

# El liderazgo integral en las organizaciones

## The integral leadership in organizations

LAURA REYES-JÁCOME  
GUSTAVO LARA RODRÍGUEZ\*

Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

### Abstract

Integral leadership is an application of Wilber's integral model, which acknowledged the interior, exterior, individual and collective dimensions that are present in all the circumstances of the life and that determine the way of conceiving, interpreting and carrying out the leaders' actions. The present article exposes how the integral leader is understood from the point of view of the different dimensions and his interrelationships. It includes quadrants, levels, states, lines of development and types, characteristics the integral leader must have in his or her role inside the organization and the practices of transformation that the leader can use to become an integral leader.

*Key words:* leadership, integral model, integral leadership, integral practices of transformation.

### Resumen

El liderazgo integral es una concepción surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. El presente artículo expone cómo es entendido el líder integral a partir de la observación de las diferentes dimensiones y sus interrelaciones, teniendo en cuenta los cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, características que debe

tener el líder integral en su rol dentro de la organización y las prácticas de transformación de las que puede hacer uso para convertirse en líder integral.

*Palabras clave:* liderazgo, modelo integral, liderazgo integral, prácticas integrales de transformación.

### Introducción

En general, el liderazgo organizacional es definido como un proceso de influencia social que está determinado por los objetivos de la organización, que promueve conductas en pro del alcance de dichos objetivos, influenciando a la vez el mantenimiento de la cultura y del grupo en sí (Erkutlu, 2008). Por otro lado, Drucker, citado por Stech (2007), define al líder como comunicador, motivador y facilitador de desarrollo de los miembros de su grupo, en el cual se incluye él mismo. Además de esto, menciona el autor, el líder debe tener la función de integrar la información que emite y recibe por parte de los subordinados, superiores y colegas, con el fin de que las dinámicas organizacionales sean un todo coordinado (Drucker, citado por Stech, 2007; Key & Wood, 2006).

El mundo actual se encuentra en un proceso de permanente cambio y creación de nuevos contextos, por lo tanto, los líderes de la nueva era deben tener presente la importancia de ser conscientes de todos los posibles factores que intervienen en su ejecución (Morris, 2009). Dichos factores son

\* Correspondencia: Gustavo Lara Rodríguez, Programa de Psicología, Universidad del Rosario, Cra. 24 N° 63C-64, Bogotá (Colombia). Correo electrónico: gustavo.lara@urosario.edu.co.

tenidos en cuenta en el modelo integral –fundamento del liderazgo integral–, en el que se reconoce la existencia de una dinámica de cambio y factores sociales, objetivos, subjetivos y transaccionales que intervienen en la ejecución del rol del líder y en la organización como tal (Beck & Cowan, 1996; Volckman, 2005; Edwards, 2005; Taylor-Bianco & Schermerhorn, 2006; Ericksen, 2008; Erkutlu, 2008).

En una primera instancia, se hará una descripción breve del modelo integral, con el fin de tener un marco de referencia para la posterior descripción del estado del arte del liderazgo integral.

### Metodología

El presente trabajo se fundamenta en la propuesta integral desarrollada por Ken Wilber y su aplicación específica al campo del liderazgo, conocida como liderazgo integral. Para la revisión de la literatura pertinente, se utilizó la obra de Wilber, especialmente *Breve historia de todas las cosas* y *Una teoría de todo*. Igualmente, se hizo una revisión intensiva de la publicación en la red *Integral Leadership Review*, por ser la más representativa de las publicaciones dentro del campo. De su base de artículos, se seleccionaron 22 cuyos títulos o palabras clave estaban directamente referidos a los conceptos centrales del presente artículo. Adicionalmente, se encontraron otros artículos y libros de diversas fuentes que se ocupan de categorías relevantes al liderazgo integral.

La búsqueda de la literatura se focalizó en temáticas relacionadas con la dinámica organizacional, tipos de liderazgo, el modelo integral de Ken Wilber y, por último, el liderazgo integral. La literatura hallada va desde el año 1977 al 2010; dentro de esta se encuentran como base las revistas: *Integral Leadership Review*, con 22 artículos; *The Journal of Organizational Change Management*, con 11 artículos, y 1 artículo de las revistas *Economist*, *Boletín de Psicología*, *ABA Colombia*, *Integral Publisher*, *Revista Empresarial*, *Journal of Applied Behavioral Science* y *AQUAL Glossary*. Libros como *Breve historia de todas las cosas*; *Una teoría de todo*; *Las teorías clásicas de la organización*; *Student Paper: The Evolution of Leadership*

*and Mentorship from 1975*; *Cuerpo-movimiento: perspectivas*; *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change*; *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*; y *Making the case for a developmental perspective*. Por último, se utilizaron 2 conferencias y 4 páginas de internet, teniendo un total de 53 documentos empleados para la revisión de la literatura.

