EL MODELO INTEGRAL DE KEN WILBER COMO PILAR DE LA GERENCIA EN LAS UNIVERSIDADES

AUTORA:
REYES TORRES MAGLY EVALÍZ

Resumen

La evolución no solo se aplicaal campo de los seres vivos también se refiere a muchas realidades.Se puede aplicar a las personas, cuando transfiguran su postura, su conducta o su intención, o cuando modifican su profundidad espiritual. Wilber ha creado una teoría integral donde la evolución forma parte de las dimensiones de la realidad y de la forma como se relacionan entre sí de manera comprensiva, cohesiva y holística, aplicando a distintos ámbitos laborales como es la gerencia universitaria. Esta investigación tiene como propósito principal reflexionar sobre el modelo integral de Wilber como pilar de la gerencia universitaria, enfocándome en los modelos AQAL y la Dinámica Espiral, conceptos clave para entender lavisión integral. La metodología está enfocada en lo cualitativo, un estudio de tipo revisión bibliográfica y fundamentada en la técnica de interpretación de contenido. Luego del análisis y considerando la teoría de Wilber, se propone una gerencia integral para las organizaciones universitarias eliminando la rigidez estructural y piramidal, la autoridad, el manejo del poder, entre otras, y emigrar a la integración de lo tangible, normativo, procedimental, físico, cultural, psicológico y espiritual.La gerencia integral busca que el líder pueda diagnosticar, reconocer, comprender, evolucionar, enfrentarse en los cambios disruptivos que hoy están ocurriendo para que pueda aplicar estrategias innovadoras, que sean útiles en cualquier momento, y se adapte

en lo humano, cultural y social, dentro de los deberes éticos, y tomando en consideración al ser humano como un ser único a la organización y al entorno.

Palabras clave: Gerencia integral – Espiritual – Modelo de Wilber – Pilar – Ser humano.

Abstract

Evolutionnotonlyappliestothefield of living beings, italsoreferstomanyrealities. It can be appliedtopeoplewhenthey transfigure theirposture, theirbehaviorortheirintention, orwhentheymodifytheir spiritual depth. Wilber has created a comprehensivetheorywhereevolutionispart of thedimensions of reality and thewaythey relate toeachother in a comprehensive, cohesive and holisticway, applyingtodifferentworkareassuch as universitymanagement. The mainpurpose of thisresearchistoreflectonWilber's integral model as a pillar of universitymanagement, focusingonthe AQAL models and Spiral Dynamics, keyconceptstounderstandthe integral vision. The methodologyisfocusedonqualitative, a bibliographicreviewtypestudy and basedonthecontentinterpretationtechnique. Aftertheanalysis and consideringWilber'stheory, a comprehensivemanagementisproposedforuniversityorganizations, eliminatingstructural and pyramidalrigidity, authority, powermanagement, amongothers, and migratingtotheintegration of the tangible, normative, procedural, physical, cultural, psychological and spiritual. Comprehensivemanagementseekstoenablethe leader todiagnose, recognize, understand, evolve, and confrontthedisruptive changes that are occurringtoday so that he orshe can applyinnovativestrategiesthat are useful

at any time, and adaptto human, cultural, and social aspects. withinethicalduties, and takingintoconsiderationthe human being as a beinguniquetotheorganization and theenvironment.

Keywords: Comprehensive management – Spiritual – Wilber model – Pilar – Human being.

Introducción

Las universidades están consignadas a la formación académica y profesional que provee conocimientos especializados, en distintas ramas del saber; así como también, confiere grados académicos correspondientes. Según la Ley de Universidades venezolana (1970:1), estas son "instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales". Estas organizaciones tienen vital importancia en el desarrollo de un país, ya que generan conocimiento en áreas específicas, siendo el acelerador del sistema universitario, además de suscitar el ascenso social de una nación.

Por otro lado, para que lo anterior se cumpla, funcione y se despliegue eficientemente todos los procesos universitarios, debe existir una gestión que se ocupe de realizarlos acertadamente. Caira et al. (2021:37), expresan que la gerencia universitaria,es definida como "un conjunto de capacidades, habilidades y recursos, descritos como funciones de apoyo disponibles para que la institución cumpla con sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión mediante procesos de planeación, organización, dirección y control". En esta responsabilidad implica a distintos actores clave de la gerencia universitariacomo lo sonalta, media y gerencia de primera líneay que encuentra su razón de ser en los propósitos a los que sirve para su sostenibilidad y desarrollo organizativo.

La gerencia debe destacar en su actividad operativa dentro de la organización, centrada en mecanismos administrativos,

académicos y en especial en la holónicacon el fin de añadir excelencia, cambio y evolución según a los requerimientos de la sociedad. De acuerdo a Montilva et al. (2008), la holónica son las relaciones que existen entre los holones, los cuales constituyen un sistema,por lo que un holón se refiere a una unidad completa, pero que al mismo momento es parte de unaorganización, que trabajan con autonomía y cooperación.

