UNA MIRADA AL FUTURO: EL ESTADO DEL ARTE DE LA GERENCIA HOLÓNICA EN UNIVERSIDADES

AUTORA:
REYES TORRES MAGLY EVALÍZ

Resumen

Las universidades actuales enfrentan desafíos complejos como: transformación tecnológica y digital, competitividad, sostenibilidad, financiamiento, cambios demográficos, entre otros; que requieren soluciones innovadoras en sus actividades gerenciales. Al respecto, la problemática orbita en que las universidades no logran alcanzar su máximo potencial en nuevos cambios, creatividad y eficiencia, debido a las estructuras gerenciales rigurosas. El estudio investigativo tiene como propósito general: desarrollar el estado del arte sobre la Gerencia Holónica de las universidades, para interpretar los aspectos fundamentales en el ámbito universitario. La investigación se sustentó en el enfoque cualitativo de Deslauriers (2004), en el paradigma interpretativo de Weber (2019), con énfasis en la interpretación holística de la teoría Integral de Wilber (2001), interconectando la Fenomenología Cósmica de Davies (2023) como clave para comprender la holónica, basada inicialmente en una revisión documental o bibliográfica de Arias (2016), utilizando un método deductivo-inductivo de Pelekais et al. (2015). La investigación se desarrollará en tres fases denominadas: exploratoria, indagación e interpretación. Cuenta con una introducción referente al contexto planteado, luego en el desarrollo se exponen de manera más amplia los puntos sobre la holónica, la gerencia holónica y la fenomenología cósmica, en donde su conceptualización e importancia tributa en la gerencia de las universidades. En definitiva, se pretende sentar las bases para futuras investigaciones que permitan teorizar sobre elementos gerenciales más innovadores y eficaces en instituciones universitarias, capaces de responder a los desafíos actuales y futuros.

Palabras clave: Universidades, gerencia holónica, teoría integral, fenomenología cósmica, desafíos futuros.

Abstract

Today's universities face complex challenges such as: technological and digital transformation, competitiveness, sustainability, financing, demographic changes, among others; who require innovative solutions in their management activities. In this regard, the problem lies in the fact that universities fail to reach their maximum potential in new changes, creativity and efficiency, due to rigorous management structures. The general purpose of the investigative study is: to develop the state of the art on the Holonic Management of universities, to interpret the fundamental aspects in the university environment. The research was based on the qualitative approach of Deslauriers (2004), on the interpretive paradigm of Weber (2019), with emphasis on the holistic interpretation of Wilber's Integral theory (2001), interconnecting the Cosmic Phenomenology of Davies (2023) as a key to understanding the holonics, initially based on a documentary or bibliographic review of Arias (2016), using a method | deductive-inductive by Pelekais et al. (2015). The research will be carried out in three phases called: exploratory, inquiry and interpretation. It has an introduction referring to the proposed context, then in the development the points about holonics, holonic management and cosmic phenomenology are presented in a broader way, where their conceptualization and importance affects the management of universities. In short, it is intended to lay the foundations for future research that allows theorizing about more innovative and effective management elements in university institutions, capable of responding to current and future challenges.

Keywords: Universities, holonic management, integral theory, cosmic phenomenology, future challenges.

Introducción

La gerencia en las universidades integra principios de administración de empresas, gestión educativa y mando, para dirigir y conducir estas instituciones, con el objetivo primordial de asegurar la eficiencia administrativa, la calidad académica y la sostenibilidad financiera de la universidad, en un entorno dinámico y competitivo. Para alcanzar las metas establecidas de la organización el gerente en su proceso administrativo y de acuerdo a Sánchez (2018), debe cumplir funciones básicas de planeación, organización, administración y control de los recursos, así como tener la capacidad de crear una relación apropiada entre las estrategias y la estructura; además debe saber identificar las facultades y competencias de cada una de las personas a su cargo.

Desde mi punto de vista y luego de leer varios documentos, las instituciones de educación universitaria, enfrentan desafíos cada vez más complejos y cambiantes, marcada por la acelerada transformación tecnológica, competitividad, sostenibilidad, financiamiento, cambios demográficos, entre otros que demandan soluciones innovadoras en la gerencia. Por ello, González (2024), especifica que la universidad futura tendrá un ambiente que ofrezca oportunidades para aprender y dejará de ser solamente el espacio físico en donde los profesores enseñen a los estudiantes, donde deben ser pioneras en la implementación de nuevas prácticas formativas y organizacionales.