### Modelo integral

Edwards (2005), Cacioppe & Edwards (2005) sustentan que la teoría integral es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social. Ken Wilber, citado por Morris (2009), sostiene que para comprender la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas. Cada uno de los cuadrantes está compuesto por estadios, niveles u olas que el yo desarrolla de diferentes maneras según la línea a la que haga referencia y la tipología de donde se observe. En el presente artículo, se hará énfasis en los cuadrantes, niveles, estados y líneas que describen el modelo integral, los cuales serán la base explicativa del líder integral.

### Cuadrantes

Todos los individuos comprenden cuatro dimensiones básicas: interior-individual, exterior-individual, interior-colectivo y exterior-colectivo. Dichas dimensiones hacen referencia a lo que Wilber llamó cuatro cuadrantes (figura 1) (Wilber, 1997; Rentschler, 2006).

Figura 1. Cuatro cuadrantes del modelo integral

	Interior	Exterior
Individual	Perspectiva de Primera persona Cuadrante Intencional	Perspectiva de Tercera persona individual Cuadrante Conductual
Colectivo	Perspectiva de Segunda persona Cuadrante Cultural	Perspectiva de Tercera persona grupal Cuadrante Social

Fuente: elaboración propia

La combinación de estas perspectivas, individual/colectiva y externa/interna, crea los cuatro cuadrantes del modelo integral, los cuales se pueden observar en la figura 1. El cuadrante superior izquierdo se denomina intencional (interior-individual); el inferior izquierdo (interior-colectivo), cultural; el superior derecho (exterior-individual), conductual y el inferior derecho (exterior-colectivo), social.

El cuadrante individual interior hace referencia a todos aquellos procesos que ocurren en el marco privado, subjetivo del individuo. Incluye, por lo tanto, sus sentimientos, pensamientos, actitudes, memorias, etcétera, que configuran su particular modo de experimentar su mundo personal o fenomenológico. El cuadrante individual exterior, conductual, se ocupa de las dimensiones objetivas, manifiestas, de la conducta del individuo. Incluye elementos como su movimiento, comportamiento lingüístico y motor en general. Abarca también los niveles más moleculares de su conducta, por ejemplo, sus procesos biológicos, neuroquímicos, etcétera. El cuadrante colectivo interior o cultural comprende las dimensiones intersubjetivas de la experiencia. Este contiene costumbres, rituales, acuerdos grupales sobre significados, valores, prejuicios, etcétera. Finalmente, el cuadrante colectivo exterior o social comprende las dimensiones interobjetivas de la experiencia. Incluye elementos materiales de producción colectiva, como los artefactos materiales, la arquitectura, los muebles, transportes, formas económicas, dinero, etcétera (Wilber, 1997, 2000, 2010).

Lingüísticamente cada cuadrante corresponde a un pronombre personal: yo, nosotros, él o eso y ellos o esos. En consecuencia, se les suele denominar “primera persona”, “segunda persona”, “tercera persona singular” y “tercera persona colectiva”. Estas denominaciones juegan un papel muy importante en la exposición teórica del modelo, como se verá más adelante (Edwards, 2005; Rentschler, 2006; Morris, 2009).

### Niveles, estadios u olas

Un nivel es una medida general que va de lo más bajo a lo más alto posible en la presencia de alguna

cualidad. En cada nivel específico emerge una estructura propia. Estas suelen desplegarse en una secuencia jerarquizada de complejidad creciente, por lo cual se progresa a través de estadios que no son estructuras rígidas, sino que se traslapan con otros niveles como si fueran olas, es decir, los niveles son medidas abstractas que representan cualitativamente la fluidez de las diferentes clases de patrones que se encuentran dentro del desarrollo de las líneas (Rentschler, 2006).

Desde este punto de vista, la realidad está compuesta por diversos niveles de existencia que abarcan desde la materia, el cuerpo, la mente, el alma y el espíritu; cada nivel trasciende al tiempo que incluye a sus predecesores, es decir, los niveles básicos o más bajos se van incluyendo en los niveles más altos, a medida que se va dando un desarrollo (Wilber, 1997; Koestler, 1967, citado por Edwards, 2004). Dichos niveles son el resultado de la experiencia directa, que no es exclusivamente sensorial, sino también mental y espiritual. Los niveles se pueden ir actualizando e ir cobrando forma y contenido para asumir una realidad más cotidiana, dependiendo del nivel en el que se encuentren (Rentschler, 2006).

### Estados

En cada nivel (estadio u ola) pueden experimentarse diversos estados de la consciencia, tales como: la vigilia, el sueño, los estados no ordinarios inducidos por la meditación, toda la gama de estados emocionales, etcétera. Estos estados vienen y se van, son fugaces y temporarios, no son estructurales como los niveles o estadios, son adquisiciones del psiquismo que tienden a ser esquemas estables y holísticos; quiere decir que aparecen en el momento dependiendo la situación y son susceptibles a hacerlo en cualquier instante, independientemente del nivel en el que se encuentre la persona (Rentschler, 2006; Wilber, 2010).