Por ello, es que en la actualidad las instituciones universitarias se encuentran en un ambiente dinámico y competitivo, donde se requiere de una gerencia que propicie este nuevo enfoque que permita examinar, entender, afrontar y adaptarse a los cambios disruptivos de índole social, económico, político, ambiental, cultural, espiritual y sanitarios, especialmente por los impactos que ha tenido la pandemia del Covid 19 en la educación como el cierre masivo de clases presenciales en las instituciones educativas; convirtiéndose en un nuevo reto para ellas, por tanto, hay que hacer un cambio en los procesos, no se pueden seguir alcanzando las metas a través de procedimientos o acciones empleando el mismo pensamiento que se usó en el primer momento que se creó, ni optar una estandarización para buscar la eficiencia.

Sin embargo, en muchas organizaciones universitarias la gerencia enfrenta múltiples barreras que detienen la evolución, como es la cultura del narcisismo, caracterizada por la composición de un yo fragmentado, un pluralismo intelectual y un egocentrismo emocional (Sánchez y Camejo, 2018).Estas características que pueda tener un gerente universitario obstaculizan el desarrollo del talento humano, ya

que aun teniendo una gran capacidad de innovación y elpotencial para impulsar a la academia a través de sus nociones sobresalientes, también pueden carecer de habilidades blandas, trayendo la inexistencia de una visión holónica en la gerencia así como un enfoquefraccionado de la realidad, y como consecuencia la división en su funcionamiento generando problemas de armonía, comunicación y gestión; falta de sinergia entre diferentes áreas que coexisten en la universidad, acortando su potencial de cambio y desarrollo además de dificultad para adaptarse alasinnovaciones del entorno, lo que sitúa en alarma de obsolescencia.

En relación a lo planteado, esta gerencia conviene estar influenciada por el conocimiento humano y la integración de éste con el entorno, por lo que es necesario reflexionar que la realidad, el universo y la existencia están vinculados y relacionadas entre sí, pues los hallazgos encontrados instigan a desplegar la conciencia, considerando que la existencia verdadera y la humanidad, se mueve en un conjunto de diversas acciones, interrelacionadas entre sí. Una gerencia dirigida por seres humanos quienes avalan el equilibrio en intervalos de incertidumbre y que deben tener los conocimientos y las habilidades blandas para proceder de modo notable, tolerante, factible, con respeto y espiritualidad.

Por el contrario, Sánchez y Camejo (2018:21), develan que "apreciar lo múltiple, variada, dinámica e interactiva que es la realidad, entendiendo que como individuos debemos esforzarnos en superar las condiciones que nos encasillan en una sociedad individualista y fragmentaria". Por tanto, en la búsqueda de esta comprensión donde se integre el ser humano, el

universo y los discernimientos, que conduzcan a una evolución del cuerpo, la mente y el alma, Wilber (2001) ha sido osado al exponer y desarrollar un nuevo paradigma para comprender los procesos naturales, los vínculos interpersonales, las gestiones intelectuales, entre otras. Estas investigaciones han revelado que existe una nueva manera de percibir el mundo, que concede relacionar las creencias sobre el progreso de la humanidad, así como también plantear una filosofía integral vista desde todos los diferentes ángulos posibles, que sigue evolucionando y mejorando.

Wilber (2001), nos presenta que estos procesos deben estar dirigidos con una disposición hacia lo integral, que incluya el espíritu, la mente, el alma y por supuesto el cuerpo, porque es una transformación constante a través del yo, de la espiritualidad, la cultura y la naturaleza con una perspectiva inclusiva, comprehensiva y equilibrada. Esta filosofía dentro de la gerencia en las universidades implica indagar de una forma integral y cóncava de la correspondencia de las partes del todo de la realidad, fundamentada en el desarrollo del conocimiento, mediante una relación entre individuo y entorno porque ambos son indivisibles.

Desde este contexto, el propósito de este artículo es reflexionar sobre el modelo integral de Wilber como pilar de la gerencia en las universidades, pues en el recorrido investigativo devela hallazgos conducentes a minimizar la brecha teórica existente con las aportaciones de autores y posturas que sustentan el estado del arte, en torno a la gerencia universitaria. Debido a que es una teoría que brinda una perspectiva holista, precisa y profunda del pensamiento que totaliza el cuerpo, la mente, el alma y el espíritu, cohesionando el universo

de la ciencia y el de la religión. El producto investigativo contribuirá como referente conceptual para el desarrollo de la gerencia de las organizaciones universitarias al estar vinculados con lo humano, social y cultural desde lo interior y exterior del escenario institucional.

Metodología

Este artículo de investigación se desenvuelve bajo un enfoque cualitativo, de tipo revisión bibliográfica y fundamentada en la técnica de interpretación de contenido. Hernández y Mendoza (2018), sostienen que una investigación cualitativa busca "comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado" (p. 9). Se persigue distinguir la gerencia en las organizaciones universitarias según un nuevo enfoque en estos tiempos de resiliencia, para ello se describe y consideran los aspectos fundamentales sobre el tema, utilizando documentos arbitrados para obtener información apropiada y elaborar aportes pertinentes. De igual manera, se empleó el método inductivo, con el cual se lograron resultados generales a partir conocimientos particulares. (Rodríguez y Pérez, 2017). Para su análisis se realizó a partir de una interpretación crítica de datos obtenidos y registrados por otros investigadores.