Por lo tanto, muchos de estos esfuerzos se han visto obstaculizados por una falta de coherencia en la gerencia institucional, lo que ha limitado su impacto y sostenibilidad en el tiempo. Por eso, debido a la necesidad de adaptarse a un

entorno dinámico y complejo, se ha puesto en evidencia las limitaciones de las directrices tradicionales de la gestión y gerencia, como lo mencionan Núñez et al. (2015), caracterizados por una estructura jerárquica rígida, una fragmentación de los procesos y una limitada capacidad de respuesta a los cambios.

En cuanto a la problemática, gravita en que las universidades no logran alcanzar su máximo potencial en innovación y eficiencia, precisamente por las estructuras gerenciales rígidas, centralizadas y verticales como lo denota Ocampo et al. (2019). Por lo que, la falta de flexibilidad dificulta la rápida adaptación a cambios tecnológicos, sociales y académicos, limitando su capacidad para cumplir con su misión educativa y de investigación. En este contexto, la holónica emerge como una herramienta poderosa que permite abordar problemas de manera holística y sistémica, interconectando diferentes perspectivas de la experiencia y del conocimiento del ser humano.

Por otra parte, la Gerencia Holónica (GH) es una guía de la gestión y la gerencia que se basa en el concepto de *holones*, cuyo término fue acuñado Koestler (1967), en el que refiere que, un holón es una entidad que es a la vez un todo completo y una parte de un sistema mayor. La GH aprovecha esta dualidad para crear sistemas organizativos flexibles, adaptativos, eficientes y se presenta como una alternativa viable para abordar estos desafíos que enfrentan actualmente las universidades experimentales.

Al adoptar una perspectiva integral y sistémica, la GH pretende superar las limitaciones de los modelos tradicionales, promoviendo la colaboración, la autonomía y la capacidad de adaptación de las organizaciones; tal como señalan Yopan et al. (2020), la GH no solo

se enfoca en la eficiencia operativa, sino también en el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la innovación, la creatividad y el compromiso de todos sus miembros; es decir, aquí se concibe a la organización como un sistema complejo e interconectado, creando un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones, al estimular la imaginación y la participación que en este caso será en la comunidad universitaria.

Así pues, se procura cumplir con el propósito general referido a desarrollar el estado del arte sobre la Gerencia Holónica de las universidades, para explorar e interpretar los aspectos fundamentales en el ámbito universitario. La metodología implementada se apoya en el enfoque adoptado para esta investigación es cualitativo de Deslauriers (2004), dada la flexibilidad que puede adaptarse y modificarse a medida que se recolectan y analizan los datos; asimismo también se basa en el paradigma interpretativo de Weber (2019), que comprende los fenómenos sociales y organizacionales, destacando la interpretación holística de la teoría holónica de Wilber (2001) interconectándola con la fenomenología cósmica de Davies (2023), para la integración de las diversas dimensiones del conocimiento humano y experiencia subjetiva.

Por otro lado, el estudio inicialmente se establece en una revisión documental-estado del arte, en el que Arias (2016:27), describe como "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas", lo que implica una búsqueda

sistemática, análisis y síntesis de la información disponible en diversas fuentes, cuyo aporte está referido a nuevos conocimientos, con la finalidad de construir una fundamentación teórica sólida e identificar oportunidades para futuras investigaciones.

También, la investigación combinó el método deductivo e inductivo, dado que el primero, despierta el interés de los investigadores, colocando las propias experiencias y la observación, para captar la diversidad del fenómeno como lo indica Pelekais et al. (2015). Iniciando con una indagación abierta del fenómeno, basada en mi experiencia como docente universitaria y gerente de aula. El segundo método, se guarda relación con el razonamiento, de juicios generales a los particulares (Pelekais et al., 2015). Con ello, se expresa la interpretación requerida para llegar a las consideraciones finales desde lo general a lo particular, enriqueciendo y contextualizando el desarrollo del estudio.

