



ENFOQUE INTEGRAL Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES COMPREHENSIVE APPROACH AND SMART ORGANIZATIONS

Por: **Lilibeth A. Sulvaran P.**
(lilibeth.sulvaran@gmail.com)

Recepción: 08/11/2024.
Aprobado: 01/07/2025.

RESUMEN

El enfoque integral y las empresas inteligentes se basan en la idea de abordar los desafíos empresariales desde una perspectiva holística e interdisciplinaria. Ken Wilber, filósofo y escritor, ha desarrollado un modelo integral que busca integrar los diferentes aspectos de la realidad, incluyendo la mente, el cuerpo, el espíritu y la sociedad, para permitir un enfoque completo y equilibrado. Por otro lado, Peter Senge, autor y experto en organizaciones, propone que las empresas inteligentes son aquellas que aprenden de forma continua y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno. Estas empresas fomentan la colaboración, el aprendizaje en equipo y la capacidad de generación de conocimiento. La combinación del enfoque integral y las prácticas de empresas inteligentes puede generar organizaciones más eficientes, innovadoras y sostenibles, produciendo grandes logros para el posicionamiento del talento humano.

Palabras claves: Enfoque integral, Organizaciones inteligentes, Talento Humano.

ABSTRACT

The comprehensive approach and smart companies are based on the idea of addressing business challenges from a holistic and interdisciplinary perspective. Ken Wilber, philosopher and writer, has developed a comprehensive model that seeks to integrate the different aspects of reality, including mind, body, spirit and society, to allow for a complete and balanced approach. On the other hand, Peter Senge, author and organization expert, proposes that intelligent companies are those that continuously learn and adapt quickly to changes in the environment. These companies promote collaboration, team learning and the ability to generate knowledge. The combination of the comprehensive approach and smart business practices can generate more efficient, innovative and sustainable organizations, producing great achievements for the positioning of human talent.

Keywords: Comprehensive approach, intelligent organizations, Human Talent.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones enfrentan hoy nuevos retos que amenazan su supervivencia, los cambios están presentes en cada etapa de la sociedad desde el inicio de era industrial hasta llegar a la sociedad digital y del conocimiento, al inicio lo importante era tener una máquina



Ciencias Sociales **equidad**



que produjera en masa para así obtener excelentes beneficios económico, que ayudara a las empresas lograr la supervivencia financiera. El personal que laboraba en la industrial era considerado un recurso fácil de ignorar y remplazar, lo importante como se mencionó anteriormente es el de generar ganancia monetaria.

Sin lugar a duda que con la llegada de la era digital y del conocimiento, el recurso humano paso a ser un talento humano valorado y fundamental en la empresa, sin importar que tipo de actividad económica ejerza la empresa. Así se empieza el estudio del talento humano, como se puede generar la mayor ganancia de tener un grupo de persona capaz de generar la mejor productividad posible en la organización.

Entonces como aprovechar el talento humano y como posicionarlo como pieza fundamental de las organizaciones, sin duda alguna que la visión de Ken Wilber y Peter Senge con una buena forma de lograrlo, esto conlleva a preguntar cuál de las dos perspectivas será la idónea de aplicar para el talento humano.

MATERIALES Y MÉTODOS

Antes de comenzar a desarrollar la teoría del enfoque integral y su implementación en las organizaciones a través del desarrollo del talento humano, es necesario que conozcas al principal representante del enfoque integral, es decir Kenneth Earl Wilber o Ken Wilber, quien se convirtió en uno de sus pilares de la psicología transpersonal e integral. Es considerado uno de los investigadores actuales más importantes en el campo de la conciencia, la psicología transpersonal y la psicología integral.

Esto se debe a la profundidad y especificidad de su pensamiento. Se le ha llamado el Albert Einstein de la conciencia y el primero en describir una teoría de campo unificado de la conciencia humana, mostrando una clara actitud de pensamiento abierto e integral, cuyo interés radica principalmente en la espiritualidad, las religiones comparadas, la ecología y el misticismo.



Ciencias Sociales **equidad**



Ken Wilber revela una visión del mundo que nos permite unificar e integrar todas las creencias que explican la evolución y el desarrollo humano. Además, esboza una filosofía integral con todos los puntos de vista posibles y muestra un enfoque en el que los procesos naturales, las relaciones interpersonales y las actividades mentales están influenciados o moldeados por consideraciones holísticas, lo que significa que la determinación de las cosas a través de diversas relaciones, sinergias y contextos.