Desarrollo

A continuación, se realiza un análisis e interpretación de resultados obtenidos de otros investigadores referentes a la gerencia en las universidades y al modelo de Ken Wilber.

La gerencia en las organizaciones universitarias

Como primer concepto a analizar es la gerencia, por lo que comenzaré indicando que Fayol (1949) es considerado como el padre de la administración moderna, enfatizando que la gerencia es mirar hacia el futuro, para lo cual había que planear un proceso de dirección y control de recursos, es decir, consiste en administrar una empresa hacia su objetivo, manejándola para obtener el mejor provecho de su capital humano y financiero.

Cabe destacar que hasta la década de los cuarenta, la gerencia se entendía como administración de objetos, y solo se acentuaba el dominio del manejo de recursos y procesos físicos. En los años cincuenta, comenzaron a propiciarse cambios gerenciales en las organizaciones, solo en los países industrializados: ahora no solo era gerenciar cosas, también había que gerenciar a los recursos humanos.A medida que las décadas han pasado se han adoptado otros enfoques de la gerencia.

Por otro lado, Luna (2008) señala que la gerencia organizacional abarca tanto conocimientos, habilidades y herramientas, con la finalidad de enfrentarse a los distintos desafíos de la actualidad, de la supervivencia y las competencias. En esta definición, el autor plantea que la gerencia no es solo planificar y ejecutar, va más allá de las habilidades. Un concepto más reciente de gerencia lo define Rodríguez (2019), como un proceso social cuyas responsabilidades son la de planificar, organizar, administrar, inspeccionar, evaluar y ejecutar acciones en una organización con el fin de alcanzar un propósito previamente establecido.

Urdaneta y Ríos (2019), sugieren que la gerencia moderna dentro de la complejidad creciente de

una sociedad globalizada, emerge una nueva gerencia que se encargue de manejar todo tipo de organizaciones incluyendo las educativas. Actualmente, se necesita de una gerencia participativa e integradora, que coordine relaciones internas y externas de la institución, además de centrar su desempeño en planificar, tomar decisiones, controlar y evaluar, es indispensable que también la gerencia sea creativa, innovadora, que haya comunicación asertiva con su talento humano, que se trabaje en equipo, que haya motivación de parte del líder, es decir, que el gerente debe poseer además de las habilidades duras, debe tener habilidades blandas.

Dentro de una institución universitaria la gerencia, es el pilar estructural de operación que articula a múltiples áreas, y que se encarga además del empleo efectivo y eficaz de los recursos disponibles incluyendo al talento humano, a los fines de obtener los resultados planificados. Hoy en día, guiar una organización implica más que el logro de los objetivos y metas planteadas, también involucra un amplio conocimiento, saberes y experiencias para dirigir una institución hacia la excelencia. La gerencia de hoy, ha empleado múltiples métodos para alcanzar sus metas, donde deben integrar sus procesos para alcanzar elpropósito planeado.

Sobre Ken Wilber

Kenneth Earl Wilber Junior, conocido mejor como Ken Wilber, nació en la ciudad de Oklahoma, Estados Unidos, el 31 de enero de 1949, escritor, filósofo y místico. Sus publicaciones sobrepasan los veinte libros centrados en espiritualidad y ciencia, traducidos en diversos idiomas y publicados en más de veintidós países. En 1977, escribió su primer libro titulado: El

espectro de la conciencia, el cual fue muy admitido, estableciendo su reputación, "como un pensador original al integrar la ciencia con la espiritualidad" (Medina, 2018:1).

Es considerado como uno de los eruditos que ha integrado la psicología, la ciencia y la espiritualidad como filosofía, por su pensamiento profundo y particular, además actualmente es respetado como uno de los colosales y emblemáticos escritores de psicología, siendo la primera persona que describe una teoría de campo unificado de la conciencia humana. Sus hallazgos exponen su postura, con una tendencia abierta e integral, cuyo interés reincide esencialmente en la espiritualidad, ecología, religiones contrastadas y misticismo, es decir, Wilber se conecta esencialmente en la inserción de la dimensión mística del ser humano.

Las investigaciones de este filósofo, se han centrado primordialmente en la producción de una teoría integral del conocimiento. Medina (2018), expone que en este postulado se asientan las visiones del misticismo, el posmodernismo, las ciencias y otros sistemas hasta crear un pensamiento coherente del Cosmo. Por lo antes expuesto, Wilber es un auténtico filósofo de la actualidad. Entre sus obras más relevantes están: la conciencia sin fronteras (1985); cuestiones cuánticas (1987); psicología integral (1994); sexo, ecología, espiritualidad (1995); breve historia de todas las cosas (1996); el ojo del espíritu (1998); el cuarto giro, la visión integral (2000); Una teoría del todo (2001), la práctica integral de vida (2010); Boomeritis: un camino hacia la liberación (2004), meditación integral (2020), entre otras obras.