Conjuntamente con lo anterior, trabajé con una muestra intencional, tal como lo especifica Arias (2016), que en el estudio presentado se seleccionaron de acuerdo a tres fases, las cuales son:

- Fase exploratoria: Inicié con una exploración abierta de la literatura, recopilando una amplia variedad de fuentes, lo que permitió familiarizarme con el tema y definir el propósito de la investigación;
- Fase de indagación: Posteriormente, profundicé en la lectura de los documentos seleccionados, precisando la postura del tema objeto de esta investigación, y cuyo proceso iterativo permite identificar los aspectos clave y las perspectivas más relevantes; y,
- Fase de interpretación: Finalmente, realicé un análisis profundo de la información

recopilada, integrando las diferentes perspectivas y construyendo una interpretación coherente y significativa de las reflexiones finales.

La Holónica: Integración y Evolución

El término Holónico, procede del concepto holón, la cual proviene del griego *holos*, que de acuerdo al diccionario Griego clásico – Español Vox (1967), se refiere a *todo* y el sufijo *-on*, significa *parte*, es decir, se refiere a una entidad pero al mismo tiempo es una parte y un todo, lo que tiene relaciones de cómo comprendemos la evolución, visto desde una organización, un holón es un subsistema dentro de un sistema mayor.

Es relevante mencionar que Koestler (1967) fue el primero en acuñar la expresión holón en su libro "El fantasma en la máquina", quien empleó esta definición para describir a organismos naturales como seres vivos que trabajan en conjunto para un propósito común y que a su vez, tienen autonomía para tomar decisiones, relacionados en una holoarquía, para integrar un todo. Por lo que, holoarquía la define este autor como una jerarquía independiente de toda significación de supremacía, es decir, destaca la ausencia de niveles de poder tradicionales, colocando de relieve la autonomía de las partes; identificando los patrones estructurales que establecen jerarquías anidadas de reproducirse en elementos fielmente idénticos a sí mismos.

En este mismo orden de ideas, Wilber (1998) también ha explorado la interrelación entre la holónica y la evolución, exponiendo modelos que integran diversos niveles de la realidad, este autor mantiene la concepción de holón de Koestler, lo desarrolla y lo incorpora en su modelo integral. De acuerdo a este autor, revela que "Todos los

holones son totalidades/partes y, en consecuencia, su existencia se halla sujeta a varios *impulsos*, el impulso a seguir siendo una totalidad (actividad), el impulso a seguir siendo una parte (comunión), el impulso a ascender (trascendencia) y el impulso a descender (disolución)" (Wilber: 1998:46). Este autor explica que, los holones emergen holoárquicamente, y la holoarquía incluye y trasciende los niveles inferiores, interconectando las dimensiones individuales, culturales y sistémicas.

Ahora bien, puedo decir que la holónica es la visión que explora la naturaleza de la realidad compuesta por holones interconectados, distinguiendo el mundo como una serie de sistemas anidados, en el que cada nivel circunscribe y trasciende a los niveles anteriores. Wilber (1998), emplea este concepto a todas las perspectivas de la realidad comenzando con la física, la biología, la psicología y la espiritualidad. Es el enfoque que comprende la realidad a través del concepto de holón, destacando la naturaleza dual de cada entidad como un todo y una parte dentro de sistemas complejos.

El enfoque integral holónico de Wilber: una visión completa de la realidad

La visión integral de Wilber (2001), se presenta como un enfoque filosófico que busca integrar diversas dimensiones del conocimiento humano y la experiencia. El autor desarrolla su teoría a través del modelo AQAL, que significa *Todos los Cuadrantes, Todos los Niveles*; donde el modelo permite examinar la realidad desde múltiples perspectivas, incluyendo tanto lo individual como lo colectivo, así como lo subjetivo y lo objetivo. En consecuencia, se establece una fundamentación para entender cómo diferentes disciplinas y formas de

conocimiento pueden coexistir y complementarse.

En este contexto, la teoría integral desarrollada por Wilber (2001), proporciona un marco conceptual para abordar estos problemas al considerar múltiples dimensiones de la realidad organizacional:

- Individual-Interior (Intencional): Enfoque en las experiencias, valores y mentalidades del talento humano dentro de la universidad (La experiencia subjetiva y la conciencia individual).
- Individual-Exterior (Conductual): Comportamientos y competencias de las personas que forman parte de la universidad (Las acciones observables de los individuos).
- Colectivo-Interior (Cultural): Valores compartidos, cultura organizativa y clima institucional (Los significados compartidos dentro de un grupo).
- Colectivo-Exterior (Sistémico): Estructuras y procesos administrativos de la universidad (Los sistemas sociales y organizativos).