### Tipologías

Estilos horizontales permitidos en cualquier línea de desarrollo entre los cuadrantes (Rentschler, 2006). Hacen referencia a las orientaciones que

se pueden encontrar o no en los estadios, es decir, pueden hallarse o no en cualquiera de los estadios o niveles, dependiendo del tema al que se esté haciendo referencia (Wilber, 2010). Puede expresarse, por ejemplo, en tipologías sobre la personalidad, el tipo de organismo o estructura muscular, los tipos de cultura o de sociedad.

### Líneas

A través de los niveles anteriormente mencionados, fluyen simultánea pero relativamente independientes una serie de líneas o corrientes del desarrollo en cada cuadrante de manifestación. Por ejemplo, en el cuadrante interior individual dichas líneas hacen referencia a la moral, el afecto, la identidad, la psicosexualidad, la cognición, las ideas acerca de lo bueno, de asumir roles, de las habilidades socioemocionales, de la creatividad, del altruismo, de las diferentes versiones denominadas como espiritualidad, de la alegría, de las habilidades comunicativas, de las habilidades del espacio y del tiempo, del modo de afrontar la muerte, de las necesidades, de las visiones del mundo, de la competencia lógico-matemática, de las habilidades kinestésicas y de la identidad de género, entre otros (Wilber, 2007).

Estas líneas pueden seguir caminos relativamente independientes, pueden atenerse a una dinámica distinta y avanzar a velocidades diferentes, es decir, una persona puede encontrarse muy avanzada en una de las líneas y no tanto en otras.

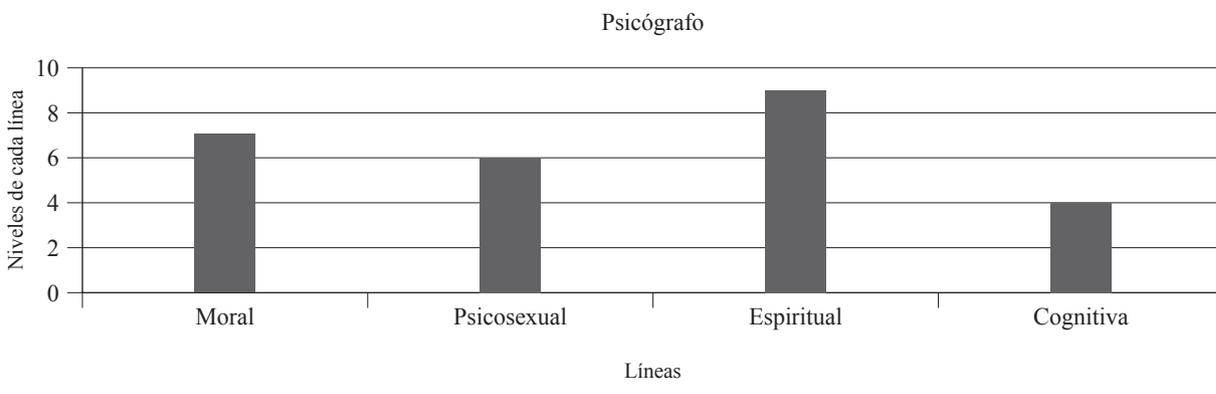
Las líneas de desarrollo en un cuadrante particular se suelen representar a través del psicógrafo. Es-

te es una matriz del modelo integral que muestra un todo de los niveles que tiene cada línea de desarrollo del individuo o de un colectivo. Posee una gran utilidad para la comprensión global de las diferentes líneas de desarrollo de una persona o de una organización, dependiendo del punto de vista que se esté examinando (Rentschler, 2006), dado que representa de manera gráfica el desarrollo relativo de un conjunto de líneas en un cuadrante particular, y se hace, por lo tanto, útil en la planificación de tareas de desarrollo organizacional o individual. Con el fin de dar a entender de mejor manera, se expone un ejemplo del psicógrafo (figura 2): en el eje X se presentan algunas líneas de desarrollo y en el eje Y, los niveles en los que se encuentra cada una de estas.

### Liderazgo integral

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

Figura 2. Ejemplo de la representación del psicógrafo de algunas de las líneas de desarrollo y sus niveles



Fuente: elaboración propia.

Como se citó anteriormente, el modelo integral y, por lo tanto, el líder integral, es analizado desde los cuatro cuadrantes, los cuales permiten reconocer, por un lado, la perspectiva interior/exterior y, por otro, la individual/colectiva (Morris, 2009). Partiendo de dichas perspectivas, se crea el mapa OCON (omnicuadrante, omninivel) (figura 1), el cual ayuda a mirar y a entender cómo se comunican los diferentes fenómenos que se dan en el mundo, sean estos de una dimensión pequeña o sean de una dimensión más grande (Kupers & Volckmann, 2009; Morris, 2009).