Enfoque de Ken Wilber

Hoy en día, la humanidad se desarrolla en un mundo donde todo está interrelacionado, hay una analogía entre seres humanos y el entorno en el cual se encuentran (Sánchez y Camejo, 2019). Por ello, existe un postulado que lo explique todo, que integra diversas dimensiones del conocimiento así como el aprendizaje humano en una percepción cohesiva y holística. Wilber (2001), explica que es "una teoría destinada a unificar todas las leyes conocidas del universo en un único y omniabarcador modelo que explicaría literalmente la totalidad de la existencia" (p. 9). El filósofo describe en una extensa variedad de paradigmas y disciplinas separadas en un único marco interrelacionado, convidándonos a adoptar un pensamiento integral para la percepción, visión, toma de decisiones, entre otras.

Por tanto, el mundo actual se caracteriza por una tendencia hacia el aumento de la interdependencia en las relaciones económicas y políticas entre las naciones, y un mundo de materialismo científico y de visión plana y descolorida del cosmos. Por lo cual han emergido amplias diversidades de teorías que permiten integrar todos los elementos que incluyen el universo, es decir, lo físico, mental, emocional y espiritual, o como Wilber lo denomina "el Kosmos" (Kornman, 1996).

El Kosmos, lo denominó Pitágoras como el universo conjugado de manera ordenada y armoniosa, considerando al individuo como parte de él. Este filósofo quien vivió 500 años antes de Cristo, describía que la armonía cósmica fue una conclusión madura e intrépida de la observación de la coherencia de la ciencia en la naturaleza, con conceptos sobre el alma, los astros

y la deidad (Guzmán, 2023). Sin embargo, el hombre le cambia su expresión original cuando define el cosmos como el universo físico. Ken Wilber (2001:39), rescata el término "Kosmos" que comprende el "cosmos (fisiosfera), la bios (biosfera), la psique o nous (noosfera) y la theos (la teósfera o el dominio divino)".

Dentro de la Kosmología indica Wilber (2001:40), que existen varios principios fundamentales. Como primer principio es que "la realidad está compuesta de totalidades/partes, u holones". Holón, es una palabra griega combinada, "holos" que representa el todo y el sufijo "ón" que significa parte; siendo Arthur Koestler en el año 1967 quien utilizó por primera vez este término. Entonces, un holón es parte esencial de un sistema, pero al mismo tiempo en un sistema mayor. En este sentido, los holones de acuerdo a Wilber (1996) también comparten algunas peculiaridades considerando que cada holón comprende dos "impulsos" como la proclividad a mantener su totalidad y a conservar su parcialidad. Por lo que, los holones tienen la capacidad de mantener su propia totalidad, identidad, autonomía, actividad e integridad, de lo contrario dejan de existir frente a tensiones externas, siendo una de sus características principales la *individualidad*.

Considerando que un holón no es nada más una totalidad, sino que también es parte de otro sistema de alguna otra totalidad, deben tener la facultad de adaptarse a su entorno en su *comunión* porque si fallan en una de estas dos funciones sencillamente se extinguen y dejan de existir. Por lo que "si un holón fracasa en el intento de conservar su integridad y las relaciones que mantiene con otras individualidades, termina destruyéndose y, cuando tal cosa

ocurre, el holón termina disgregándose en los subholones que lo componen" (Wilber, 1996: 44), es decir, estos holones terminan *autodisolviéndose*.

Del mismo modo Wilber (1996:48),deduce que otra capacidad de los holones es que la evolución en ellos es un proceso transcendente, y "el impulso a la *autotrascendencia* se halla inmerso en el mismo entramado del Kosmos". La gerencia en las universidades es un holón ya que promueven la autonomía, la adaptabilidad y la resiliencia, emergiendo y demostrando que pueden mantenerse, a la vez evolucionan y afrontan las demandas, desafíos y dificultades a los cuales se enfrentan las universidades para autotranscender y evitar autodisolverse. Del mismo modo, este autor, detalla que los holones emergen y lo hacen de manera holoárquica, la cual se entiende como una jerarquía libre de cualquier superioridad.

Dentro de este orden de ideas, el término holón, a su vez se conecta con lo holístico, comprendiendo un conocimiento establecido en la interconectividad trascendente que abarca todas las dimensiones y partes del Kosmos, que integra tanto la percepción como la razón. Sánchez y Camejo (2018:26), exponen que "no existe un único modelo de holismo integral. Todos los modelos son aproximaciones para descubrir y entender el todo que significa el ser humano (conciencia, interioridad, cerebro, psiquis, sentimientos, acción, espíritu) íntimamente relacionado con el universo".

Modelo AQAL de Wilber para las organizaciones universitarias

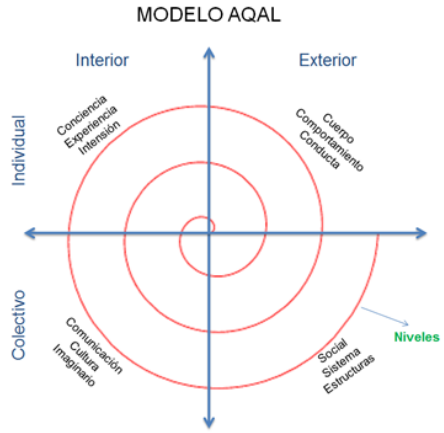
El modelo de Wilber representa un viaducto que enlaza las diferentes disciplinas del conocimiento y las

dimensiones de la gestión humana, que en realidadpersigueproyectar la individualidaddentro de la diversidad, brindándonos la alternativa de acoger un pensamiento integral para eldiscernimiento y comprensión en relación a la toma de decisiones. De esta manera, se entiende que ladinámica humana desde la ciencia hasta el mundo corporativo la miramos a partir de la visión de un holón, que desde el punto de vista de Wilber (1996) comprende cuatro niveles, definidos en cuatro cuadrantes, con la finalidad de encontrar una visión de la conciencia para perfeccionar la existencia humana, denominado por el autor modelo AQAL.

