo en un análisis centrado en la vida acerca de los factores que contribuyen al muy eficaz funcionamiento en sus mejores momentos. [...] tomó la decisión de utilizar una indagación centrada en factores vigorizantes [...] apareció por primera vez el término “Indagación Apreciativa” en un informe para la Junta de Gobierno de la Clínica.

A partir de allí, y por más de 30 años sin descanso, aparecen publicaciones, estudios, investigaciones, propuestas, disertaciones, cumbres, vinculaciones con organismos internacionales como USAID, el Instituto de Ciencia de la Conducta Aplicada de Tampa, la Universidad Case Western Reserve de Cleveland, la National Academy of Management, The Organization Development Practitioner, la Universidad de Cambridge, proyectos con Su Santidad Dalai Lama, etc. Richard Beckhard comentó en el simposio “The Past, Present and Future of Organization Development” “La Indagación Apreciativa está creando un cambio potente y duradero en la manera que se conceptualizará y practicará la DO ahora y en el futuro...está cambiando la manera en que pensamos sobre el cambio mismo” (Subirana 2013, 54)

El Doctor David Cooperrider, ha sido profesor en la Universidad Case Western Reserve, Harvard, Universidad de Chicago, la Católica de Lobaina, Drucker School of Management, presidente de la División de Desarrollo Organizacional en la Academia Nacional de Management, asesor de altos ejecutivos, líderes mundiales, presidentes, premios Nobel, autor de decenas de libros y artículos, conferencista internacional, en el 2000 fue incluido entre los *diez principales visionarios* por Training Magazine, 2010 premio Peter Drucker.

Miryam Subirana, Doctora por la Universidad de Barcelona, creadora y fundadora y directora de un proyecto internacional llamado *YesOuiSi*, se formó con David Cooperrider y dirige programas, talleres y formación de IA en varias escuelas de negocios, universidades, así como ha intervenido en estos últimos años con la metodología de IA, en empresas y organizaciones de diversos lugares de Europa y América Latina, es autora de una decena de libros traducidos a varios idiomas. Una de sus frases más relevantes dice: “el sentido de la vida es encontrar tu don. El propósito de la vida es regalarlo”.

La propuesta de IA, se basa en que hay cientos de organizaciones y miles de investigadores que están seriamente involucrados y comprometidos en la difusión, consolidación y desarrollo de las nuevas herramientas, conceptos y prácticas para introducir y aplicar la IA. y otras herramientas fundamentales como el *Índice de Positividad*, el poder cognitivo de las emociones positivas como la inspiración, la alegría, la esperanza, la esperanza, sin excluir, pero minimizando el énfasis en las emociones negativas como el miedo, la tristeza la cólera.

Entre algunos conceptos importantes de la IA, se mencionan: 1. Ciclo de los 4D de la IA: Discovery, Dream, Design, Destiny: descubrimiento, sueño, diseño y destino. 2. Teoría de las fortalezas y de las etapas del cambio basado en ellas. 3. Coaching individualizado. 4. Cumbres de IA. 5. Revolución positiva del cambio.

3.1.1 Definición

Para entender con mayor claridad su definición, es necesario identificar desde donde propone su enfoque, lo hace desde el cambio estratégico y el crecimiento sostenible de las organizaciones. Así Subirana dice (2013, 27):

La Indagación Apreciativa (IA) es un proceso y una metodología que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento,

la ilusión y la motivación [...] es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, grupo o sistema. Busca conectar a las personas y a las organizaciones con sus competencias, habilidades, talentos y con sus mejores logros y prácticas [...] buscamos lo mejor de lo “que es” para ayudar a despertar la imaginación colectiva de “lo que podría ser”

En el Tercer Cuadrante de Wilber, la IA, se conecta con todo ese *mundo interior* que tiene una organización, y que es el originador de una Cultura de adaptación al *cambio*, de un espacio donde la planificación estratégica, y el *team building* pueden ser inspirados y concebidos.

La IA es una manera de percibir la vida. Despierta el espíritu renovador que invita a conectar con el centro positivo del propio ser y lleva a nuevas formas de acción, así como a realizar cambios positivos, comenzando por uno, si se usa sus principios en la vida personal, convertiría las fortalezas en conductas habituales y la positividad en una actitud mental, afrontando todos los desafíos de la vida con optimismo.

Apreciar es:

- ✓ Darle un valor especial a la capacidad de descubrir e identificar aquello que es lo mejor en las personas y en el mundo del que formamos parte.
- ✓ Reconocer las fortalezas del pasado y el presente, el potencial y los éxitos.
- ✓ Percibir la vida a través de la salud, la excelencia la vitalidad.
- ✓ Tener actitudes constructivas y sanas como reconocer, incrementar, acoger, agradecer, respetar, afirmar el valor propio y el de los demás.

Indagar es:

- ✓ Aprender a explorar y descubrir
- ✓ Plantear preguntas con apertura, para descubrir potenciales y posibilidades
- ✓ Un acto de comunicación y de intercambio de puntos de vista personales y colectivos
- ✓ Dialogar, escuchar, proponer

3.1.2 ¿Para qué?

En líneas generales, es necesario exponer los logros que se obtienen en las personas y las organizaciones, al utilizar la IA.

- Aplicar la velocidad de la imaginación para conseguir cambios.
- La revolución del cambio positivo
- Construir puentes, despertando la creatividad.
- Crear espacios y pensamientos para las posibilidades

- Enaltecer la vida y revigorizar
- Reconocer, compartir y aplicar las aspiraciones colectivas
- Fomentar culturas de aprendizaje apreciativo
- Crear futuros mejores siendo generativos
- Establecer alternativas de cooperación entre lo público y lo privado.
- Ser una empresa *responsable* de verdad
- Apoyar a la gestión del director ejecutivo, del líder, del, coach, del consultor, del facilitador y de los colaboradores en general.

Y a manera de una breve mención (Tabla 17), también se puede enlistar en qué situaciones se ha utilizado con éxito la I.A.:

Tabla 17.
Aplicaciones de la I.A

| | | |
|---|--|--|
| Innovaciones | Planificación estratégica | Desarrollo de liderazgo y gestión |
| Rediseño de procesos laborales | Cambio de cultura organizacional | Ventajas financieras |
| Desarrollo de los empleados | Prácticas de recursos humanos | Coaching y mentoring |
| Comunicaciones | Alianzas colaborativas | Relaciones con la comunidad, los clientes. |
| Iniciativas multiculturales y con la diversidad | Grupos de enfoque (Focus group), grupos de interés | Marketing generativo |
| Encuestas | Reuniones | Iniciativas de tipo global |
| Evaluaciones | Desarrollo de nuevos productos | Elaboración de planes de carrera |

Fuente: Miriam Subirana y David Cooperrider en “Indagación Apreciativa” y elaboración propia

3.1.3 Diálogo Interior en la Organización

Esta investigación aspira identificar que la transformación de una organización-macrocosmos- (y su Cultura Organizacional), comienza en la observación de lo que sucede primero en lo personal –microcosmos- , de tal forma que cabe preguntarse ¿cómo influyen los diálogos personales internos, las quejas que mencionamos en las conversaciones, las etiquetas o juicios que se hace cuando se dialoga en el pasillo, en el

clima de la organización?, ¿qué imagen de futuro se permite la gente sobre la misma?, ¿qué diálogo interno tienen los colaboradores, sobre cómo ven la organización en los próximos años? ¿qué conversan cuando se encuentra con compañeros de la institución? Todo esto va determinando la imagen que se construyen y mantienen sobre el lugar donde trabajan e influyen en cómo perciben el mundo en el que viven.

Para transformar cualquier sistema humano hacia el aprendizaje afirmativo, se necesita un esfuerzo consciente para mantenerse centrado en el diálogo positivo, que a su vez se fundamenta en las imágenes positivas y en la apreciatividad. De tal forma que un *diálogo al interior de la organización* podría tener como base, el impulso permanente de:

- Estimular afirmaciones, comentarios positivos
- Mencionar valores positivos del pasado y del presente
- Ser optimista y mostrarse esperanzador con el futuro
- Reconocer y apreciar la competencia, la habilidad, el talento, la acción positiva de uno y de los demás
- Estar atento a los resultados positivos, los aprendizajes de sí mismo y de los demás
- Estimular permanentemente el asombro, la curiosidad, la sorpresa, el entusiasmo, y abrirse a nuevas ideas
- Reformular las situaciones en términos positivos

3.1.4 Principios en los que se basa

Previo a los principios, cabe señalar ciertas premisas fundamentales, mencionadas por Subirana (2013, 57):

- ✓ Las acciones humanas dependen del mundo que construimos y no del mundo tal como es.
- ✓ El centro de todo son las relaciones. Aprendemos juntos a medida que avanzamos.
- ✓ El poder del diálogo cara a cara genera empatía y confianza, fortalece las relaciones
- ✓ Hoy en día no hay límite para la cooperación
- ✓ Las imágenes crean mundos. La realidad que vivimos la creamos con las imágenes en las que creemos y proyectamos
- ✓ El cambio se inicia en las imágenes que tenemos del futuro.
- ✓ Las comunidades y las personas caminan en la dirección que plantean sus preguntas, sus cuestiones y su energía
- ✓ Las preguntas movilizan nuestros mundos
- ✓ Todo ser humano necesita ser apreciado y reconocido