Además, la teoría integral no se limita sólo a la acumulación de información, sino que promueve la comprensión holística de la realidad. Wilber (1998), argumenta que la integración de diferentes niveles de conciencia es fundamental para el desarrollo humano. De manera que, esta teoría holónica se convierte en una herramienta que permite a los seres humanos y organizaciones afrontar desafíos complejos desde una perspectiva más amplia, considerando las interrelaciones entre los distintos aspectos de la existencia humana.

Incluso, el enfoque de Wilber (1998), se sustenta de diversas tradiciones epistémicas, filosóficas y espirituales, lo que fortalece su propuesta, en el que incorpora elementos del budismo, la psicología transpersonal y la teoría

de sistemas. Guerrero (2020) expresa que esta visión permite ofrecer una visión más profunda del desarrollo humano, así como integrar múltiples perspectivas, considerando todas las dimensiones de la existencia y reconocer la interconexión de todos los fenómenos. Del mismo modo, esta teoría, brinda un marco sólido para entender y abordar la complejidad, reconocer la naturaleza jerárquica de los sistemas así como comprender la evolución de la conciencia y la cultura.

Por cierto, esta visión enfatiza la importancia de los estados de conciencia, diferenciando entre niveles pre-racionales, racionales y trans-racionales, lo que sugiere que el crecimiento personal implica trascender e incluir estas etapas (Wilber, 2000). De tal forma que, la realidad está compuesta por varios niveles de conciencia y complejidad, que interactúan de manera dinámica y sistémica; es decir, es ir más allá de las divisiones tradicionales entre lo objetivo y lo subjetivo, lo interno y lo externo, lo individual y lo colectivo, para poder comprender la realidad de manera más objetiva, profunda y completa.

Asimismo, es importante considerar que la teoría integral comprende la evolución de la conciencia a lo largo de la historia. Wilber (2000), propone que la humanidad ha transcurrido por diferentes etapas de desarrollo, cada una caracterizada por un conjunto particular de valores, culturas y formas de conocimiento. Esta visión histórica explora cómo las sociedades han evolucionado y cómo los seres humanos han contribuido a un futuro más consciente, reflexivo y sostenible en el tiempo.

Ahora bien, en el ámbito de la gerencia universitaria, puede permitir la identificación en la toma de decisiones de un área específica; fomentar la

creatividad para la generación de ideas innovadoras al considerar múltiples perspectivas; y, promover la sostenibilidad y desarrollo del liderazgo transformado, cultivando una visión integral de la evolución humana a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Por esta razón, puedo afirmar que la teoría integral holónica de Wilber (2001), es de reflexión en la interconexión de todos los aspectos de la vida, integrando la ciencia, la espiritualidad y la psicología, lo que busca entender la realidad, para transformar la relación con ella; y en consecuencia, esta perspectiva se convierte en una labor activa para aquellos que indagan en el desarrollo integral y comprensión profunda de su lugar en el cosmos.

Hacia un Modelo Holónico de Universidad

En el contexto de las universidades, pueden verse como un sistema holónico, ya que implica una organización donde cada talento humano, grupo de personas, departamento, dirección y la organización toda es autónoma, pero al mismo tiempo está interconectada con el conjunto. A continuación, en el cuadro 1, exhibo la aplicación de la holónica en las instituciones de educación universitaria, contribuyendo a establecer universidades competentes y responder a los desafíos del mundo actual.

Cuadro 1

Aplicación de la holónica en las universidades

	Aportes	**Aplicación**

Estructura jerárquica	La universidad está compuesta por una jerarquía de holones, donde cada ser humano, grupo, comisión, departamento, dirección, entre otras; funciona como un holón individual con su propia independencia y propósitos, pero también como parte integral de la organización en su conjunto.	La aplicación de la holoarquía en las universidades debería orientar a organizaciones más autónomas, responsables, flexibles, adaptables y capaces de responder rápidamente a los desafíos del futuro.
	Esta perspectiva permite explorar la interdependencia entre las distintas unidades y el requerimiento de una coordinación efectiva para lograr los propósitos colectivos de la institución.	