En la figura 1 se muestra los cuadrantes como lo son: Individual-Interior, Colectivo-Interior, Individual-Exterior y Colectivo-Exterior; considerando que es imprescindible resaltar que todos ellos son necesarios ya que forman el Kosmos y una realidad esencial.

Figura 1

Los cuatro cuadrantes del modelo AQAL



Fuente: Wilber (2001).

El modelo AQAL forma un elemento indispensable en la Teoría Integral. A su vez, provee de una gama de conocimientos para percibir las dimensiones de la realidad y de la manera como se relacionan entre sí. El cuadrante Individual-Interior, se centra en los pensamientos, las emociones, limitaciones, las creencias, la conciencia personal y las experiencias subjetivas. En el cuadrante Colectivo-Interior

comprende las creencias culturales del grupo, los valores, normas, símbolos, y sistemas sociales compartidos. El cuadrante Individual-Exterior aborda los aspectos como las destrezas, competencias, comportamientos, conducta y máximo nivel de rendimiento del ser humano, de acuerdo al entorno; y en el cuadrante Colectivo-Exterior, abarca las políticas, sistemas y el diseño institucional que dan estructura a la sociedad.

Cabe considerar que, en todos los sistemas (familiar, profesional, organizacional, entre otros) están presentes estos cuadrantes y tienen en común que se encuentran en constante evolución, es decir, viven estos cambios de manera permanente, y este modelo de visión integral que nos presenta Wilber puede ejercer desde lo interno, externo, a nivel individual y colectivo, los pensamientos necesarios y aumentar el cambio que se quiere desarrollar, desde una comprensión más plena y matizada.

En la gerencia universitaria, este modelo nos permite conocer de una manera extensa la realidad, siendo muy ventajosa para los líderes de cada área de trabajo porque tienen que tomar decisiones constantemente, así como solucionar conflictos de varias índoles. Por lo tanto los cuatro cuadrantes viene siendo una herramienta efectiva para entender la complejidad del universo que nos rodea, permitiendo adoptar un pensamiento integral, rompiendo las restricciones de una perspectiva única que convergen de forma negativa.

No obstante, la teoría propuesta por Wilber (2001) tiene una limitación para adquirir una visión integral que implique la naturaleza y el espíritu, y es la cultura del narcisismo, exponiendo el sentido

excesivo de egocentrismo y nada de empatía hacia el prójimo. En la gerencia universitaria se observa la carencia de un enfoque holístico lo cual está formando algunas dificultades tales como una realidad fragmentada, entropía entre los distintos departamentos, objeciones para adaptarse al cambio, entre otras.

La dinámica espiral de Wilber

Continuando con el modelo AQAL, se exponen los metaniveles generales de desarrollo de la conciencia, ajustable al desarrollo emocional, interpersonal, espiritual, entre otros. De acuerdo a Edwards (2021),Wilber cotejó muchos modelos, pero el que mejor se ajustó a su investigación fue la espiral de Clare W. Graves, presentado por Christopher Cowan y Don Beck, quienes impulsaron estos estudios en áreassociales, culturales y organizacionales y que está centrada en la psicología, en el comportamiento y en los valores. Edwards (2024) declara que la dinámica espiral es un modelo de desarrollo que explica cómo los seres humanos evolucionan en los distintos niveles a medida que transcurre su vida. La dinámica espiral, sintetiza las visiones del mundo que emergen y circulan a través de los seres humanos de manera individual y colectiva, por los diversos sistemas bio-psico-socio-culturales de manera espiral ascendente.

La dinámica espiral tiene ocho grandes niveles, también conocidos como memes u olas de existencia, que están presentes en los humanos y se adaptan tanto de manera individual como grupal. Chabreuil y Chabreuil (2010) distinguen que en relación a los primeros seis niveles son los de subsistencia, enmarcados en el pensamiento de primer grado descrito por Graves y los dos últimos

niveles denominados pensamientos de segundo grado.Hinojosa (2023), añade que los memes son reconocidos por colores particulares (figura 2)y se podrían diferenciar en cada uno de los cuadrantes definidos por Wilber.

Figura 2
Dinámica Espiral



Fuente: Elaboración propia (2024). Adaptado de Wilber (2001).