El logro fundamental que aspira la Indagación Apreciativa (IA), se resume en las siguientes siglas: PERMA “*Positive Emotions, Engagement, Relationships Meaning and Accomplishment*. Es lograr que las emociones, el compromiso, las relaciones, el sentido y los logros sean todos positivos” (Subirana 2013, 62)



Figura 31. Creación de Cultura

Fuente: Miriam Subirana y David Cooperrider en “Indagación Apreciativa” y elaboración propia

Para finalizar, aun cuando esta herramienta es inmensamente más rica y poderosa de la que se ha podido sintetizar aquí, vale la pena hacer un cuadro resumen de los *principios* (Tablas 18 y 19) en los que se basa toda su propuesta. “La IA se basa en estos diez principios que se pueden aplicar a otras metodologías y, además, pueden vivirse a nivel personal, familiar y organizacional” (Subirana 2013, 103):

Tabla 18.
Principios Originales de la I.A.

| No. | PRINCIPIOS ORIGINALES | FRASES VITALES |
|-----|------------------------------|---|
| 1 | PRINCIPIO CONSTRUCCIONISTA | Las palabras crean mundos. Creamos nuestro destino según el enfoque de nuestros pensamientos. Hay realidades múltiples. Construimos conjuntamente nuestras realidades e identidades. |
| 2 | PRINCIPIO DE SIMULTANEIDAD | La indagación crea cambio Las semillas del cambio se plantan en la primera pregunta que se formula |
| 3 | PRINCIPIO POÉTICO | Aquello en lo que nos centramos crece. Encontremos aquello de lo que queremos más, no menos. Pensar en forma espiral y no en forma lineal. Pensar en el futuro más que analizar el pasado |
| 4 | PRINCIPIO DE LA ANTICIPACIÓN | La imagen inspira la acción. El cambio profundo se da cuando hay un cambio activo en las imágenes del futuro. Nuestras imágenes del futuro se convierten en nuestro futuro. Imagen positiva, lleva a la acción positiva, crea futuro positivo. La importancia de tener visión antes de tomar la decisión. |
| 5 | PRINCIPIO POSITIVO | Las preguntas positivas dan lugar a un cambio positivo. Cuanto más positivas sean las preguntas más profundo y duradero será el cambio |

Fuente: Miriam Subirana y David Cooperrider en “Indagación Apreciativa” y elaboración propia

Tabla 19.
Principios Emergentes de la I.A.

| No. | PRINCIPIOS EMERGENTES | FRASES VITALES |
|-----|---|---|
| 1 | PRINCIPIO DE SER CONSCIENTE | Suspender las suposiciones y abrirse al diálogo De lo que representan las imágenes y las palabras en las conversaciones y las realidades que construimos |
| 2 | PRINCIPIO NARRATIVO | Creamos historias de nuestras vidas y vivimos en ellas. La historia de una organización está en un proceso constante de escritura por parte de varios autores. |
| 3 | PRINCIPIO DE PROMULGACIÓN O DE ACTUAR “COMO SI” | Al actuar “como si”, se acaba cumpliendo Ser el cambio que se quiere ver en el mundo, como lo dijo Gandhi |
| 4 | PRINCIPIO DE LIBERTAD DE ELECCIÓN Y ACCIÓN | La IA facilita que uno actúe basándose en su decisión y compromiso, no por imposición. La verdadera libertad surge de la claridad interior |
| 5 | PRINCIPIO DE LA TOTALIDAD | Incluir a todos hace aflorar lo mejor Nadie es tan inteligente como todos juntos Estamos todos interconectados y formamos parte de una totalidad mayor |

Fuente: Miriam Subirana y David Cooperrider en “Indagación Apreciativa” y elaboración propia

3.2 La Quinta Disciplina

En la misma línea que la Indagación Apreciativa, como parte del Tercer Cuadrante (Nosotros: Colectivo – Interior, lo Cultural), la Quinta Disciplina, se constituye en una alternativa vital para darse cuenta de que las organizaciones de hoy han dejado de ser entendidas en base a la división vertical de las decisiones y horizontal del trabajo, es decir desde una perspectiva de liderazgo desarticulado, a organizaciones de *conocimiento*, tal vez haciéndose eco del viejo adagio que reza: *dejar de aprender es empezar a envejecer y morir*, y que invita, al decir de Senge (2003, 11) a:

Construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto

Peter Senge nació en 1947 en California (USA) y se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Su primera Maestría fue en el Social Systems Modeling en MIT. Es profesor en el School of Management del Grupo de Dinámica de Sistemas en el Sloan School of Management, así como también co-docente en el New England Complex Systems Institute. Logró un BS en ingeniería aeroespacial de la Universidad de Stanford, allí también estudió filosofía y luego un MS en el modelado de sistemas sociales de MIT en 1972. Posteriormente obtuvo un doctorado de la Escuela de Administración Sloan del MIT en 1978. En la Escuela de Administración Sloan del

MIT, fue Director del Centro para el Aprendizaje Organizacional, y actualmente en la facultad de MIT. Hoy se desenvuelve como presidente fundador de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (SOL). Esta organización ayuda a la comunicación de ideas entre las grandes corporaciones.

Su salto más importante a la fama ha sido como autor del libro “La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende”, desde 1990. Aquí se puede ver con claridad una evolución de la Teoría de Sistemas (de Ludwig von Bertalanffy y mencionado en el capítulo 1 de esta investigación), orientada a la empresa, a través de su aplicación de la *Dinámica de Sistemas de acuerdo a modelos No Lineales* simulados por ordenador.

Todos sus estudios y exploraciones han sido cristalizados en esta herramienta organizacional llama justamente así *La Quinta Disciplina* y que de alguna manera aspiran escuchar las voces de los líderes organizacionales, de las empresas que, con el cambio del milenio, el incremento vertiginoso de la tecnología, de los sistemas de aprendizaje, las transformaciones dramáticas de los mercados, de la geopolítica, y alterados por una pandemia, parecen gritar desde hace ya más de 30 años, que las organizaciones que aprenden son las que dialogan con el mercado, habiendo previamente dialogado con su propio mundo organizacional interior para transformar su cultura, al respecto dice Senge (2003, 11):

Como decía recientemente la revista *Fortune*: “Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado organización inteligente”. Y Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

Al decir de Sánchez y Camejo (2018, 30), e integrando lo propuesto por Senge al modelo integral de Wilber:

En tal sentido, el promover practicas colectivas de apertura, como forma de establecer contextos u organizaciones integrales con visión holística, ya no es solo un ideal sin oportunidad; según el modelo integral de Ken Wilber, es lo más natural de la evolución y desarrollo de una organización. Una de las tareas esenciales para promover este tipo de organizaciones, pudiera ser la implementación de nuevas estrategias organizacionales que permitan estar a la vanguardia de las exigencias del entorno mundial, formar redes de intercambio entre las empresas y proyectos ya existentes para la multiplicación de las experiencias ya obtenidas y establecer una costumbre de aprender en común para servir al mundo de una forma mejor.

Peter Senge, sostiene que las transformaciones organizacionales y por tanto la creación, fortalecimiento y trascendencia de su Cultura Organizacional, puede ser realizada cuando se toman en cuenta estas “cinco nuevas *tecnologías de componentes*, que convergen para innovar las organizaciones inteligentes” (Senge 2003, 15):

Tabla 20.

| Disciplinas para las organizaciones inteligentes | |
|---|-----------------------|
| INDIVIDUALES | GRUPALES |
| Pensamiento Sistémico | Visión Compartida |
| Dominio Personal | Aprendizaje de Equipo |
| Modelos Mentales | |

Fuente: Peter Senge en “La Quinta Disciplina” y elaboración propia

Siendo el *Pensamiento Sistémico* el resultante de las otras 4 disciplinas y al que dará en toda su obra un especial interés, pues como se mencionó, Senge ha revitalizado y aplicado organizacionalmente de manera prolífica la *Teoría General de Sistemas*

3.2.1 Nuestros actos crean la realidad y pueden cambiarla

Previo a la descripción de las 5 disciplinas, es importante identificar otro concepto clave de Senge; la *metanoia*. En nuestra línea de investigación, el aprendizaje al igual que la contemplación de la belleza, es un proceso integral – holístico, además de lo mencionado en la introducción de la presente Tesis, es muy sincrónico, entender que el origen de las palabras inglesas: *whole* (total), *holy* (sagrado), y *health* (salud), derivan de la misma raíz: *hale* (sano), cuyo origen lingüísticamente hablando es la palabra griega *hólos*: entero. De tal forma y como lo cita Grandío (1990, párr. 29)

Y la Organización Inteligente de Senge es la organización que aprende. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje generativo, el cual, basándose en la creatividad, permite lo que él (y su equipo) llama "metanoia": "desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra". Metanoia viene literalmente de meta (más allá) y noia (de la mente): trascendencia, y, aunque el catolicismo lo tradujo como "arrepentimiento", los gnósticos antiguos lo concebían como el despertar de la intuición compartida y del conocimiento directo de lo más elevado. Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje"