Por tanto, la presentación de esta visión integral del mundo en la que todo está interconectado y en la que el individuo cambia su percepción según el entorno en el que se desenvuelve ha propiciado el surgimiento de nuevas teorías que permiten unificar todos los aspectos o unificarlos, integrar elementos que componen el universo, es decir, “una teoría que pretende unificar todas las leyes conocidas del universo en un modelo único y abarcador que literalmente explicaría la totalidad de la existencia” (Wilber, 2001, p. 9).

El modelo de Wilber conecta las diversas disciplinas del conocimiento y la actividad humana, enfatiza la unidad en la diversidad e invita a la percepción, la comprensión y la toma de decisiones basadas en la razón y la intuición. Ken Wilber afirma que (2007, 81), la conciencia individual (cuadrante superior izquierdo) está indisolublemente ligada al organismo y al cerebro objetivo (cuadrante superior derecho), a la naturaleza, el sistema social y el medio ambiente (cuadrante inferior derecho), así como a los contextos culturales, valores y colectivos. Visiones del mundo (cuadrante inferior izquierdo).

Y a su vez, cada uno de estos cuadrantes sufre un proceso de desarrollo que pasa por numerosas ondas, corrientes y tipos. ¿Qué son los cuadrantes? Medina (2018) afirma que “son el resultado del estudio sintético de numerosos modelos de desarrollo registrados en la literatura científica y filosófica” (p. 11), en los que se utilizan para una relación ordenada y relacional de comprensión y resumen de una inmensa cantidad de datos que provienen de las diversas áreas del conocimiento que han existido hasta la fecha. En los cuatro cuadrantes se



Ciencias Sociales **equidad**



puede ver claramente qué impacto social tiene este modelo, por lo que su aporte tiene una visión integral y no fragmentada.

Explica Ken Wilber, una forma de ver los cuatros cuadrantes; 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.

El 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.

El cuadrante colectivo exterior: “el Ellos” – lo social grupal; es un 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.

Por lo cual se puede observar el desarrollo de una mega teoría que busca estudiar todas las disciplinas o como las denomina Wilber el Desarrollo de Cosmos que comprende que lo físico, emocional, mental, espiritual, así como lo cultural y lo natural, como lo señala Wilber (2007, p.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”.

Esto indica al tener el enfoque integral dentro de las organizaciones, se tendrá un talento humano mejor preparado para los cambios que se presente en su entorno, el enfoque integral brinda herramientas que ayudaran a alinear los aspectos individuales, culturales y



empresariales, logrando la armonía y resonancia, llegando así al valor agregado de la organización.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El principal exponente de las organizaciones inteligentes es Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. En 1990 escribió el libro “La Quinta Disciplina”, en el que desarrolló el concepto de organización como sistema (desde la perspectiva de la teoría general de sistemas) y mostró un cambio dramático en la mentalidad profesional.

Según Senge (1990), las cinco disciplinas constan de dominio personal, destinado a ampliar la capacidad del individuo para lograr los resultados deseados y desarrollarse en base a metas y propósitos seleccionados; Modelos mentales para aclarar nuestra imagen del mundo; la visión compartida, que implica un compromiso grupal basado en el futuro a crear y los principios y políticas para lograrlo; aprendizaje en equipo para desarrollar la inteligencia y la capacidad de gestionar el cambio; y finalmente el pensamiento sistémico como lenguaje para describir, analizar y comprender el comportamiento de los sistemas con el fin de abordar el cambio de manera más efectiva.

El enfoque de la organización que aprende, según De Geus (1996), el enfoque de organización inteligente corresponde a un concepto de gestión y organización que enfatiza las dimensiones de aprendizaje y cambio. A principios de los años 90, la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia de intervención para el cambio organizacional, a partir de los planteamientos de una serie de autores que coincidieron en la necesidad del aprendizaje organizacional como vía para acceder rápidamente a mayores cantidades de información y reaccionar ante situaciones ambientales cambiantes.