Observando el líder en relación con la organización, los cuadrantes son mirados con base en el líder, teniendo en cuenta los grupos en los que se encuentra dicho líder y los sistemas o estructuras organizacionales de las cuales depende. Para hacer una observación de la relación líder/organización, Dentico (2009) sugiere tres líneas de estudio: 1) el líder; 2) las actividades que el líder usa en su rol de liderazgo, las cuales hacen referencia a la tercer persona singular y, por último, 3) las prácticas actuales de liderazgo dentro de un contexto específico que incluye cultura, sistemas, procesos y tecnologías con los que cuenta la organización para llegar a sus objetivos. Teniendo en cuenta la interrelación y la interdependencia de las diferentes perspectivas y personas anteriormente mencionadas, se intentan comprender desde el modelo integral las dinámicas que un líder desarrolla dentro de la organización.

La primera persona, como ya se había mencionado, hace referencia a las intenciones del individuo, la subjetividad de su experiencia, lo que el líder piensa y siente, por lo tanto, esta dimensión se encuentra focalizada en lo que el líder valora y las diferentes decisiones que toma dentro de la organización. La clave para llegar y experimentar esta dimensión es la habilidad de entenderse a sí mismo, es decir, la habilidad de observarse a sí mismo como el sujeto de primera persona.

La segunda persona, por otro lado, hace referencia al cuadrante que reconoce la naturaleza de los códigos, convenciones, reglas creadas a través de la interacción con los otros, estableciendo de esta manera roles, normas implícitas y explícitas, ritos, rituales, valores y significados que determinan marcadamente la conducta del líder (Kupers &

Weibler, 2006; Stech, 2007; Santana, 2008). Desde esta dimensión, el desempeño del liderazgo puede ser entendido desde afuera como desde adentro. Desde adentro, comprendiendo la manera como se crea el nosotros. La segunda persona puede ser entendida también a través de la comprensión de la naturaleza de su cultura desde la observación de la dinámica, por ejemplo, del cambio de dirección o del reforzamiento selectivo de los cambios que han sido efectivos dentro de la cultura organizacional.

Por otro lado, la tercera persona individual, es decir, el cuadrante superior derecho, es medida por el desempeño que hace el líder para el alcance de los objetivos y el seguimiento de los estándares de la organización. Esta perspectiva está focalizada en la medición empírica del desempeño que tiene el líder o el grupo de líderes con relación a los objetivos y estándares estipulados (Morris, 2009).

Por último, la tercera persona colectiva o grupal se orienta a entender el significado que tiene el lugar de trabajo del líder, es decir, las dimensiones exteriores del liderazgo, a través de las conexiones, jerarquías y matrices con las cuales se puede observar una organización. Según Wilber (2000), Kupers y Weibler (2006), este cuadrante hace referencia a los recursos, tecnologías, herramientas, sistemas de comunicación, planes estratégicos, manuales de funciones, políticas, influencia externa, recursos naturales, condiciones institucionales, *stakeholders*, proveedores, entre otros.

### Cuadrantes, líneas y niveles

Las líneas y los niveles son conceptos interrelacionados. Cada línea de desarrollo tiene un nivel de desarrollo diferente que va desde lo más bajo hasta lo más alto. La existencia de la línea se da por los diferentes niveles de desarrollo que se van dando o generando (si no hay como mínimo un nivel en la línea de desarrollo, la línea de desarrollo no existe) (Wilber, 1997). Los niveles de desarrollo, por otro lado, determinan la manera como el individuo ve, entiende y efectúa su rol con los otros dentro de la organización (Cook-Greuter, 2004).

Según Kohlberg, Loevinger, citados por McIntosh, 2007; Kegan, 1982; Torbert, 2006; McCauley, 2006 citados por Santana (2009), Cacioppe y Ed-