Por tanto, una organización *sana* es aquella que crece y madura, por un proceso de aprendizaje integral-total. Sin embargo, de acuerdo a Senge, el aprendizaje tropieza con los siguientes obstáculos:

Tabla 21.
Obstáculos para el aprendizaje

| No. | OBSTÁCULO | CONCEPTO |
|-----|---|--|
| 1 | <i>"Yo soy mi puesto"</i> | Confundir nuestro trabajo con nuestra identidad |
| 2 | <i>El enemigo externo</i> | Culpar a algo externo a ti (personas, áreas, organizaciones) |
| 3 | <i>La ilusión de hacerse cargo</i> | En ocasiones la proactividad es reactividad disfrazada |
| 4 | <i>La fijación en los hechos y la parábola de la "rana hervida"</i> | la crisis de nuestras empresas y sociedades vienen siempre de procesos lentos y graduales |
| 5 | <i>La ilusión de que se aprende de la experiencia</i> | La experiencia ahoga muchas veces la innovación y el aprendizaje. Es más importante "desaprender" lo que se sabe para poder comprender lo nuevo |
| 6 | <i>El mito del equipo administrativo</i> | Cuando se convierten en feudos de "expertos profesionales" que defienden su territorio y compiten contra la organización antes que seguir "colaborando" con ella |

Fuente: Peter Senge en "La Quinta Disciplina" y elaboración propia

Con absoluta claridad concluye Senge (2003, 22)

En el corazón de una organización inteligente, hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad.

3.2.2 La Quinta Disciplina: piedra angular de la organización inteligente

Para Senge, son imprescindibles las "11 Leyes del Pensamiento Sistémico":

Tabla 22.
Las 11 Leyes del Pensamiento Sistémico

| No. | LEY | CONCEPTO |
|-----|---|---|
| 1 | Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" del ayer | Quienes resuelven el nuevo problema no suelen ser quienes lo provocaron, de modo que "van de una parte a otra del sistema" sin ser detectados como una problema global. |
| 2 | Cuanto más se presiona, más presiona el sistema | Este proceso se conoce como "realimentación compensadora" |
| 3 | La conducta mejora antes de empeorar | La realimentación compensadora siempre implica una "demora", un paréntesis entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo. |
| 4 | El camino fácil lleva al mismo lugar | Tendemos a aplicar soluciones conocidas a situaciones no conocidas |
| 5 | La cura puede ser peor que la enfermedad | Las soluciones no sistémicas suelen padecer del síndrome de la dependencia, de modo que se convierten en hábitos adictivos impidiendo progresivamente la capacidad de la organización para solucionar sus propios problemas |
| 6 | Lo más rápido es lo más lento | Todos los sistemas tienen una velocidad óptima que no es la máxima |
| 7 | La causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo | La raíz de las dificultades no se encuentran en problemas recalcitrantes ni en adversarios externos, muchas veces próximos en el tiempo, sino en nosotros mismos |
| 8 | Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias | El "principio de la palanca" sugiere cómo pequeños cambios bien focalizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado |
| 9 | Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias | La recompensa daña irremediablemente la delicada capacidad que todos tuvimos para aprender espontáneamente sin distinguir el trabajo del juego. |
| 10 | Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños | Imponer rígidas divisiones entre departamentos y ensalzar la alta especialización incrementan alarmantemente los costes de coordinación |
| 11 | No hay culpa | El pensamiento sistémico muestra que nosotros y las causa de nuestros problemas formamos un sólo sistema. La cura radica de la relación con nuestro "enemigo". |

Fuente: Peter Senge en "La Quinta Disciplina" y elaboración propia

3.2.3 Las Disciplinas Centrales: Construyendo la organización inteligente

Las Cinco Disciplinas son una suerte de *teorías y métodos* que coadyuvan en el desarrollo del aprendizaje y que tienen tres requisitos fundamentales: comprender la complejidad, fomentar la aspiración y desarrollar una conversación reflexiva. Como lo resume Roldan (2010, párr. 8)

El propósito declarado de la Quinta Disciplina es ofrecer ciertas herramientas básicas que permitan la construcción de una organización inteligente. Una organización inteligente es un ente colectivo en continuo proceso de aprendizaje –entendiendo por aprendizaje el aumento de la capacidad o aptitud para crear con efectividad ciertos resultados deseados.

Las Tablas 23 y 24, resumen las Disciplinas y su aporte al Pensamiento Sistémico:

Tabla 23.
Disciplinas Individuales

| DISCIPLINAS INDIVIDUALES | CONCEPTO | APORTES A LA QUINTA DISCIPLINA |
|-----------------------------|--|---|
| 1. PENSAMIENTO SISTÉMICO | Su propósito es coadyuvar al entendimiento de cómo funcionan los sistemas complejos y extensos. Mira a las empresas desde la perspectiva de arquetipos o ciclos e incluye a veces modelos explícitos (simulados por ordenador) de asuntos más complejos. | Ayuda a comprender aquellos factores sutiles que tienen las organizaciones <i>inteligentes</i> , así como su auto- percepción y la visión del mundo. Permite mirar las <i>redes</i> de procesos extendidas en espacio- tiempo, y la participación de todos en estas redes, en lugar de ver sólo realidades fragmentadas y hechos aislados |
| 2. DOMINIO PERSONAL | A través de esta disciplina puede surgir el aprendizaje y el crecimiento personal. Está más allá de habilidades y competencias, aunque las incluye. Es tomar la vida desde lo creativo y no solo lo reactivo. Implica discernir lo importante, superando la tensión creativa entre lo que deseamos (visión) y la realidad (donde estamos). | Motiva permanentemente a percibir cómo, lo que hacemos, afecta al mundo. Gracias a esta disciplina, se puede liberar a los colaboradores del pensamiento reactivo ("algo-alguien está creando mis problemas"), que son una amenaza para la perspectiva sistémica. |
| 3. MODELOS MENTALES | Son las creencias o supuestos profundamente arraigados, en forma de imágenes y generalizaciones de las que somos poco conscientes. Al trabajarlos, es como volver el espejo <i>hacia adentro</i> aprendiendo a liberar las imágenes internas sobre el mundo, conduciéndolas a la superficie para un riguroso análisis. | Poner un énfasis particular en mirar las limitaciones de nuestra forma actual de percibir al mundo. Ayuda al pensador sistémico a mirarse con compromiso en la búsqueda de la verdad-realidad, para encontrar en ellas, el apalancamiento para modelarlas hacia sus fines. Permitirse como organización inteligente un modo de <i>ser</i> que a la larga es lo que la define. |

Fuente: Peter Senge en “La Quinta Disciplina” y elaboración propia

Tabla 24.
Disciplinas Grupales

| DISCIPLINAS GRUPALES | CONCEPTO | APORTES A LA QUINTA DISCIPLINA |
|-----------------------------|---|---|
| 4. VISION COMPARTIDA | Es un factor que tiene altísimo poder en la mente y corazón de las personas. Su aprendizaje no es sólo adaptativo sino principalmente generativo. Invita a los colaboradores a "mirar hacia adentro", para identificar sus perspectivas internas de <i>excelencia</i> . Mantener una aspiración unitaria y colectiva en los miembros, una fuerza que le da sentido, contenido, dirección y unidad a la actividad de cada uno. | Acrecienta el compromiso a mediano y largo plazo. Toda organización inteligente tiene <i>visión compartida</i> . Ayuda a elevar la perspectiva individualista, para empezar a entenderla desde el <i>nosotros</i> , creando identidad, unidad, como paso esencial de confianza para trabajar en equipo. |
| 5. APRENDIZAJE EN EQUIPO | Es desarrollar las aptitudes indispensables para la coordinación de las acciones individuales en un perfecto alineamiento con la visión compartida. Es lograr que los esfuerzos individuales, generen los resultados que necesiten y desean todos. Su base es la visión compartida compartida y el dominio personal | Mostrar la manera como se descubre la figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Invita a "dialogar", retando a "suspender los supuestos" para entrar en el "pensamiento grupal", identificando los retos del aprendizaje, que son patrones <i>defensivos</i> , a fin de desconectarlos para florecer creativamente. |

Fuente: Peter Senge en "La Quinta Disciplina" y elaboración propia

Finalmente, al vincular los conceptos fundamentales de Senge, con el objeto de la presente investigación, se puede señalar, que "las organizaciones fractales incorporan elementos culturales propios como la interacción e interdependencia del todo y sus partes, en el modo de afrontar los problemas comunes, bien sean locales o con influencia global; se requiere una actitud creativa, una visión compartida, un aprendizaje generativo" (Minguet, 2016: 6). Este tipo de aprendizaje "acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente" (Senge, 2008: 261).

"El diálogo crea condiciones donde las personas experimentan la primacía del todo. Las relaciones son más fundamentales que las cosas, y la totalidad es más importante que las partes" (Senge 2003, 35)

4. Cuadrante 4: "Ellos" (colectivo–exterior): lo social - grupal

Es la vinculación con todo lo externo que nos rodea y que forma parte del entorno en el cual se desenvuelven las personas y toda forma de vida a través de sistemas, estructuras y organizaciones, que pueden ser de índole política, económica,

religiosa, social etc. La naturaleza, la sociedad, el mundo y lo que pueda haber fuera de él, configuran el espacio del “ellos”.