Explica Partin (1996, p.17), bajo el enfoque de organización inteligente, la organización se conceptualiza como un organismo que comprende sus relaciones con el



Ciencias Sociales **equidad**



entorno a través de un proceso de aprendizaje organizacional y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser para funcionar eficazmente desarrollando un sistema que puede ser identificado y modificado para lograr de manera óptima sus metas y objetivos.

Se mantiene eficiente en el tiempo, se corrige y renueva y utiliza sus recursos de manera efectiva a través de una integración armoniosa entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión.

Es interesante destacar un planteamiento de Guns (1996, p.23) sobre la naturaleza del cambio en el enfoque de organización inteligente y su impacto en la implementación de técnicas de gestión: “Década tras década, las estrategias para gestionar el cambio y la asimilación evolucionan”. Técnicas sin que ello suponga ninguna ventaja para su implementación y contribución a la toma de decisiones.

Algunos investigadores señalan que la causa de tal situación radica en el enfoque existente, que recurre únicamente a técnicas y herramientas analíticas que el líder debe conocer, y no a los principios de internalización de valores, integración y procesos de aprendizaje basados en el número que se pueden ampliar los empleados o el personal que trabaja en la organización.

Entonces el conocimiento inconexo de los temas y técnicas por sí solo no es suficiente para procesarlos e integrarlos adecuadamente en la cultura corporativa. La organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorarse si todos los componentes aprenden de un proceso de aprendizaje organizacional. Sólo entonces tendremos el coraje y la voluntad de cambiar el *status quo*.

El autor mencionado propone los siguientes principios del enfoque de organización inteligente: El aprendizaje organizacional es producto de un proceso colectivo; el conocimiento individual sirve a toda la organización; un proceso de aprendizaje colectivo conduce a un cambio en el comportamiento organizacional y se lleva a cabo a través de su



Ciencias Sociales **equidad**



interacción; una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor su trabajo, sino también cuando otros miembros se comportan de manera diferente como resultado de ello.

Solamente se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un impacto en el comportamiento de los demás.

La formación conduce al aprendizaje individual, pero no significa que la organización aprenda. El aprendizaje colectivo se centra en aumentar la competencia colectiva de los miembros de una organización. Cuando los individuos adquieren habilidades colectivas, se logra más que la suma de habilidades individuales.

Se considera a las organizaciones inteligentes como un ámbito donde la gente descubre cómo crear su realidad y cómo pueden modificarla, parten del principio del Aprendizaje Organizacional, donde la gente tiene la capacidad de aprendizaje en todos los niveles de la organización, por lo cual al tomar este criterio obtendrán éxito y posición en el futuro, como una comunidad que se prepara para el aprendizaje, superando obstáculos que impidan la misión y el aprender en los miembros de la organización.

La gestión avanzada sin duda busca generar una base sólida para que el talento humano sea considerado un factor clave en el éxito organizacional, la visión gerencial exige que los directivos consideren el talento humano como un valor agregado a la organización. Se considera que el talento humano genera recursos financieros, pero sólo contribuye a la productividad en su lugar de trabajo. Por tanto, los directivos avanzados deben interpretar la realidad de forma holística para generar conocimiento para la gestión de recursos humanos.

Belandría (2020), explica que “La nueva gestión de personas se redirige hacia el desarrollo del Talento Humano, por medio de su empoderamiento; de modo que trascienda las barreras de la organización y agregue valor a la misma”.(p.201), es conveniente afianzar la premisa que exponer el autor antes mencionado en el cual indica “La nueva concepción de la gente ya no sería como recursos humanos sino humanos con recursos; pues con el



Ciencias Sociales **equidad**



desarrollo de talentos, competencias y dones generan productividad, y, por ende, valor agregado al sistema organizacional.”(p.204)

Se considera que el nuevo enfoque en el desarrollo del Talento Humano es la integración del conocimiento de todos los participantes, en línea con una cultura del entendimiento, el desarrollo sostenible y la búsqueda del bienestar humano. Para lograrlo, es necesario fortalecer el enfoque teórico integral diseñado con elementos holísticos, que permita el estudio de todas las habilidades y destrezas de los individuos que están dotados de conocimientos que no son utilizados por los directivos organizacionales, abandonando el molde tradicionalista, donde los miembros de la organización sólo son necesarios para la producción de trabajo y el conocimiento se desperdicia.