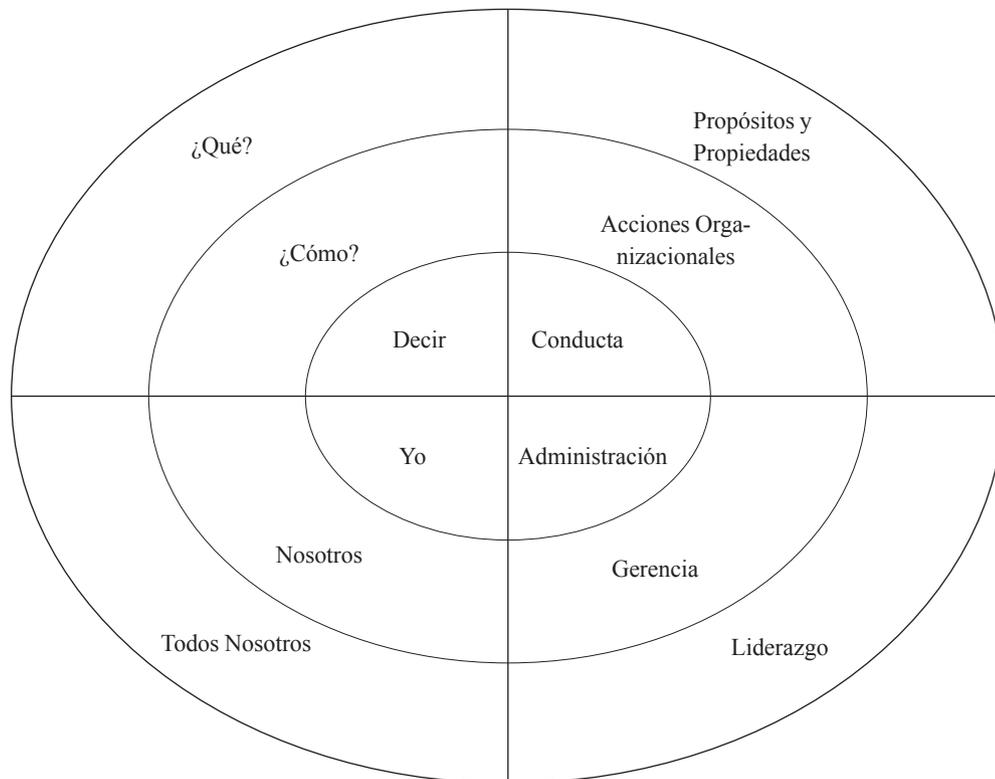
wards (2005), el desarrollo de las líneas depende de las inteligencias múltiples, así como de los puntos de vista, culturales y personales; estas líneas reflejan las habilidades individuales y colectivas de acuerdo con el nivel de complejidad, entre más alto sea el nivel de cada línea, más habilidades tiene el líder en dicha línea de desarrollo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las líneas que se desarrollen pueden ser entendidas desde el mapa integral de diversas maneras dependiendo de lo que se esté observando. En este caso, Wilber, citado por Volckmann (2005), menciona que hay una línea por cada cuadrante en los líderes organizacionales y cada línea tiene tres niveles, lo cual se puede demostrar en la siguiente figura (3).

Cada cuadrante tiene una línea de desarrollo, la cual se compone de diferentes niveles según la etapa de evolución. En este caso, se presenta un gráfico sugerido por Morris (2009), que ayuda a simplificar y a incorporar las líneas de desarrollo que predominan en cada cuadrante en las organiza-

ciones; sin embargo, estas no son las únicas líneas de desarrollo, ya que las organizaciones se componen de diversas dinámicas que pueden ser tomadas como línea de desarrollo según la organización. Un ejemplo de esto es la identidad cultural, la gerencia, la tecnología y las comunicaciones, las configuraciones estructurales, el trabajo en equipo, el desempeño del líder, entre otros (Edwards, 2005).

Los cuadrantes, las líneas y los niveles del líder organizacional se explican desde la primera, segunda y tercera persona individual y colectiva, descritas anteriormente. En este orden de ideas, la figura 3 describe la primera persona (superior-izquierda) con la línea de consciencia del líder, la cual se desarrolla en el nivel más bajo con la decisión de ejecutar una acción, continuando con la determinación de cómo ejecutarla y terminando el qué hacer. En este cuadrante, según Wilber, se pueden incluir las inteligencias múltiples, puesto que estas permiten al líder tomar la decisión adecuada, saber cómo desarrollarla y sobre qué hacerlo.

**Figura 3. Cuadrantes, líneas y niveles del líder organizacional**



Fuente: elaboración propia.

Dependiendo del nivel de desarrollo en la línea de consciencia ubicada en la primera persona, el líder tendría las habilidades para integrar los diferentes conocimientos en el momento de tomar la decisión, saber cómo desarrollarla y saber que esa decisión puede o no tener diversas implicaciones.

La segunda persona, según Wilber (2007), citado por Morris (2009), hace referencia a la línea del desarrollo moral del líder y muestra la sucesión de los niveles de desarrollo, partiendo desde el yo, siguiendo con un nosotros y terminando con un último nivel que es el todos nosotros. El líder en un principio hace mención al “yo” para luego comprender que hace parte de un grupo denominado “nosotros”, que, a su vez, forma parte de un equipo de trabajo que hace parte de un “todos nosotros”, que es la organización. En este caso, se puede hacer la analogía con los niveles de desarrollo moral de Kohlberg, quien dice que el primer nivel es el egocéntrico, le sigue el etnocéntrico y termina con el sociocéntrico; de la misma manera, el líder genera su línea del desarrollo de la moral dentro de la organización.

La tercera persona individual, caracterizada en el cuadrante superior derecho, es representada con la línea del desempeño, observado desde un punto de vista objetivo. Dicha línea tiene como nivel más bajo la conducta propia, le siguen las acciones por desarrollar dentro una organización y termina con el nivel más alto que son los propósitos y prioridades que el líder se ponga con respecto a las funciones que debe generar. Esto último está muy ligado al nivel de aceptación del líder con su lugar de trabajo, así como al nivel de responsabilidad con este.