Siendo algo muy particular los mecanismos y procesos de distribución de la información que pueda mantener unida, sólida y funcional a cualquier organización para lograr el objetivo vital de la *comunicación*, y esto es: mostrar los logros, la situación actual y real en la cual se encuentra la estructura a la que se pertenece, sea una familia, una institución, una empresa, etc. utilizando para ello los más variados medios de información de masas, como el internet, la TV satelital, los celulares, las publicaciones de libros, blogs, páginas Web, etc. Es decir, es *mostrarse* al mundo encajando así en el *exterior – colectivo* de este Cuarto Cuadrante.

Retomando el concepto del *pensamiento fractal*, y aplicándolo en los ámbitos organizacionales, se hace imprescindible un cambio paradigmático en los líderes y en las mismas organizaciones, sobre la manera como observan las cosas, los objetos, el mundo, pues su complejo proceso de pensamiento debería alejarse del sistema estructuralista, desarticulado y desvinculado, para entender la necesidad de la interrelación, la tecnología y la posibilidad de conectividad, como campo de acción en actividades tan necesarias como la planificación, la toma de decisiones, la solución de conflictos, etc. Ventajosamente “este cambio paradigmático es generacional pues se observa en los emprendedores que han integrado los avances tecnológicos de la información y las comunicaciones en sus planes de formación y crecimiento empresarial” (Minguet, 2016: 10).

En lo organizacional, el espacio del “ellos”, se manifiesta a través de sistemas y herramientas que garanticen los logros y resultados que solidifiquen la estructura y la proyecten en el tiempo y el espacio. Como lo señala en esta misma línea de pensamiento de esta investigación, Raye (2012, 1)

La cualidad de una organización fractal incluye propósitos compartidos y valores que crean estructuras integrales; participación universal en ideas y soluciones para la mejora continua; toma de decisiones en niveles funcionales; un liderazgo devoto al desarrollo de los empleados como fuente del capital intelectual; y energía competitiva dirigida hacia afuera en lugar de hacia adentro. La teoría de la organización fractal reconoce un sistema operativo emergente humano que es creativo, adaptativo, saludable y evolucionario.

4.1 Gestión Por Procesos (Business Process Management B.P.M.) desde la perspectiva integral

De forma breve es importante familiarizarse con algunos conceptos que están involucrados al definir procesos, entre otros: sus elementos, su arquitectura, el mapa, las etapas, los beneficios, a fin de abordar en seguida la importancia de los B.P.M.

Como lo comenta Ángel Mallar (2010, 7)

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Y al decir de Sánchez y Camejo (2018, 31)

Los procesos organizacionales atribuyen especial importancia a la forma como desarrollarse y evolucionar, por tanto los procesos estratégicos deben verse como algo fundamental para el desarrollo de habilidades organizacionales de interrelación entre los distintos procesos, sus fundamentos y funciones, lo que es presentado a través de dimensiones y categorías para obtener el logro de los objetivos estratégicos en una organización; cabe destacar, que la gerencia también exige elaborar mapas o planes bien establecidos que permitan desarrollar los procesos organizacionales, estableciendo objetivos que identifique claramente el camino que se pretende seguir para alcanzar las metas o fines organizacionales.

Los siguientes factores a continuación, muestran cuando una actividad es un proceso:

- La actividad debe tener un propósito definido o una misión específica.
- Debe estar compuesta por entradas y salidas.
- Pueda identificar los clientes internos o externos proveedores y el producto final.
- Sea factible de descomponerse en operaciones y/o tareas.
- Puede ser manejada y estabilizada a través de una metodología de gestión por procesos que incluya factores como el tiempo, los recursos y los costos.
- Que sea posible delegar responsabilidades de la actividad a las personas.

4.1.1 Elementos constituyentes de los procesos:

Se distinguen principalmente como lo expone con claridad Mallar (2010, 8):

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a. Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones
 - b. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).
4. Outputs: son básicamente de dos tipos:
 - a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
 - b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente

Como se puede graficar en la Figura 32:

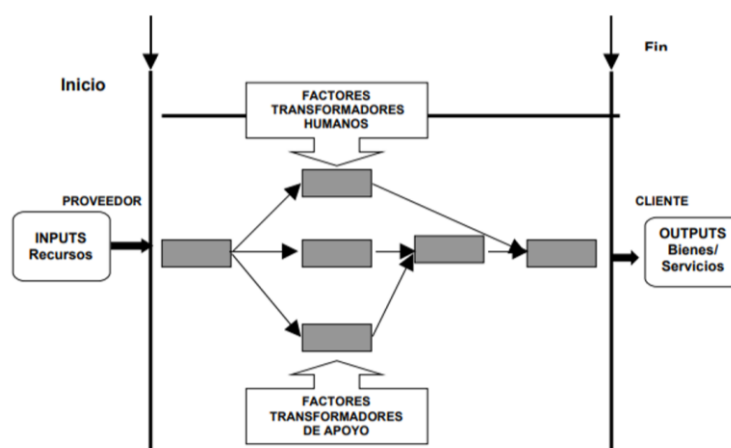


Figura 32. Elementos de los procesos

Fuente: Miguel Ángel Mallar en “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”

4.1.2 La Arquitectura de los procesos:

Se distinguirían dos tipos básicos, diferenciados y complementarios de procesos: los del *negocio* propiamente a nivel estratégico y operativo que proporcionan guías, directrices y los de *apoyo* o secundarios que proporcionan recursos de todo tipo, como se puede ver en la Figura 33:

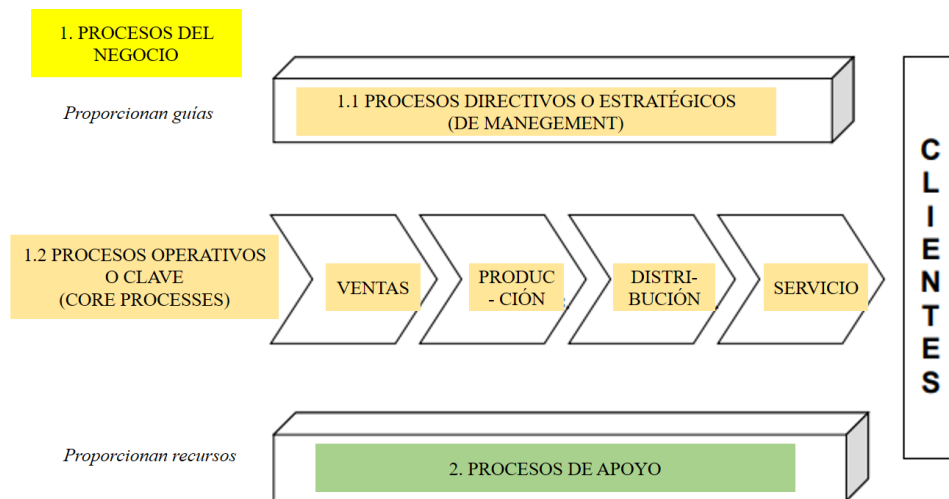


Figura 33. Arquitectura de procesos

Fuente: Miguel Ángel Mallar en “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, elaboración propia.

4.1.3 Etapas de los procesos:

Existen 7 etapas bien definidas para la aplicación de una gestión basada en procesos, como se indican en la Tabla 25:

Tabla 25.
Etapas de los procesos

| No. | ETAPA | CARACTERÍSTICAS |
|-----|--|---|
| 1 | Información, formación y participación | Al adoptar nuevas metodologías que impliquen cambiar de forma de pensar y/o trabajar, es fundamental la información y la formación que se les entregue, sobre todo la relacionada con los objetivos del proceso, sus etapas, resultados esperados, colaboraciones requeridas, etc. |
| 2 | Identificación de los procesos y definición de las fronteras de cada uno | Elaborando una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta su nombre, la descripción clara de que se hace con el, discriminado los importantes de los que no lo son para la satisfacción del cliente o la operación de la misma, quien provee y quien recibe, los subprocesos, documentos y quienes los realizan. |
| 3 | Selección de los procesos clave | Diferenciando los procesos <i>relevantes</i> (generan valor agregado, permiten cumplir los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes y que cruzan vertical y horizontalmente a la organización) de los <i>clave</i> (inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos) |
| 4 | Nombrar al responsable del proceso | Quien contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por lo cual será vital que tenga las atribuciones adecuadas y que deban ser puestas de manifiesto públicamente. El éxito del proyecto dependerá de esta decisión. |
| 5 | Revisión y análisis de los procesos y detección de los problemas | Analizar cada proceso, desde los más importantes, de acuerdo al punto 3. Si no da respuesta a los objetivos estratégicos, habría que re-diseñarlos. |
| 6 | Corrección de los problemas | Identificar las posibilidades reales de solución y los pasos para lograrlo, utilizando las herramientas adecuadas. |
| 7 | Establecimiento de indicadores | Establecer que se desea medir, cómo, cuándo, quién, con que frecuencia, que se auditará, cómo se socializará los resultados, para controlar y mejorar los procesos |

Fuente: Miguel Ángel Mallar en “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, elaboración propia.