Los niveles de conciencia propuestas por la Dinámica Espiral, las explica de manera sencilla Carrión (2009) y se definen de la siguiente manera:

- Beige: denominado el nivel de supervivencia básica, donde la prioridad son los alimentos, el agua, el calor, el sexo y la seguridad, en el que la supervivencia depende de los hábitos y de los instintos, cuyo foco se encuentra en el "yo".
- Púrpura: este es un estado mágico-místico, que diferencia el bien y el mal. Los seres humanos buscan el nivel de armonía y seguridad entre los espíritus, enaltecer a sus ascendencias, protección, supersticiones, lazos consanguíneos, entre otros. Tiende a confundir con lo holístico. Su foco está en el "nosotros".
- Rojo:En este meme, surge un yo centrado en el poder egocéntrico, impulsivo, autoritario y heroico. Su foco se centra en el "yo". En este nivel se encuentran algunos jefes de organizaciones.
- Azul: este nivel es el de la estabilidad y orden, la vida tiene una dirección, una finalidad, un sentido asignado por un todopoderoso, que atribuye un código de conducta fundamentado en preceptos

absolutistas que premia al bueno y sanciona al malo. Asociado a jerarquías sociales rígidas y paternalistas. Su foco se concentra en el "nosotros". En este meme se encuentran muchas organizaciones burocráticas.

- Naranja: en este nivel su foco se encuentra en el "yo", se refiere a los logros, a la búsqueda de la verdad y del significado de manera individual. Es un meme experimental, objetivo, mecánico y científico. Existen seres humanos atrapados en este sistema que tienen extrema orientación a objetivos y al privilegio material. Existen gerentes que emergen en la búsqueda del éxito y en el materialismo integral.
- Verde: este meme es de conciencia y de unión, centrada en la comunidad, entre los vínculos que existen entre los seres humanos, en la comprensión ecológica. Existe respecto hacia el prójimo, instituyendo relaciones y uniones laterales, y se opone a las jerarquías. En este nivel la persona es igualitaria, con valores plurales (complementario, recíproco, solidario, con justicia social, entre otros), multiculturales. Es un nivel subjetivo y su foco está en el "nosotros". Los líderes de las organizaciones universitarias alcanzan un nivel que fomentan la cordialidad entre su talento humano, son sensibles y respetuosos, inclusivos con valores éticos, relativistasy están a favor de la construcción social. Lamentablemente apenas el 10% de la población mundial ha alcanzado este meme (Orrego, 2013).
- Amarillo: en un meme integrador a su vez flexible, fluido, interdependiente, sistémico, funcional y holístico. En las organizaciones a las personas les importa desarrollar

su conocimiento y evolucionar. Su foco es el "yo". Según Orrego (2013), solo el 1% de los seres humanos han alcanzado esta ola de existencia.

- Turquesa: Es un nivel holístico, que provee un pensamiento integral. Impregna al ser humano de sentimiento y del conocimiento a través de diversos niveles integrados en un sistema en beneficio de la vida presente y futura. Concibe un orden consciente y vivo, sin reglas externas ni en vínculos grupales. Este nivel, emplea todos los memes de la espiral, es espiritual, e interconectada armoniosamente. El 1% de los seres humanos que han alcanzado esta ola (Orrego, 2013), tienen como función reponer la armonía global que en la actualidad se encuentra en peligro. Su foco está en "nosotros".

Como se puede apreciar la espiral que Wilber (1996) propone, un modelo que se puede adaptar muy bien a cualquier organización. Desde el punto de vista de Executive Excellence (2024), revelan que en la sociedad occidental los líderes de organizaciones están distribuidos básicamente en los memes Violeta, Azul, Naranja y Verde. Los seres humanos no deberían quedarse en un solo nivel deben evolucionar de una ola a otra. Muchas veces las organizaciones fracasan porque sus líderes no evolucionan y se estancan en la misma gestión, y se olvidan que en los actuales momentos nos encontramos en una época de transición social, cultural, económica, política, tecnológica, científica, académica, entre muchas otras, y las organizaciones deben estar en vanguardia para no desaparecer del sistema.

Por lo antes expuesto, el talento humano de cualquier organización necesita estar dirigidas por líderes de una forma diferente a la que se está acostumbrado, y que deberían estar dispuestas a evolucionar. Como se aprecia, la dinámica en espiral permite que las personas puedan ayudar a su desarrollo personal y crecimiento organizacional, y comprender los conflictos, cambios sociales y culturales dentro de una institución, ayudando a alcanzar un sistema en equilibrio sinérgico.

La gerencia integral en las organizaciones universitarias

Como ya se ha visto en los apartados anteriores la gerencia debe englobar aspectos que incluya conocimientos y capacidades blandas, además de estrategias y cultura, y que se articulan en una acción global. En este sentido, dispongo el término gerencia hacia lo integral de acuerdo a la nueva visión del mundo de Wilber (2001), que integra y unifica creencias que explican el desarrollo del ser humano, proyectando una filosofía integral desde los distintos puntos de vista existente; desde un enfoque de relaciones interpersonales, agilidades intelectuales, procesos naturales, influenciadas por consideraciones holísticas.

Desde el punto de vista de Román et al. (2012:57), plantea que la gerencia integral es el "sistema general que planea, direcciona, establece, ejecuta, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo como provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la organización". Sin embargo, la gerencia integral no solo se basa en lo que respecta al conocimientos duros, ellos ofrecen soluciones a problemas técnicos, pero no todas las dificultades

dentro de las organizaciones se resuelven de esa manera, sino que son más bien de tipo humana y espiritual.