Por último, la tercera persona colectiva o grupal, representada en el cuadrante derecho inferior, desarrolla la línea estructural; en este caso, se habla de la organización donde se encuentra inmerso el líder (Morris, 2009). Esta línea tiene como nivel más bajo la administración de los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la organización, continúa con la gerencia y termina con el liderazgo. A su vez, se puede decir que en este cuadrante se desarrolla la línea de la remuneración, la cual es estipulada también por la organización y depende del nivel de desarrollo en el que se encuentre la

persona, siendo la más baja la administración y la más alta el liderazgo.

Se puede observar que el líder integral debe incluir todos los aspectos mencionados con las diferentes líneas de desarrollo en cada cuadrante y los niveles de desarrollo más altos de cada línea para que su ejercicio como líder incluya todos los aspectos posibles de la organización.

Por otro lado, el modelo integral menciona los estados como parte importante, ya que depende de ellos la manera como el líder ejecuta su rol dentro de la organización.

### Estados

A diferencia de los niveles de consciencia, los estados no son permanentes, pueden ir y volver, cambiar de un estado a otro interrumpidamente sin importar el nivel en el que se encuentre el individuo, es decir, los diferentes estados de consciencia pueden aparecer y desaparecer en los distintos niveles de consciencia. El estudio de los diversos estados de consciencia señala que algunos de ellos tienen características específicas cualitativamente superiores para el desempeño de ciertas tareas o para la apreciación de rasgos de la experiencia (Tart, 1998). Por ejemplo, los estados de refinamiento en la apreciación estética o en la producción intelectual, o, en otro terreno, las diferentes modificaciones producidas por la meditación, la relajación o la ingestión de sustancias psicoactivas.

Morris (2009) distingue tres formas en las que los estados de consciencia pueden surgir: natural, exógeno y endógeno. El estado natural hace referencia al momento en el que el ser humano está despierto y es consciente de las cosas que hace, que realiza o que piensa; el estado exógeno se relaciona con el estado en el que la persona está soñando y no alcanza a ser totalmente consciente de lo que sucede a su alrededor; y, por último, el estado endógeno tiene que ver con el sueño profundo en el que la persona no es consciente de su realidad.

Aunque se espera que el líder se encuentre básicamente en el estado natural de consciencia, con el fin de que sea consecuente con lo que sucede en la organización y que, a través de la innovación, la

originalidad, el pensamiento crítico, transforme o aporte a esta, es importante que cambie de uno a otro estado, ya que los otros estados de consciencia son indispensables para la salud mental del individuo y contribuyen a que su estado natural sea más productivo y efectivo. Por lo tanto, el líder debe pasar de un estado a otro en los diferentes niveles en los que se encuentre, para que la ejecución de sus actividades sea más productiva para la organización, esperando, sin embargo, que el estado natural de consciencia sea aquel en el que el líder se encuentre en sus horas laborales.

### Características del líder integral

A través de la recolección de los datos obtenidos por medio de la revisión teórica, se puede concluir que las características fundamentales para que un líder integral se desenvuelva como tal en una organización son las representadas en la figura 4. Debido a la importancia de examinar cada uno de los cuadrantes, han sido diferenciadas en su respectivo orden, pero cabe resaltar que, aunque se observen las características de cada cuadrante de manera aislada, estos se complementan e interrelacionan permitiendo una ejecución adecuada del líder dentro de una organización.

Autores como Key y Wood (2006), Johnston (2010) y Paunchant (2005) ponen en relevancia la importancia de la capacidad que debe tener el líder de ser consciente, tanto de sí mismo como de sus miembros y de la organización, así como del lugar donde esta ejerce su acción en el mercado, debido a que el ser conscientes les permite darse cuenta de la manera como ellos pueden actuar o ejercer su rol como líderes frente al grupo y frente a la organización, con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Además, sustentan estos autores que, aunque el líder en general no tenga los rasgos del líder integral, sí tiene un alto nivel de consciencia, por lo que se encontraría en la capacidad de desarrollar dichos rasgos, pues es consciente de las capacidades que le pueden ayudar a desarrollar otras características potenciales, y además de eso le permitiría reconocer lo que sucede en el entorno en el que se desenvuelve.