4.1.4 Beneficios de una gestión por procesos:

Se puede señalar de manera muy puntual:

- ✓ El rendimiento de todos los productos – servicios de la organización aumentan al no malgastar tiempo o recursos materiales ni esfuerzos inútiles.
- ✓ Alineación de todos los objetivos con orientación al cliente
- ✓ Los empleados trabajan no sólo en *departamentos*, sino en equipos,
- ✓ La remuneración puede vincularse a los resultados y no a las actividades solamente
- ✓ Los líderes no *supervisan*, brindan apoyo y asistencia a sus colaboradores
- ✓ Las áreas de sistemas informáticos colaboran con todos los procesos y en todas las etapas.
- ✓ La cultura organizacional se consolida y fortalece la responsabilidad individual y colectiva
- ✓ Es un terreno fértil para el concepto de *integralidad – holismo – holonómico*.

4.1.5 El Bussines Process Management (B.P.M.):

Con todo este importante antecedente del concepto de *procesos*, se puede presentar el B.P.M. (Business Process Management), como un sistema-metodología de trabajo que puede ser aplicada a las pymes o a las grandes empresas, que necesitan visibilizar para controlar la gestión de procesos productivos de su organización.

4.1.5.1 ¿Por qué implementar un B.P.M.?:

Se resumen de la siguiente manera:

- Permite ser más competitivos
- Ayuda a mejorar la eficiencia
- Optimiza y mejora los procesos
- Favorece información para la toma de decisiones

4.1.5.2 Beneficios del B.P.M.:

Los beneficios pueden ser percibidos tanto al interior de la organización como en su vinculación hacia el cliente, como se señala en la Tabla 27:

Tabla 26.
Beneficios del B.P.M.

| INTERNAMENTE | EXTERNAMENTE |
|---|---|
| Toma de decisiones en tiempos muy reducidos. | Mejora el servicio de atención al cliente |
| Mejora la efectividad: eficiencia y eficacia | Optimiza el máximo la calidad de productos y servicios |
| Optimiza el acceso a la información | Agiliza la salida de información, datos, correos, SMS, etc. |
| Implica al personal, al motivarlos a participar en los procesos | Aumenta la competitividad de la organización |

Fuente: Ambit, Team. “¿Qué es un sistema de gestión por procesos (BPM)?” Elaboración propia

4.1.5.3 ¿Qué son las herramientas B.P.M. y cómo implementarlas?:

Así se conocen a las aplicaciones que son ideadas para el diseño, gestión y monitorización de procesos, que servirán para medir, automatizar y optimizar al máximo las operaciones de los negocios, proporcionando métricas y KPIs a fin de que los gerentes y líderes mejoren su capacidad de tomar decisiones y comprueben que sus estrategias pueden alcanzar sus objetivos. En el mercado, existen muchas ofertas de B.P.M., como, por ejemplo: Intalio, IBM Business, Progress Savvion BPM, Oracle Bussines Process Management Suite Process Manager, la correcta elección marcará el éxito de la metodología.

La manera más adecuada de implementarlos es tomando en cuenta estos pasos:

- Definición de cuáles son los procesos
- Selección de la mejor herramienta B.P.M.
- Aplicación de la B.P.M.
- Optimización de los procesos
- Formación del personal

4.2 Cuadro De Mando Integral (Balanced Score Card B.S.C.) su contribución a la visión Holística

Cuando se piensa en gestión empresarial, es inevitable considerar palabras y conceptos como, herramientas, modelos, ideas mapas estratégicos, visión, misión,

valores, KPIs (Key-Performance-Indicators) e inclusive vincularlo a autores tan importantes como Peter Drucker, Alfred Chandler, Michael Porter, Stephen Covey, e inevitablemente en David P. Norton y Robert S. Kaplan, ambos de origen estadounidense, co-creadores de la que se ha considerado como una iniciativa de altísima influencia en el mundo empresarial en los últimos 75 años, como lo calificó la revista Harvard Business Review en el año 1992, cuando fue presentado por primera vez, logrando resultados impactantes en la industria de la estrategia empresarial, pues este “modelo está siendo utilizado por el 60% de las organizaciones de todo el mundo para poner en marcha su estrategia. En 2007 fueron votados en el puesto número 12 del ranking de pensadores más influyentes del mundo del Sun Top Media’s Thinkers 50” (IsoTools 2015, párr. 3).

Robert Kaplan, nació en 1940. Ingeniero Eléctrico, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Obtuvo luego el Doctorado en Investigaciones de Operaciones en la Universidad de Cornell, además de tener algunos Doctorados *Honoris Causa* en prestigiosas universidades como la Waterloo de Bélgica, la Lodz de Polonia y la Stuttgart de Alemania. Principalmente la labor profesional de Kaplan ha sido en el ámbito académico, pues fue Decano de la Carnegie-Mellon University desde 1977 hasta 1983, cuando se trasladaría al Harvard Business School en donde allí ejerció como Profesor de Desarrollo de Liderazgo. Posteriormente junto a William Bruns, lograrían definir lo que llamaron el *Costo Basado en Actividades*, que perdió terreno con el nuevo enfoque creado junto a Norton (el B.S.C.). Actualmente trabaja en lo que se conoce como iniciativa HBS Value Based Health Care, junto a Michael Porter.

David Paul Norton, nació en 1941. Obtiene en el Instituto Politécnico de Worcester la licenciatura de Ingeniería Eléctrica. Posteriormente en el año de 1962, logra su Maestría en Investigación de Operaciones en el Instituto de Tecnología y un MBA en la Universidad Estatal en la Florida. Completando sus estudios en Administración de Empresas en la que es considerada como una de las instituciones reputadas y pioneras en las estrategias empresariales, la Harvard University donde logra su Doctorado. Su carrera profesional siempre ha estado vinculada al mundo de la consultoría, el emprendimiento y las organizaciones. Junto a Richard Nolan fundó la firma Nolan, Norton & Co en 1975, que fue posteriormente comprada en 1992 por Peat Marwick, también es co-fundador y Presidente de Renaissance Solutions, Inc. y cofundador, Presidente del Consejo Asesor y Director del Grupo Palladium. Actualmente es el Presidente de Palladium, empresa que tiene como razón fundamental

ayudar a que, a través de diversas estrategias rentables y sostenibles, los líderes aumenten los resultados de sus organizaciones.

En cuanto a sus publicaciones: Kaplan es autor o coautor de 14 libros y algo más de 175 artículos, de los cuales unos 26 están incluidos en Harvard Business Review. David P. Norton es coautor con Kaplan de los siguientes 5 libros: “El Cuadro de Mando Integral - Cómo traducir y poner en práctica la estrategia”, “La organización focalizada en la estrategia: Cómo implementar el Balanced Scorecard”, “Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, “Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.”, “Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard” Y han recibido decenas de reconocimientos locales e internacionales por su contribución al mundo empresarial.

El B.S.C. hace una propuesta más integral que los sistemas previos de estrategias y planificación, pues introduce factores y elementos en cierta forma *desafiantes* a ser medidos por las organizaciones, “plantean inquietudes frente a la opción de manejar un sistema unificado y balanceado de información gerencial que hoy se conoce como Tablero de Control de Balance, Tablero Integral de Control, o Tablero de Mando Integral” (López 2001, 4) o como también lo señala Roncancio (2023, párr. 29), refiriéndose al libro bestseller: “El Cuadro de Mando Integral - Cómo traducir y poner en práctica la estrategia”

Este clásico sobre gestión estratégica establece un vínculo entre la gestión orientada al corto plazo y un enfoque más holístico que involucra mediciones e indicadores no financieros dentro de la estrategia. El libro se dirige a la alta dirección y le pregunta: “¿Está preparada para el futuro?”. Algunos responden al desafío de cambio con modificaciones graduales, agregando algunas métricas no financieras a los tableros de control que les proveen información sobre cómo funciona la nave corporativa.

4.2.1 ¿Qué es el Balanced Score Card (B.S.C.)?

“Es una metodología utilizada para administrar y hacer seguimiento a la estrategia de una organización”. (Roncancio 2021, párr. 2)

Esta metodología “se nutre de los conceptos generados en las teorías modernas de gestión organizacional (Gerencia de la Calidad Total, Procesos de Reingeniería, Costeo Basado en Actividades y Valor Económico Agregado (EVA)) entre otros” (López 2001, 4)

Los creadores de esta herramienta percibieron, durante sus consultorías en organizaciones de la más diversas líneas de negocios, que cuando sólo se valora los

logros de una empresa por los números financieros, pueden perder de vista muchos otros factores intangibles que también forman parte de una vida *integral* de la misma y que indudablemente aportan para el éxito y el florecimiento de ventajas competitivas frente a otras empresas.