Wilber (2001), devela que la disposición hacia lo integrativo, comprende además de los saberes, el cuerpo, la mente, el alma y el espíritu; una evolución del yo a través de la cultura, la espiritualidad y la naturaleza. Por su parte, Sánchez y Camejo (2018), exponen que esta teoría de Wilber, está orientada hacia la búsqueda de juicios que ubiquen en la vía de una visión comprehensiva, equilibrada e inclusiva.

La gerencia integral que se propone para las organizaciones universitarias y considerando la teoría de Wilber, es que hay que eliminar la rigidez estructural, la estructura piramidal, la autoridad, el manejo del poder, entre otras, y emigrar a la integración de lo tangible, normativo, procedimental, físico, cultural, psicológico y espiritual. Para el ser humano nada funciona por separado y el verdadero bienestar únicamente llega cuando estamos en equilibro en todas nuestras dimensiones, en correspondencia con su contexto socio- humano-gerencial.

Por tanto, los actores sociales principales en la gerencia universitaria son el personal docente y administrativo que velan por la excelencia académica. Las instituciones universitarias deben prevalecer estructuras flexibles y humanas, las cuales se encuentran en constante evolución. Por lo que es necesario que el gerente también se encuentre con una alta capacidad de abstracción, imaginación, espiritualidad, sensibilidad humana, y lógicamente con creatividad e innovación, surgiendo la gerencia holónica o integral necesaria para colmar distintas corrientes del saber

y optimizar la toma de decisiones, las metas, los planes y las estrategias a seguir basado en la incorporación del Modelo AQAL y la Dinámica Espiral de Ken Wilber.

En la gerencia universitaria es primordial que haya una conexión entre aspectos individuales, culturales, colectivos e intersubjetivos que enaltezcan al ser humano en la evolución institucional (González, 2007). Las universidades se establecen en la sociedad, dirigida al desarrollo de la capacidad creativa y liberadora del ser humano, fundamentada a través de la ley de Universidades, siendo el pilar fundamental en la formación académica y profesional, que funciona de manera organizada. Villafuerte et al. (2017), revelan que la mayor responsabilidad de las universidades es formar profesionales que satisfagan los requerimientos de la humanidad, exhortando a una apropiada concepción y estructuración de los currículos a nivel universitario, diseñadas sobre fundamentos científicos, para que los actores sociales alcancen un nivel de desarrollo preeminente, y que puedan afrontar los cambios sociales y económicos que demanda la nación.

Reflexiones finales

En los actuales momentos, el modelo integral de Wilber representa la mejor alternativa para que una organización educativa a nivel universitario progrese, en cuanto a sus procesos académicos, administrativos, y apegadas a su contexto incluyendo actividades de desarrollo social, económico, político, científico y tecnológico, con la finalidad de propiciar cambios individuales y colectivos de manera holística.

En la gerencia integral según Wilber, busca que el líder pueda

diagnosticar, reconocer, comprender, enfrentarse en los cambios disruptivos que hoy están ocurriendo en las universidades, y que pueda aplicar estrategias innovadoras, que sean útiles en cualquier momento, y se aplique en lo humano, cultural y social, dentro de los deberes éticos, y tomando en consideración al ser humano como un ser único a la organización y al entorno.

La gerencia de las organizaciones universitarias son diferentes unas con otras, sin embargo necesitan de la colaboración de otras instituciones para fortalecerse y evolucionar para que trasciendan o se disuelven. Por lo tanto, cuando se establezca el modelo AQAL de Wilber en una institución educativa como herramienta practica se comprenderá a su talento humano desde diversas perspectivas posibles y podrá ayudar a resolver conflictos de índoles intelectuales, sociales y culturales orientadas a soluciones integradoras.

La dinámica espiral, es un modelo adecuado para que los líderes de las organizaciones universitarias conozcan a su talento humano, ya que nos proporciona una perspectiva sagaz del pensamiento de cada uno de ellos conociéndolos y adaptando estrategias de acuerdo a sus necesidades específicas. Además, permite a los líderes adaptar el estilo de comunicación y enfocarse en los distintos pensamientos, conciencia y valores de su personal a cargo, estableciendo un vínculo más profundo, amplio y comprensivode los distintos puntos de vista, facilitando y adaptando la búsqueda de soluciones bilaterales y favorables para ambas partes, siendo la clave del éxito a la organización.

Referencias bibliográficas

Caira-Tovar, N. M., Lescher-Soto, I. S., y Sánchez-Morles, J. G. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. Revista Venezolana De Gerencia, 26(Número Especial 5), 32-50. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3. [Consultado: 2023, noviembre 3].

Carrión, J. (2009). Spiral Dynamics, Wilber y la búsqueda del desarrollo integral. https://juancarrion.wordpress.com/2009/04/29/spiral-dynamics-en-busca-del-desarrollo-integral/. [Consultado: 2024, abril 16].