**Tabla 1. Algunas características por cuadrante del líder integral**

	Interior	Exterior
Individual	<i>Primera persona/cuadrante intencional</i> Espiritualidad, inteligencia, motivación, seguridad, salubridad mental, decisión, consciencia de sí y del entorno, innovación, moralidad, ética, curiosidad, planeación.	<i>Tercera persona singular/cuadrante conductual</i> Creatividad, energético, comunicador, crítico, colaborador, salubridad física, explorador, competidor, equilibrado, balanceado, actitud, emoción.
Grupal	<i>Segunda persona/cuadrante cultural</i> Un grupo abierto a la experiencia del otro, que acepte, asimile y adapte a cada individuo como individuos que hacen parte de un grupo, que refuerce a través de sus ritos y rituales las conductas altruistas, que no castigue, sino que escuche y aprenda de los errores, que el significado como grupo sea el de unidad e integración.	<i>Tercera persona colectiva/cuadrante social</i> Políticas que permitan altos niveles de autonomía, remuneración, libertad, salud ocupacional. Claridad en objetivos, funciones, normas, estrategias. Reconocimiento (ser consciente) del mercado y sus dinámicas. Estructura organizacional flexible a los cambios del entorno y a las necesidades de los empleados.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla, se muestran los rasgos característicos de cada dimensión que en conjunto hacen que el líder integral se desenvuelva adecuadamente –basado en Cacciope (2008); Key y Wood (2006); Hatala y Hatala (2005), citados por McInnes (2009); Crosby y Kiedrowski (2008); Townhead (2007); Pochron (2009); Volckmann (2002a); Johnston (2010) y Edwards (2004)–.

Muchos autores sostienen que la inteligencia es de gran trascendencia para ser un buen líder integral y reconocen la importancia de las inteligencias múltiples propuestas por Daniel Goleman. Como se puede observar en la figura 4, en el cuadrante interior/individual se menciona como rasgo característico la inteligencia, la cual, según Hatala y Hatala (2005), citados por McInnes (2009), debe

ser subdividida en inteligencias mental, emocional y espiritual. La inteligencia mental permite acceder a la información a través de los diferentes estados de consciencia. Estos mismos autores sustentan que es fundamental la adquisición de la inteligencia emocional, porque le permite al líder ser consciente de los sentimientos y de las emociones propias, así como de la de los demás miembros de su grupo, lo cual le posibilita un adecuado manejo de las situaciones, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra. Por último, ponen de manifiesto la inteligencia espiritual, porque es aquella que revela la naturaleza divina que está presente en todas partes, pero que es poco conocida o percibida por el resto de las personas. Esta espiritualidad lleva a un nivel más alto de consciencia a la persona que la posee y ayuda a esclarecer y ser capaz de reconocer los diferentes fenómenos que acaecen tanto interior como exteriormente del individuo.

Este tipo de inteligencias ayuda a que la planeación de las estrategias por desarrollar por el líder sea más precisa, ya que le permiten tener una clara proyección del futuro. Siguiendo con Hatala y Hatala (2005), citados por McInnes (2009), en el cuadrante exterior/individual, también existe una inteligencia física que le permite al líder el conocimiento de su cuerpo a la vez que las capacidades de este para mantenerse saludable, disminuyendo de esta manera el estrés y aumentando la energía a fin de ser creativo, competitivo y audaz, a través del equilibrio físico y mental que sea capaz de manejar.

El cuadrante interior/grupal que hace referencia a la cultura menciona la importancia de la cohesión de grupo, puesto que es a partir de ella que se llega al alcance de los objetivos propuestos y nacen nuevas formas de crear, innovar y adaptarse al medio. Si los miembros del grupo no se guiaran por su líder, no se obtendrían los objetivos propuestos, pero, si el líder no tuviera en cuenta los miembros de su grupo, este no tendría la misma capacidad de explorar, crear e innovar. La adecuada comunicación líder-seguidores, líder-organización, permite que tanto el grupo como la organización se desarrollen y se adecuen a las demandas de su entorno.

Por último, el cuadrante exterior/grupal se relaciona con las estructuras organizacionales, las cuales, según Caccioppe (2008), deben permitir una

adecuada ejecución del líder integral, para lo cual se hace necesario el surgimiento de políticas positivas con el fin de generar un alto nivel de autonomía, libertad, flexibilidad, remuneraciones adecuadas y estrategias de motivación. Además de esto, Jaques (2006), citado por Pochron (2009), pone de manifiesto la necesidad de que en las organizaciones se desarrollen procesos y existan estructuras acordes con las capacidades de los trabajadores. Esto, conforme con Caccioppe (2008), brinda a los trabajadores una sensación de satisfacción influyendo de manera negativa en el ausentismo, rotación del personal, *bornout* (síndrome del quemado), entre otras consideraciones poco favorables para la empresa. Aparte, Crosby y Kiedrowski (2008) sugieren que las funciones, las estrategias, las normas, las políticas y los objetivos deben ser claros y comunicados a cada uno de los empleados de la organización, para facilitarles la creación de ideas coherentes con los objetivos propuestos, teniendo claros los lineamientos con los que se deben llevar a cabo.