Por ello, su modelo de gestión incluye las cuatro perspectivas que están interrelacionadas entre sí:

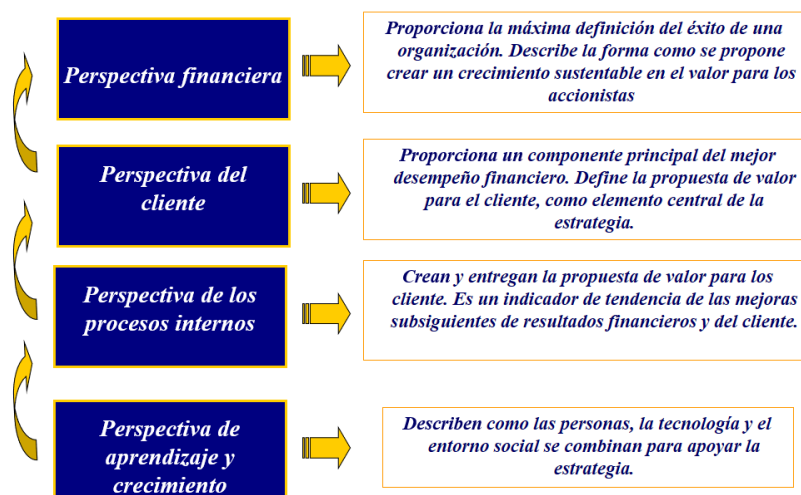


Figura 34. Perspectivas del B.S.C.

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton en “El Cuadro de Mando Integral” y elaboración propia

“El B.S.C. permite observar como desde algo tan intangible como las capacidades, habilidades, conocimientos o formas de trabajar, se puede impulsar que los clientes vean satisfechas sus necesidades y expectativas y los resultados financieros acaben llegando” (IsoTools 2015, párr. 13)

Esta herramienta es *por* y *para* la consecución de la estrategia, pues cada una de estas perspectivas utiliza sus objetivos para relacionarlos con los demás por la ley de *causa – efecto*, que son debidamente medidos por sus indicadores (KPIs). Kaplan y Norton, sitúan a la gerencia con una visualización más integral / global, siendo su foco fundamental el largo plazo, pero recordando siempre que los resultados son el trabajo del día a día.

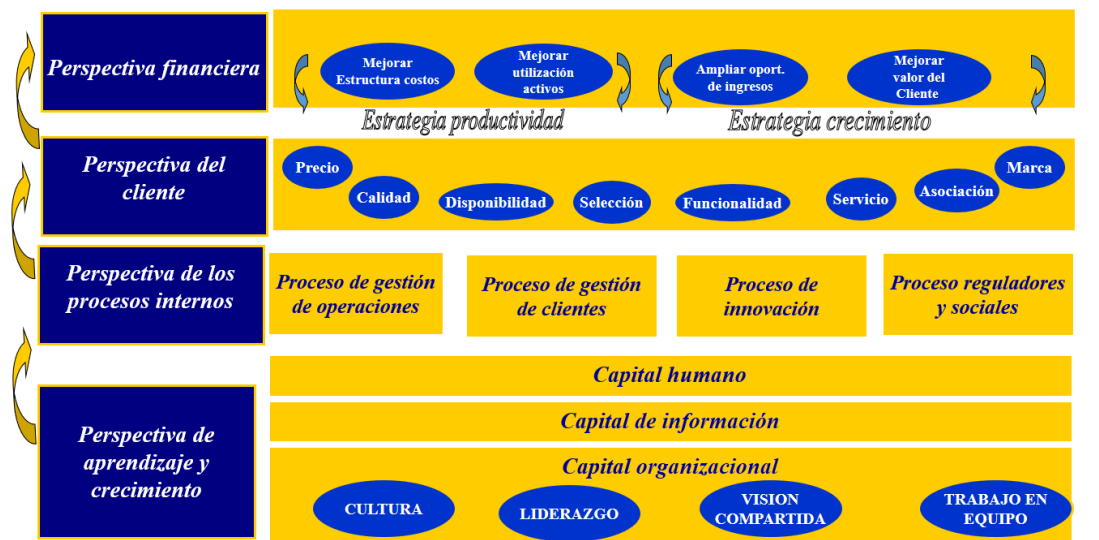


Figura 35. Componentes de las Perspectivas del B.S.C.

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton en "El Cuadro de Mando Integral" y elaboración propia

La dinámica con la que se puede resumir el B.S.C. se la entiende en este gráfico:



Figura 36. Aprendizaje de doble bucle en el B.S.C.

Fuente Gabriel Roncancio en "7 beneficios de medición del Balanced Scorecard para su organización"

4.2.2 Beneficios del Balanced Score Card (B.S.C.)

Existen muchas empresas de todo el mundo y de la más variada línea de negocio, han podido comprobar sus beneficios en cuanto a la planificación estratégica, su seguimiento y los resultados integrales, por ello, en esta investigación, se la ubica como una herramienta por excelencia para el Cuadrante Cuatro: colectivo – exterior. Y si bien su implementación tiene que desafiar transformaciones de paradigmas gerenciales, re educar al personal en conceptos de *visiones holísticas e integradoras*,

mirarlo como elemento de proyección y no solo histórico, cuidar de no aplicarlo para corregirlo en las desviaciones que se mireen en el momento oportuno, utilizarlo sin percibir las relaciones de causa efecto entre las perspectivas, a pesar de estas observaciones son muchos más los beneficios que tienen las organizaciones que lo han implementado:

Tabla 27.
Beneficios del Balanced Score Card (B.S.C.)

| No. | BENEFICIO | DESCRIPCIÓN |
|-----|--|---|
| 1 | Transformación de la visión en objetivos medibles | traducir la visión de la organización en acciones concretas que puedan desarrollarse y medirse, usando los KPI's (Key Perfomance Indicators-Indicadores clave de desempeño) |
| 2 | Alineación de toda la estrategia | Los indicadores están alineados con las iniciativas estratégicas y éstas con los objetivos, de tal forma que los esfuerzos de toda la organización están debidamente concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento de metas. |
| 3 | Optimización de la comunicación entre miembros de la organización | Se crea un Mapa Estratégico: una representación visual de toda la estrategia de la organización, permitiendo la comunicación de manera sencilla entre todos sus miembros, garantizando la claridad sobre la visión, optimizando la comunicación de los avances hacia el cumplimiento de sus metas.. |
| 4 | Estimulación de transformaciones estratégicas | Fortalece el aprendizaje de "doble bucle", esto significa que promueve la reflexión basada en las experiencias previas, siendo el resultado la realización de cambios en todo nivel para el funcionamiento global de la organización. |
| 5 | Da estructura a su estrategia | Al mantener los objetivos en el centro, las mediciones y el seguimiento son estructuradas de una manera lógica, ayudando a los líderes a entender que todas las áreas de la organización están cubiertas. |
| 6 | Mantiene su estrategia a la vista para la generación de estadísticas | Este Mapa Estratégico, sugiere y permite realizar análisis de manera periódica, mensual, trimestral, anual, para convertir en el foco de la gestión los indicadores y las estadísticas claves a fin de estar en una mejor posición para cumplir sus objetivos. |
| 7 | Mejor gestión de la información | Los indicadores de desempeño aseguran a que la organización en todas sus áreas, midan lo realmente importante y con calidad, garantizando una mejor forma de la toma de decisiones. |

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton en "El Cuadro de Mando Integral" y elaboración propia

Capítulo tercero

Conclusiones

Hay una frase que vendría bien recordarla al cierre de esta investigación: “el mapa no es el territorio” (Alfred Korzybski), suele repetirse cuando se advierte a los viajeros que el único aprendizaje significativo que enseña y transforma no es la que sucede sólo en el pensamiento, sino el que se convierte en una experiencia vital. Este viaje que se ha sugerido hacer sobre la posibilidad de explorar una manera *distinta e integradora* sobre cómo, por qué y para qué lograr una perspectiva diferente de cualquier organización, ha invitado al lector a asumir su responsabilidad al ser parte de los *pioneros de nueva consciencia* que se atreven a advertir que la mirada *holística – holónica* respondería a un criterio más esperanzador, constructivo y humano que una visión parcial, desarticulada y mecánica de las organizaciones.

Los autores mencionados a lo largo de este viaje, han sido los precursores y los referentes que, ya observados en una línea de tiempo secuencial, circular y porque no *en espiral*, han señalado la necesidad de dar ese salto de una *visión mecanicista* de una organización, a otra *orgánica* e integradora. De tal forma que los conceptos de *fractalidad*, y del *Pensamiento Sistémico*, de Mandelbrot y Bertalanffy respectivamente, mencionados como pilares vitales de esta investigación, salen a relucir como soportes fundamentales del modelo conceptual de Ken Wilber de los Cuatro Cuadrantes (1. Individual-Interno / 2. Individual-Externo / 3. Colectivo-Interno / y 4. Colectivo-Externo), cuando en cada uno de ellos, se ha escogido dos disciplinas / herramientas / estrategias, que inexorablemente incluyen, coexisten, apoyan a todas las otras de los diversos Cuadrantes, generando un entramado tan vital, que permitiría a cualquier líder de una organización y a la organización en si misma crecer, sanar, fortalecer y expandirse, objetivos extremadamente funcionales que las personas y la colectividad tanto aspiran.