De hecho, vivimos en una sociedad transcompleja, por lo que es necesario estudiar las organizaciones transcomplejas, que llaman a reinventarse como grupos inteligentes, con habilidades para llevar a cabo transformaciones sociales, con diseños que vinculen el desarrollo integral de todos los sujetos complejos, de acuerdo con la idea de la integración de conocimientos, propuesta por Morín (1999) a la UNESCO.

Por tanto, la organización inteligente es necesaria para el desarrollo organizacional y, por tanto, también se requiere talento humano. Por tanto, necesitamos una gestión basada en la reconfiguración de los talentos, que los transforme en seres humanos tripartitos, acordes con sus objetivos existenciales y su Dios Creador, como afirma Lombardi (2019); lo que se traduce en comprender al ser humano como un todo desde lo espiritual, anímico y físico.

CONCLUSIÓN

En el presente estudio se observa dos enfoques, el primero compuesto por la teoría integral de Ken Wilber, donde presenta como debería ser el desarrollo integral de ser humano a través de sus cuatro cuadrantes, resumiéndose como individual (Externo-Interno) y colectivo (Externo- Interno), mostrado que el ser humano se ve afectado por el entorno en el cual se desarrolla, por lo cual hace necesario que los gerentes de avanzada si quiere



aprovechar al máximo el talento de su trabajador deber empezar a verlo con un ser integral que se ve afectado por el ambiente en que desarrolla.

Por otro lado, tenemos las organizaciones inteligentes, el cual busca que los miembros de la organización aprendan a desaprender, buscando transformar el conocimiento para crear estos espacios de aprendizajes organizaciones, considerando cada miembro una ser creador de conocimiento capaz de transmitir al resto del personal. Es por lo cual, que lograr este tipo de empresas que apuesten por desarrollo de su talento es necesario para hacer trabajar todos los factores que perturben el alcanzar esta meta.

Es por ello, que se hace necesario trabajar ambos enfoques para lograr un talento eficiente que se sienta realizado desde todos los puntos de vista, profesional, laboral y personal, aportando nuevos conocimientos para lograr conformar equipos de trabajos óptimos desde todas las aristas de estudios del comportamiento organizacional, así que para resumir ambos enfoques son necesario, debido a que cada uno aporta a la ecuación productiva del talento humano.

REFERENCIAS

- Asuaje, P. (2020). Gestión del talento humano y su influencia en las organizaciones inteligentes. Revista Gerentia.
- Belandria, A. (2020). Vinculación De Formación Gerencial Avanzada Con Talento Humano: Desde Una Mirada Transcompleja. Revista Gerentia
- De Geus, A. (1996). Planificando el aprendizaje. México. Harvard Busines Review
- Guns, Bob (1996). Aprendizaje organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Hinojosa, D. (2023). Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo al Modelo de Ken Wilber. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Medina, G. (2018). El enfoque integral holónico de Ken Wilber, otra visión a la hora de investigar. Universidad de Carabobo. Salus, vol. 22, núm. 1, pp. 8-11, 2018
- Partin, J. (1996). Perspectiva del desarrollo organizacional. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano



Ciencias Sociales **equidad**



- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica. Argentina
- Valbuena, M. (2014). Teoría de Peter Senge y la organización educativa como sistema descentralizado, Universidad del Zulia.
- Valecillos, C. & Quintero, N. (2007). Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Revista de Ciencias Sociales, 13(2), 278-289. Recuperado en 28 de noviembre de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200007&lng=es&tlng=es.
- Vargas, A. (2015). Un modelo conceptual integral para contextualizar la calidad de vida y el desarrollo humano en las ciudades. Legado de Arquitectura y Diseño, [S.l.], v. 10, n. 18, p. 35-44, jul. 2015. ISSN 2448-749X. Disponible en: <<https://legadodearquitecturaydiseno.uaemex.mx/article/view/14763>>. Fecha de acceso: 26 nov. 2023
- Wilber, K. (2000). La Visión Integral Introducción al revolucionario enfoque sobre la vida, Dios y el Universo. Barcelona: Editorial Kairos.
- Wilber, k. (2001). Una Teoría del Todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad. Barcelona: Editorial Kairos.