Gestión y organización	La visión holónica puede interconectar la gerencia universitaria, impulsando un equilibrio entre la autonomía de las unidades y la cohesión de la institución educativa.	La adopción de una visión holónica en la gestión y organización de las universidades puede ayudar a las instituciones educativas a ser más descentralizadas, ágiles, eficientes, innovadoras, creativas, participativas y adaptadas a los obstáculos del siglo XXI.
	Promover la colaboración y la comunicación entre los diversos holones, así como crear mecanismos de coordinación y toma de decisiones que sigan la autonomía de cada unidad.	
	El modelo AQAL de Ken Wilber, permite comprender y abordar sistemas complejos, como es la universidad, desde las perspectivas interno-externo; individual-	

	colectivo.	
Formación Universitaria	En el ámbito de la formación, la holónica inspira enfoques pedagógicos que susciten una perspectiva integral del conocimiento.	Currículos holónicos pueden crear diseños curriculares de estudio que fomenten una comprensión holística de los temas, interconectando los conceptos y las habilidades de diferentes áreas.
	Conectar las diversas unidades curriculares, disciplinas y áreas de estudio, promoviendo la interdisciplinariedad y la comprensión de las relaciones entre los distintos niveles de conocimiento.	

Fuente: Elaboración propia (2025).

De este modo, una universidad holónica será una institución educativa transformadora, que trata desarrollar la sabiduría, la humanidad y la capacidad de actuar con responsabilidad en un universo complejo y en constante evolución. Esta visión holónica nos invita a reconocer que todo está conectado y que la realidad se organiza en una jerarquía de totalidades/partes. La teoría holónica de Wilber, aborda la complejidad de la universidad como organización, además de la integración de múltiples perspectivas, promover la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad de las exigencias actuales y futuras.

Gerencia Holónica (GH): Un Enfoque Integral

La GH se fundamenta en la teoría de sistemas, que considera a las organizaciones como entidades complejas, que están compuestas por partes interdependientes (Bertalanffy, 1968). Consecutivamente, el término evoluciona y se asienta en la idea de que cada parte de la organización es a la vez un todo y una parte de un sistema mayor (Koestler, 1972), adaptando a la idea de este autor, la gerencia holónica involucra balancear la autonomía de las partes con la

cohesión del todo. Además este principio orbita que la GH debe ser autónoma, adaptable, equilibrada y flexible idónea para ajustar las estrategias y estructuras de acuerdo a los requerimientos.

Este concepto se relaciona con la teoría de Wilber (2001), donde esta visión aborda los desafíos que enfrentan las universidades desde una actitud colaborativa y participativa, en la que se valora la diversidad de opiniones, la creatividad, la innovación, se fomenta la formación continua, para la toma de decisiones. (Senge, 2006). Así, al conectar la teoría de sistemas, la teoría integral y el aprendizaje organizacional, se fundamenta la comprensión y aplicación de esta perspectiva en la gerencia universitaria.

Por estas razones, la GH representa una alternativa para las instituciones universidades que buscan adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, complejo y dinámico, fomentando el trabajo colaborativo, la innovación y la formación continua, con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad de la educación, aumentar la relevancia social de las universidades y fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos futuros.

La GH en universidades simboliza una visión innovadora y adaptativa en la gestión de instituciones de educación. Al emplear los principios de *holón* de Koestler (1978), donde cada *holón* es simultáneamente un todo y una parte, se diseña un sistema organizacional más dinámico, interconectado y capaz de responder a los desafíos del entorno educativo actual. En visto a esto en el cuadro 2, he creado algunos principios y beneficios de la gerencia holónica en universidades de acuerdo a lo explorado hasta el momento:

Cuadro 2

Principios y beneficios de la Gerencia Holónica de las Universidades

Principio	Aporte	Beneficios
Visión sistémica	Considera que las universidades son un sistema complejo formado por múltiples holones interdependientes (seres humanos, grupos, departamentos, direcciones, decanatos, centros de investigación, entre otros).	Permite comprender la formación y la generación de conocimiento como un sistema complejo y dinámico, donde todas las dimensiones universitaria genera estén interconectadas.
	Promueve la colaboración y la comunicación entre los holones para alcanzar propósitos comunes.	un mayor impacto positivo en la humanidad.
Autonomía	Fortalece los diversos niveles de la universidad en la toma de decisiones.	Desenvolviéndose en distintos niveles, promueve el desarrollo integral de la comunidad universitaria, abordando tanto las dimensiones individuales como colectivas.
	Suscitar la autogestión.	
	Motivar la iniciativa individual y colectiva.	
Flexibilidad y Adaptabilidad	Establece estructuras organizacionales flexibles y adaptables que responden a los cambios en la biósfera educativa.	Permite a la gerencia responder rápidamente a los cambios en el entorno.
	Impulsa la innovación y nuevas estrategias para optimizar permanentemente los procesos y resultados.	
Liderazgo	Promueve un liderazgo distribuido en el que el poder y la responsabilidad se comparten entre los diferentes holones.	Brinda una visión eficaz, humana, adaptable, resilientes, innovadoras y comprometidas para la gestión de organizaciones actuales.
	Fomenta el desarrollo de gerentes universitarios en todos los niveles de la organización.	
	Aborda retos universitarios desde múltiples perspectivas, otorgando	
Interconexión	soluciones más efectivas	
	Impulsa la creación de redes de cooperación entre los diversos holones, también con otras universidades y organizaciones.	
	Fomenta el intercambio de conocimientos y recursos para optimizar la gestión.	
	Promueve la interconexión universitaria genera redes más dinámicas, resilientes y con un mayor impacto positivo en la humanidad.	

Fuente: Elaboración propia (2025).

Fenomenología Clásica (FC): Una Clave para Comprender la Holónica

La FC propuesta de Davies (2023), se inscribe dentro de un basamento filosófico que busca comprender la experiencia humana sin relación con el tiempo, donde, es fundamental resaltar que esta corriente se basa en la idea de que la realidad no puede ser entendida únicamente a través de métodos empíricos o positivistas, sino que como detalla Husserl (1992), requiere una aproximación que contemple la

subjetividad y la experiencia vivida. Así, Davies (2004) introduce la exploración de cómo los fenómenos cósmicos impactan en la conciencia humana, proponiendo que la experiencia del cosmos es esencial para la comprensión de nuestra existencia.

Además, el autor resalta la interconexión entre la experiencia cósmica y la espiritualidad del *Ser*; la cual, es vista como un puente entre lo científico y lo espiritual, siendo estas dimensiones complementarias en la búsqueda de sentido de las cosas (Davies, 2023). De este modo, la FC no solo se limita a observar el cosmos, sino que también a los seres humanos, para experimentar una conexión con el entorno, promoviendo una visión del mundo que integra tanto la razón como la intuición.

Por otro lado, es importante señalar que la FC se nutre de las ideas de Husserl, quien es considerado el padre de la tradición epistémica sobre la fenomenología, que busca comprender los fenómenos tal como se presentan en la conciencia (Husserl, 1949). Por lo que, Davies (2004) adopta esta perspectiva para investigar cómo los fenómenos cósmicos se manifiestan en la conciencia humana, permitiendo una comprensión de la relación entre el ser humano y el universo. En este contexto, la FC conlleva a que los seres humanos puedan ser reflexivos sobre sus posturas del universo y su influencia para comprender la vida y su lugar en ella.

En otros términos, la FC se distingue por su perspectiva holónica, que considera al ser humano como parte integral del cosmos, lo que implica que la experiencia humana no puede ser separada de su contexto cósmico, llevando a una reflexión sobre la interconexión entre todos los seres y fenómenos (Luhmann, 1995). En consecuencia, la comprensión de la realidad debe

contener tanto la dimensión subjetiva de las experiencias como la objetividad de los fenómenos cósmicos.