La *integralidad* entendida como una propuesta posible de mirar las polaridades: *unidad-relación / individual-colectivo / interno-externo / resultados-relaciones, intuitividad-racionalidad / eros-logos*, como dos caras de una misma moneda, invita a conectar la manera de concebir, organizar, planificar, proyectar, evaluar, liderar cualquier tipo de organización o estructura humana, desde la forma como ha sido

concebida la vida muy seguramente desde sus inicios en este escenario llamado Tierra: articulada, ecológica, vinculativa, homeostática y holísticamente.

Algo que se pudo observar en el proceso de investigación, que consistió en la exploración de la bibliografía referente al tema en casi cien años de material escrito, registros audiovisuales e información en la WEB, es que no hay abundancia de literatura sobre los Cuatro Cuadrantes, (en español cabe resaltar) y su aplicabilidad en las organizaciones, y eso haría pensar tres cosas: *primero* que el tema, aparentemente no tendría tanta aplicabilidad para la dinámica de las organizaciones, *segundo* que habría faltado mayor acuciosidad y tiempo para expandir esta investigación (en información en otros idiomas) y *tercero*, con el que el autor de este estudio se alinea, y es que la gran ola que está provocando el *Modelo Wilberiano*, y seguirá haciéndolo a nivel de consultores, Coaches, facilitadores, líderes empresariales, está recién empezando, pues forma parte de una de muchas *revoluciones de la consciencia* que en las más diversas disciplinas como la ciencia, la política, la educación, el arte, la economía, etc. ya se vienen sucediendo, al decir de Marilyn Ferguson “no hay por qué asombrarse de que estos cambios de conciencia sean experimentados como un despertar, como liberación, como unificación, como transformación, en una palabra” (Ferguson 1980, 23), razón mayor aún de que se lo tome en cuenta para llegar a ser una suerte de *pioneros* y no tan solo de *colonizadores*.

Este viaje también consistió en la exposición teórica que invita al lector a que perciba con una perspectiva más holística, el comportamiento de las diversas organizaciones y su relación con el *Modelo Teórico Holístico AQAL* de Ken Wilber, donde integra el individuo y el entorno social en un gran *Kosmos Organizacional*. En cada Cuadrante, se podría presentar infinidad de disciplinas y alternativas, sin embargo, lo importante fue considerar a las escogidas como un desafío y una oportunidad a la vez, que tienen las organizaciones para fortalecer los mecanismos para lograr la integralidad, objetivo fundamental de la presente tesis:

Cuadrante 1: Individual – Interno: Fomentar el liderazgo personal y una práctica integral de vida.

Cuadrante 2 Individual – Externo: Apoyar a que las características personales que se manifiestan en el entorno laboral de cada colaborador, expresen el máximo mejor posible de sus cualidades intrínsecas al familiarizarse con el DISC y con los procesos de Coaching.

Cuadrante 3: Colectivo – Interno: Fortalecer una Cultura Organizacional Apreciativa, que ayude a entender al trabajo como una fuente de gratificación lúdica y realizante, donde los más altos valores humanos guíen la Visión y la Misión a largo plazo.

Cuadrante 4: Orientar a la organización para que los procesos, la planificación estratégica y los resultados estén alineados con una visión orgánica, *taoísta*, integral y humana

Uno de los mayores aportes de Wilber, del cual se ha hecho eco esta investigación, es que, al lograr una transformación individual interna, su voz repercutirá siempre en lo externo y en lo colectivo y servirá de espejo para una retroalimentación infinita. Considero que la responsabilidad del autor ha sido ya entregada en la realización del presente *estado de arte*.

Lista de referencias

- Abad, Andrés, Martha Cobos-Cali, Matías Abad. 2017. “La metáfora mecánica y biopsíquica en el análisis organizacional”. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración* 3: 109-126
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/628/677>
- Agudelo, Luis F. y Jorge E. Bolívar. 2007. *Gestión por procesos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
- Ambit. 2020. “¿Qué es un sistema de gestión por procesos (BPM)?”.
<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-por-procesos-bpm>
- Arnold, Marcelo, Francisco Osorio. 1998. “Introducción a los conceptos básicos de la TGS”. *Cinta de Moeibo* 3: 1-12 <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Arola, Enric 2020. “Los Cuatro Cuadrantes del cambio de Wilber”.
<https://enricarola.com/los-4-cuadrantes-del-cambio-de-ken-wilber/>
- Bardin, Laurence. 2002. *El análisis de contenido*. Madrid: Ediciones Akal
- Beck, D. y Cowan, C. 1996. *Dinámica espiral: dominar los valores, el liderazgo y el cambio*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Bengoa, Juana, M^a Rosario Espinosa. 2009. “La indagación apreciativa: una alternativa para crear realidades de libertad y compromiso”. *Revista Mexicana de Orientación Educativa* 6 (16), 2-7.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-75272009000100002#:~:text=La%20Indagaci%C3%B3n%20Apreciativa%20es%20una%20metodolog%C3%ADa%20que%20se%20utiliza%20para,objetivos%20que%20constituyan%20un%20reto.
- Bertalanffy, Ludwing von. 1968. *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica
- Bizneo blog, 2022. “Test DISC, ¿es útil para reclutamiento y selección?”
<https://www.bizneo.com/blog/test-disc/>
- Clínica Digital, 2021. “El enfoque holístico y su impacto en las organizaciones en los últimos tiempos”. https://es.linkedin.com/pulse/el-enfoque-hol%C3%ADstico-y-su-impacto-en-las-organizaciones-?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card

- Chornet, Fernando. 2015. “Estudio del coaching como herramienta para el desarrollo profesional y de su impacto en el rendimiento”. Tesis Doctoral, Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=118027>
- Cortese, Horacio. 2007. *Coaching y Aprendizaje Organizacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL
- De Gregori, Waldemar. 1999. *Construcción del poder de tus tres cerebros*. Bogotá: Kimpres
- . *Cibernética Social*. 1984. Berkeley: Universidad de California-Cortés.
- Díaz, Bertha, Elsie Bonilla, Fernando Hidalgo, María Teresa Noriega. 2020. *Mejora continua de procesos. Herramientas y técnicas*. Lima: Universidad de Lima. Fondo editorial.
- Dinámica-Mente Soluciones Empresariales. 2021. “La historia y desarrollo del DISC”. Perfil DISC. <http://www.perfiledisc.com/acerca-de-disc/historia-disc>
- Equipo Editorial, Etecé. 2021. "Teoría de sistemas". <https://concepto.de/teoria-de-sistemas/>.
- Echeverría, Rafael. 2014. *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: J.C. Sáez Editor
- Everything DISC. 2023. <https://www.everythingdisc.com/>
- Factorhuma.org. 2011. "La indagación apreciativa". https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9166/indagacio_apreciativa_cast.pdf
- Ferguson, Marilyn. 1980. *La conspiración de Acuario: transformaciones personales y sociales en este fin de siglo*. Barcelona: Editorial Kairos
- Font, Joan. 2021. “El desarrollo de la espiritualidad según Ken Wilber”. Video de YouTube, que explica la relación de la Dinámica Espiral y la consciencia. <https://www.youtube.com/watch?v=hwGAhC2qkiE>
- Gallwey, Timothy. 1997. *El juego interior del tenis*. Málaga: Editorial Sirio S.A.
- Gálvez, E., Balankin, A., Resenos, E. 2009. “Enfoque Fractal Aplicado en la Administración”. *Investigación Administrativa* 104: 43-56
- García, Ricardo. 2014. “Teoría general de sistemas y complejidad”. 14 marzo 2022. <https://www.eumed.net/rev/ccss/27/teoria-sistemas.html>
- García, Yenny, Nancy Martínez, 2020. “Modelo de los cuadrantes de Ken Wilber”. Video de YouTube, exposición sobre los Cuatro Cuadrantes y sus principales características. <https://www.youtube.com/watch?v=nHD2VP0mpFQ>

- Gómez, José. 2023. “El objetivo de alcanzar una salud integral”.
<https://www.josegomezbarbadillo.com/blog/121-el-objetivo-de-alcanzar-una-salud-integral.html>
- Grupo Ático. 2022. “Paradigmas organizacionales. Modelos empresariales de presente y futuro”.
<https://protecciondatos-lopd.com/empresas/paradigmas-organizacionales>
- Grandío, Antonio. 1990. “La Quinta Disciplina (La Nueva Dinámica de Sistemas)”.
<https://www3.uji.es/~agrandio/apu/5disc.htm>
- Henric-Coll, M. 2015. *La Organización Fractal*. Madrid: Fractal Teams
- Hinojosa, Diego. 2021. “Teoría de los Perfiles de Personalidad DISC del Dr. William Moulton Marston en el contexto de los procesos selectivos organizacionales”. Monografía de investigación previa a la obtención del Título de Especialista en Gestión de Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Instituto Libella. 2023. “Los cuadrantes de Ken Wilber”.
<https://institutolibella.com/modelo-libella/>
- Ionos. 2020. “DISC: ¿un test obsoleto o un instrumento eficaz para el trabajo?”.
<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/disc-el-test-de-personalidad/>
- IsoTools. 2015. “Norton y Kaplan: dos referentes para un modelo único en la gestión de la estrategia”
<https://www.isotools.us/2015/07/25/norton-y-kaplan-dos-referentes-para-un-modelo-unico-gestion-estrategia/>
- Jan C. Smuts. 1926. *Holism and Evolution*. Londres: Macmillan & Co.
- Jimenez-Bandala, C. 2015: “La transmodernidad en los estudios organizacionales. La metáfora del fractal”. *Revista Internacional de Organizaciones* 14; 77–100.
https://www.researchgate.net/publication/307804391_La_Transmodernidad_en_los_estudios_organizacionales_La_metafora_del_fractal
- Jiménez, Carlos A. 2002, “Visión holoárquica del cosmos”. *Nómadas* 17: 90-103.
 Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105117951009>
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. 2002. *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Kourilsky, Françoise. 2005. *Coaching. cambio en las organizaciones*. Madrid: Editorial Pirámide
- Kudert, Academy. 2021. Manual Kudert. <https://kudertacademy.com/>
- Kuhn, T. 2012. *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