Chabreuil, F. y Chabreuil, P. (2010). La dinámica espiral: comprender como se organizan y por qué cambian los seres humanos. Editorial: Vesica Piscis. ISBN:9788493639952.

Edwards (2021). La dinámica espiral. Serie Dinámica Espiral. Psicología Profunda. https://deep-psychology.com/category/spiral-dynamics-course/. [Consultado: 2024, marzo 30].

Edwards (2024). El modelo de dinámica espiral y sus trampas. Serie Dinámica Espiral. Psicología Profunda. https://deep-psychology.com/category/spiral-dynamics-course/.[Consultado: 2024, febrero 21].

Executive Excellence (2024). La dinámica espiral. https://www.eexcellence.es/expertos/sylvie-duran

Fayol, H. (1949). General and Industrial Management.Sir Isaac Pitman & Sons Ltd. ISBN 0273408348, 9780273408345

González, F. (2007). La intersubjetividad del docente hacia su otredad o realidad de alteridad. Educere, 13 (46), 709-717.

Guzmán, M. (2023). Algunos fragmentos de la enseñanza pitagórica. Universidad Complutense Madrid. https://blogs.mat.ucm.es/catedramdeguzman/algunos-fragmentos-de-la-ensenanza-pitagorica/. [Consultado: 2024, febrero 21].

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

Hinojosa, D. (2023). Enfoque Integral Holónico-Holístico para el desarrollo de las organizaciones de acuerdo al Modelo de Ken Wilber. https://acortar.link/5ZDiiW. En línea. [Consultado: 2024, agosto 02].

Kornman, R. (1996). The Kosmos According to Ken Wilber, Shambhala Sun.

Ley de Universidades (1970). Normas Legales, Gaceta Oficial No. 1429, Extraordinario, del 8 de septiembre de 1970).

Luna, A. (2008). Proceso administrativo. México, D.F: Patria, S.A de C.V.

Medina, G. (2018). El enfoque integral holónico de Ken Wilber, otra visión a la hora de investigar. Salus, vol. 22, núm. 1, pp. 8-11, 2018. Universidad de Carabobo. https://www.redalyc.org/journal/3759/375956270003/html/. [Consultado: 2024, febrero 21].

Montilva, J.; Rivero, M.; Barrios, J.; Martínez, A.; Besembel, I. y Sandia, B. Un modelo organizacional holónico para la gestión de programas de formación profesional. https://www.revistaespacios.com/a08v29n03/08290301.html#:~:text=En%20el%20contexto%20industrial%2C%20la,la%20autonom%C3%ADa%20

y%20la%20cooperaci%C3%B3n.[Consultado: 2024, febrero 21].

Orrego, I. (2013). El Spiritual Management y las aplicaciones de la Espiral Dinámica (Segunda parte de Sabiduría y Liderazgo). https://pmo2winblog.wordpress.com/2013/05/14/el-spiritual-management-y-las-aplicaciones-de-la-espiral-segunda-parte-de-sabiduria-y-liderazgo/. [Consultado: 2024, febrero 21].

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. ev. esc.adm.neg. No. 82. Enero-Junio de 2017DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647. [Consultado: 2024, febrero 22].

Rodríguez, R. (2019). Condiciones de la gerencia universitaria en la educación abierta y a distancia. Educ@ción en Contexto, Vol. VI, N° 11, Enero-Junio, 2020. ISSN 2477-9296.https://www.researchgate.net/publication/339214043_Condiciones_de_la_gerencia_universitaria_en_la_educacion_abierta_y_a_distancia. [Consultado: 2024, febrero 20].

Román, O; Arbeláez, G. y Patiño, C. (2012). Gerencia integral desde la perspectiva de un modelo de planeación estratégica. Gestión & Desarrollo, 9 (1), 51-78. Recuperado el 13 de junio de 2022 de: https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/004_gerenciaintegral.pdf. [Consultado: 2024, agosto 02].

Sánchez, Y. y Camejo, L. (2018). La teoría del todo de Ken Wilber: una visión holística para estudiar las organizaciones. https://acortar.link/KBw1oZ. En línea. [Consulta: 2023, mayo 11].

Urdaneta y Ríos (2019). Gerencia integral como fundamento de la innovación sostenible en

organizaciones educativas universitarias. "Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria", Volumen 16. Versión digital. Depósito legal: FA2019000040 ISBN: 978-980-7494-92-2. Recuperado el 13 de junio de 2022 de: https://www.researchgate.net/publication/349757517_Gerencia_integral_como_fundamento_de_la_innovacion_sostenible_en_organizaciones_educativas_universitarias[Consultado: 2024, agosto 05].

Villafuerte, J. Benítez, R. y Franco, O. (2017). *Formación vocacional y los retos de la educación del siglo XXI*. Didasc@lia: Didáctica y Educación. ISSN 2224-2643. Recuperado el 14 de junio de 2022 de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6595084 [Consultado: 2024, agosto 02].

Wilber, K. (1996) Breve historia de todas las cosas. Editorial Kairós, S.A. ISBN: 84-7245-365-0

Wilber, K. (2001). Una Teoría del Todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad. Barcelona: Kairós. ISBN 978-84-7245-495-8.