Asimismo, es importante mencionar que la FC también se relaciona con el pensamiento de Heidegger (2014), quien aborda la cuestión del *Ser* desde una perspectiva existencial, esta comprensión se encuentra intrínsecamente ligada a la experiencia del tiempo y del espacio en la existencia humana. En este contexto, Davies (2024) amplía esta reflexión al considerar la experiencia cósmica interviniendo en el enriqueciendo humano. Por lo que, al integrar la subjetividad y la objetividad, esta corriente filosófica permite explorar la relación entre el ser humano y el universo, promoviendo una comprensión integral de la existencia. En consecuencia, se plantea que la experiencia cósmica no solo es un fenómeno a estudiar, sino una dimensión esencial de la vida humana que merece ser investigada y comprendida en su totalidad.

Ahora, para relacionar la postura gerencial, con la teoría de Wilber (2001), especialmente sus cuadrantes holónicos, con la FC de Davies (2024), puedo explorar cómo ambas perspectivas proporcionan una comprensión integral y holística de la realidad, así como su aplicación en la gerencia organizacional, incluyendo las universidades.

Al respecto, la FC integra la experiencia humana con una visión del cosmos, destacando la interconexión y la relación entre lo inmanente y lo trascendente. Sus principios epistemológicos y filosóficos incluyen la interconexión de la realidad, la centralidad de la experiencia humana, y un diálogo entre ciencia y teología. Ahora bien, ¿cómo se relacionan estos puntos de vista? Presento a continuación (cuadro 3) lo que pienso serían los

aspectos destacados entre ambas posturas:

Cuadro 3

Aspectos entre las posturas de Wilber y Davies

ECT	WILBER	DAVIES		RELACIÓN
Interconexión y Holismo	Su modelo integral aboga por la inclusión de múltiples perspectivas para obtener una comprensión completa de cualquier fenómeno, reflejando la interconexión de las dimensiones individual y colectiva, interior y exterior.	Subraya la interconexión entre el ser humano y el cosmos, integrando la experiencia individual con una visión más amplia del universo.	Dimensiones Colectivas y Culturales	Ambos enfoques reconocen la importancia de considerar todas las dimensiones de la realidad y su interconexión. En un contexto gerencial, esto significa que las decisiones deben considerar todos los aspectos subjetivos y objetivos, así como los sistemas culturales y organizacionales que forman la base operativa de cualquier grupo.
			Estructuras y Sistemas	
Experiencia Humana y Realidad Cósmica	El cuadrante Individual-Interior se enfoca en la experiencia subjetiva y la conciencia, destacando la importancia de comprender los estados internos de los individuos.	La FC cósmica coloca la experiencia humana como primordial, pero siempre en relación con el contexto cósmico y trascendental.	El cuadrante Colectivo-Interior examina los valores, significados y culturas compartidas que forman la base de las interacciones grupales. El cuadrante Colectivo-Exterior se centra en los sistemas como los organizacionales y sistémicos.	De esta manera, ambos enfoques valoran la experiencia humana como fundamental para entender la realidad. En la gestión, esto implica que las percepciones y experiencias de los individuos dentro de la organización son cruciales para su funcionamiento y deben ser consideradas en el proceso de toma de decisiones.

Resalta la importancia de la interconexión y la cultura, viendo a los seres humanos como parte de una comunidad cósmica más amplia.	Para ambos enfoc existe la influencia los valores significados compartidos en configuración de realidad social. términos gerenci esto sugiere necesidad de cul una cu organizacional refleje tanto los va internos como interconexión con entorno más amplio	
La FC también implica una consideración de las estructuras y sistemas, pero desde una perspectiva que incluye la ética y la responsabilidad ecológica.	Los enfoques ins en la importancia las estructuras sistemas en funcionamiento efectivo de organizaciones. En gestión universit esto significa dis estructuras que s flexibles, sostenible éticamente responsables.	

Fuente: Elaboración propia (2025).

Como se puede observar, Wilber necesita de la fenomenología cósmica y para explorar la experiencia subjetiva y cómo se conecta con las estructuras objetivas del mundo, integrando todo el universo, en todas sus dimensiones físicas, emocionales, mentales y espirituales. La relación

fenomenología cósmica y holónica nos invita a reflexionar entre la estructura de los sistemas y la experiencia consciente del universo, desde sus dimensiones individuales y colectivas y obtener un enfoque integral de cómo los sistemas complejos pueden complementarse y brindar una comprensión más profunda de la realidad.