- Lanzas, Ángela, Victoria Lanzas Duque, Leonel Arias Montoya. 2005. "Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso". *Scientia et Technica* 2: 151-154 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4834391>
- León, Olivé. 2013. "La Estructura de las Revoluciones Científicas: cincuenta años". *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad* 22: 133-151
- López, Ernesto. 2001. "Importancia estratégica del Cuadro Integral de Mando en la Gestión Empresarial Balanced Score Card". *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* 11: 17-25. <https://www.redalyc.org/pdf/911/91101104.pdf>
- Mallar, Miguel Ángel. 2010. "La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente". *Visión de futuro*. 13 (1): 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mandelbrot, B. 1977. *The fractal geometry of nature*. New York: W. H. Freeman.
- Manzo Katherine, Carla Rivera. 2020. "Determinación del perfil de los rasgos de personalidad según el modelo DISC en los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en el semestre B-2019". Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, Universidad Católica Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14578/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-552.pdf>
- Marston William M. 1928. *Emotions of normal people*. Londres: Devonshire Press
- Marteau, Silvia Alejandra y Luis H. Perego. 2017. "La organización desde el paradigma holístico". *Ciencias Administrativas* 11: 55-62 <https://www.redalyc.org/journal/5116/511654337005/html/>
- Martínez, Ricardo, 2017. "Teoría Integral". Video de YouTube donde explica las bases de la Teoría Integral de Ken Wilber. <https://www.youtube.com/watch?v=k4WAMCQlinM>
- Maturana, H. y Varela, F. 2003. *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- 2004. *De máquinas y seres vivos: autopoiesis: la organización de lo vivo*. Buenos Aires: Lumen.
- Medina, Gonzalo. 2018. "El enfoque integral holónico de Ken Wilber, otra visión a la hora de investigar". *Salus* 22, 1: 8-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375956270003>

- Minguet, Edmundo, 2016. “El liderazgo en las organizaciones fractales”. *Revista Cieg (Centro de investigación y estudios gerenciales)* 27: 54-65. [https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20\(54-65\)-Minguet%20Edmundo_articulo_id287.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(54-65)-Minguet%20Edmundo_articulo_id287.pdf)
- Mittman, Carolina. 2023. “La importancia de utilizar evaluaciones DISC en Recursos Humanos”. *DISC Spain*. <https://discspain.com/la-importancia-utilizar-evaluaciones-disc-recursos-humanos-2>
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial
- Muga, José Antonio, 2014. "La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa". *Facultad de Economía y Negocios*. 1: 10-13. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138860/La-indagaci%C3%B3n-apreciativa.pdf?sequence=1>
- Navarro, José. 2016. “El diseño fractal como herramienta para gestionar el caos en organizaciones”. <https://lorbada.com/blog/2016/05/14/espanol-el-diseno-fractal-como-herramienta-para-gestionar-el-caos-en-organizaciones-22/>
- Pointer Networks, 2012: “La nueva forma de trabajar y el modelo de cambio AQAL”. <https://es.itpedia.nl/2011/06/14/het-nieuwe-werken/>
- Raye, J., 2012. “Fractal Organization Theory”. *Petaluma*. 1: 1-17. <http://journals.iss.org/index.php/proceedings56th/article/viewFile/1796/663>
- Renton, Jane. 2010. *Coaching y Mentoring*. Quito: Ediecuatorial
- Reyes, Laura. Gustavo Lara. 2011. “El liderazgo integral en las organizaciones”. *Avances en Psicología Latinoamérica*. vol.29, 1: 161-173. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-47242011000100013&lng=en&nrm=iso
- Richardson, Pam. 2005. *Coaching personal*. Barcelona: Grupo Editorial Norma
- Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Roncancio, Gabriel. 2023. “7 beneficios de medición del Balanced Scorecard para su organización”. <https://gestion.pensem.com/7-beneficios-de-medicion-del-balanced-scorecard-para-su-organizacion>
- . 2023. “Kaplan y Norton: Todo sobre los autores del Cuadro de Mando Integral”. <https://gestion.pensem.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>

- Sánchez, Yuliza. Lyneth Camejo López. 2018. “La Teoría del Todo de Ken Wilber: una visión holista para estudiar las organizaciones”. *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. IV: 19-32
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7785858>
- Sans, Montse. 2012. “¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach”. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*. Vol. 1, 3: 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817930>
- Senge, Peter. 2003. *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Senge, Peter, Charlotte Roberts, Richard Ross. 1995. *La Quinta Disciplina en la práctica, como construir una organización inteligente*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Sidelski, Daniel. 2009. *Estrés y Coaching Profundo*. Buenos Aires: Editorial Lumen
- Spiral, Dynamics. 2006. “Acerca de la Dinámica Espiral”. https://www.spiral-dynamics.com/es/sobreds_dr_graves.htm#:~:text=El%20Dr.-,Clare%20W.,E.U.%20y%20falleci%C3%B3n%20en%201986.
- Suarez, Roldán. 2010. “Concepción de ser humano detrás de la Quinta Disciplina”. *Revista Venezolana de Gerencia*. V.15, 52: 621-637
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000400007#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20declarado%20de%20la,de%20una%20E2%80%9Corganizaci%C3%B3n%20inteligente%20%9D.
- Subirana, Miriam y David Cooperrider. 2013. *Indagación Apreciativa. Un enfoque innovador para la transformación personal de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairos.
- Sydle. 2022. “¿Qué es Balanced Scorecard y cuál es su importancia?”. <https://www.sydle.com/es/blog/balanced-scorecard-629a519600627f09d729acf4>
- . 2022. BPM, BPMN y BPMS: ¿Qué significan? Comprende cada término. <https://www.sydle.com/es/blog/bpm-bpmn-bpms-60ba98c3a5c829237349b32f>
- Thinking WithYou. 2020. “El modelo Wilber para la transformación de las organizaciones”. <https://thinkingwithyou.com/2020/09/modelo-wilber-transformacion-organizaciones/>

- Thrive, Project, 2021. “Relaciones Conscientes desde los 4 Cuadrantes de la Realidad (Ken Wilber/ Teoría Integral)”. Video de YouTube donde explica las implicaciones de los 4 Cuadrantes de Wilber en la vida cotidiana. <https://www.youtube.com/watch?v=tF9l-RQFLHA>
- Toledo Rosillo Héctor Gerardo. 2020. “Selección de personal: sistema DISC y los estilos de comportamiento”. <https://www.gestiopolis.com/test-de-seleccion-basado-en-la-personalidad-del-candidato/>
- Valdés, Luigi. 2001. *Conocimiento es futuro*. México: Impresora Múltiple S.A.
- Valenzuela, Luis. 2016. “La salud desde una perspectiva integral”. *Revista Universitaria de la Educación Física y el Deporte* 9: 50-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6070681>
- Velaz, Iñaqui. 2012. “La Teoría de Sistemas en el pensamiento organizacional”. <https://s3a2.me/2012/11/19/la-teoria-de-sistemas-en-el-pensamiento-organizacional/>
- Velásquez, Francisco. 2001. “Reseña de paradigmas, el negocio de predecir el futuro”. *Estudios Gerenciales*. 78: 96-98. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207807.pdf>
- Volckman Russ. 2012. “Liderazgo Integral y Diversidad—Definiciones, Distinciones e Implicaciones”. <http://integralleadershipreview.com/7046-integral-leadership-and-diversity-definitions-distinctions-and-implications/>
- Wilber, Ken. 1996. *Una breve historia de todas las cosas*. Barcelona: Kairos,
- . 2000. *La Visión Integral Introducción al revolucionario enfoque sobre la vida, Dios y el Universo*: Barcelona: Kairos.
- . 2005. *El ojo del espíritu. Una visión integral para un mundo que está enloqueciendo poco a poco*. Barcelona: Kairos.
- . 2007. *Una Teoría del Todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad*. Barcelona: Kairos.
- Wilber, Ken, Terry Patten, Adam Leonard y Marco Morelli. 2010. *La práctica integral de vida*. Barcelona: Kairos.
- Yanes, Jaime. 2022. “Teoría General de Sistemas y la Gestión de Organizaciones Complejas”. <https://pensar-lopensado.com/teoria-general-de-sistemas-y-la-gestion-de-organizaciones-complejas/>