Reflexiones finales

La revisión documental realizada ha revelado un creciente interés en la aplicación de la GH en el ámbito organizacional; sin embargo, existe una escasez de estudios empíricos que exploren el aspecto de la FC de estas experiencias. Ahora bien, este estudio sentará las bases para investigaciones posteriores que busquen profundizar sobre estos aspectos teóricos y prácticos en las universidades, para que adopten soluciones de gerencias innovadoras que mejoren tanto la creatividad como la eficiencia, con la finalidad de superar las limitaciones en la praxis de gerencia tradicional, así como garantizar que las universidades cumplan con éxito sus funciones medulares de docencia, investigación y extensión-producción, y para que puedan convertirse en organizaciones más ágiles, flexibles, capaces de responder a los desafíos actuales y futuros.

Referencias bibliográficas

Arias, F. (2016). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Bertalanffy, L. (1968). Teoría general de los sistemas: Fondo de Cultura Económica. D.F., México.

Davies, O. (2004). The Creativity of God: World, Eucharist, Reason. CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. The Pitt Building, Trumpington Street, Cambridge, United Kingdom.

Davies, O. (2023). Openness in action: early steps in cosmic phenomenology. . The Heythrop Journal published by John Wiley & Sons Ltd on behalf of Trustees For Roman Catholic Purposes Registered. Published by John Wiley & Sons Ltd, 9600 Garsington Road, Oxford OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA.

Davies, O. (2024). Oliver Davies. Disponible: http://www.oliverdavies.com/. En línea. [Consulta: 2024, agosto 05].

Deslauriers, J. (2004). Investigación cualitativa guía práctica. Bogotá: Editorial Papiro. https://acortar.link/yplslO. En línea. [Consulta: 2024, junio 06].

González, V. (2024). Paradigmas de la educación superior para el siglo XXI. FORO TRANSATLÁNTICO. Memoria, comunicación y futuro. Disponible: https://cvc.cervantes.es/Lengua/mcf/ponencia07.htm. En línea. [Consulta: 2024, septiembre 04].

Guerrero, A. (2020). Ken Wilber, el Einstein de la Conciencia.

Heidegger, M. (2014). Problemas fundamentales de la Fenomenología (1919-1920). Alianza Editorial. España, Madrid.

Husserl, E. (1949). La conciencia y la realidad natural. En: Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina.

Husserl, E. (1992). Invitación a la fenomenología. Ediciones Paidós, 35-73. Barcelona, España.

Koestler, A. (1967).The Ghost in the Machine London: Hutchinson. Reimpresión, 1990, Penguin Group. ISBN 0-14-019192-5.

Koestler, A. (1972). The roots of coincidence. Disponible: https://avalonlibrary.net/ebooks/Arthur%20Koestler%20-%20The%20Roots%20of%20Coincidence.pdf. En línea. [Consulta: 2024, agosto 05].

Koestler, A. (1978). Janus: A Summing Up. Random House.

Luhmann, N. (1995). Sistemas sociales. Stanford University Press.

Núñez, M.; Mercado, P. y Banegas R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. Conciencia Tecnológica No. 49.

Ocampo, W.; Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. DOI: 10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137. En línea. [Consulta: 2025, enero 07].

Pelekais, C. El Kadi, O., Seijo, C. y Neuman, N. (2015). El ABC de la investigación. Pauta Pedagógica. https://cutt.ly/IMZTwl8. En línea. [Consultado: 2024, septiembre 04].

Sánchez, J. (2018). Gerencia Organizacional. Bogotá D.C. Fundación Universitaria del Área Andina. ISBN 978-958-5462-77-9. https://core.ac.uk/reader/326425090

Senge, P. (2006). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende.

Weber, M. (2019). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México. ISBN 978-607-16-4884-6. Tercera edición, de la primera en alemán, Segunda reimpresión.

Wilber, K. (1998). Una breve historia de todas las cosas.

Barcelona: Kairós. ISBN: 84-7245-365-0

Wilber, K. (2000). Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Shambhala Publications. Disponible: https://acortar.link/RPfNTq. En línea. [Consulta: 2024, agosto 04].

Wilber, K. (2001). Una Teoría del Todo. Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad. Barcelona: Kairós. ISBN: 84-7245-495-9

Yopan J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. Disponible: https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/. En línea. [Consulta: 2024, agosto 04].