En conclusión, la cultura influye en los pensamientos y las estrategias que las personas tienen en el momento de ejecutar una acción (Volckmann, 2002a). Las normas, por otro lado, demarcan los lineamientos que se deben tener en cuenta en el momento de realizar dicha acción. Todo se convierte en un ciclo, ya que, si las normas y los lineamientos estipulados por la organización cambian, la manera de ejecutar y crear cosas cambia, transformando a su vez los ritos culturales o significados compartidos, lo cual genera un giro en el pensamiento y, por lo tanto, en la ejecución y actuación de los miembros del grupo, influyendo de esta manera en las normas y lineamientos estipulados por la organización.

### Prácticas de transformación

En el siglo XXI, los modelos de liderazgo han empezado a poner de manifiesto la importancia de hacer cambios sustantivos, pensar estratégicamente, desarrollar grandes niveles de efectividad, mejorar competencias en inteligencia emocional, habilidades de los miembros, teniendo siempre presente el contexto, el cual se encuentra en constante cambio y en creciente nivel de complejidad.

A partir de las necesidades que han surgido a través de los años a nivel mundial en el desarrollo del liderazgo, se han creado un sinnúmero de programas, universidades, fundaciones, grupos comunitarios y asociaciones profesionales, que han sido evaluados por medio de metaestudios que demuestran que estos programas tienen un gran impacto sobre la manera de ejercer el rol de líder. McCauley, Moxley y Van Velsor (1998), citados por Crosby (2008), sostienen que es de gran relevancia que los líderes sean educados de manera multifacética y experimental. Esto les permite identificar sus fortalezas y niveles de consciencia, generando un desarrollo sobre sus habilidades de pensamiento sistemático y creativo en la ejecución de su trabajo en sistemas sociales, lo que produce en ellos altos niveles de efectividad.

El entrenamiento del líder integral tiene una implicación sobre el encuadre del desarrollo de las capacidades de los líderes en todos los niveles y todos los contextos posibles, con el objetivo de aprender a usar una forma rápida de entendimiento para permitirles descubrir una serie de reglas que manejen su proceso orgánico de liderazgo (Volckmann, 2004). El objetivo principal de cualquier programa de entrenamiento de líder integral es incrementar la consciencia del líder de sus valores, sus conductas, y generar una consciencia de sí, para que, ya sea en la dinámica normal de la organización o en el momento que existan cambios, él sepa cómo adecuarse de manera satisfactoria al contexto, a la tarea, y aprenda a leer e interactuar con los miembros de su grupo (Argyris & Schön, 1977; Cook-Greuter, 2004; Stech, 2007; Marturano, 2009).

El entrenamiento del líder integral debe contener un trabajo simultáneo de todos los cuadrantes, no solo de parte del cliente, que, en este caso, es el líder, sino también de parte del profesor; para esto, Black (2008) y Volckmann (2002c) sostienen que el entrenador debe ser consciente de la manera como sus estudiantes ven las cosas (individual/interior), debe hacer ejercicios para que el cliente experimente nuevas formas de hacer y de ver (individual/exterior), debe crear nuevas formas de entendimiento a través de la conversación con ellos (grupal/interior) y, por último, debe tener un claro programa de entrenamiento (grupal/exterior). El entrenador del

líder integral debe tener la capacidad de escuchar, aprender e integrar; de ser flexible y adecuarse fácilmente a diferentes sectores del mercado, con el fin de que realice sus entrenamientos acorde con las necesidades del cliente; de poseer un gran nivel de influencia; de ofrecer un aprendizaje experimental al cliente; de reconocer la intuición como válida (Whetten, 2006).

Generalmente, el líder integral tiene un entrenamiento basado en cada cuadrante. En el cuadrante individual/interior, se hace énfasis en lo que el líder siente y piensa; se hace uso del psicógrafo con el fin de determinar el nivel de las líneas de desarrollo cognitiva, interna, emocional, espiritual, somática y moral del líder, buscando incrementar la consciencia de este, por medio de autobiografías, registro de sueños, observaciones sobre la autopercepción quinética, hábitos de movimiento, modificación intencional de postura, análisis de las sensaciones, técnicas de expansión del darse cuenta del mundo interior, etcétera (Black, 2008; Morris, 2009, y Townhead, 2007).

El cuadrante colectivo/interior se refiere a la relación entre los individuos que interactúan dentro del grupo de trabajo, es decir, al “nosotros” a través de ejercicios de argumentación de forma oral o escrita, donde se debaten significados e interpretaciones de interés común, los cuales evidencian capacidades de comprensión mutua por medio de la comunicación y la racionalidad práctica que les permite descentralizarse de sí mismos e interpretar al otro.

El cuadrante individual/exterior enfatiza en el desempeño del líder y en el cuadrante colectivo/exterior se busca comprender las estructuras organizacionales y la influencia que estas tienen sobre el líder (Lara, 2005; Stech, 2007). Ejemplo de prácticas de transformación pueden ser programas contínuos en conductas específicas en escucha, preguntas dirigidas de un miembro a otro, juegos explícitos de liderazgo, dominación o sumisión, etcétera, que son todos factibles de descripciones objetivas, lo cual es el rasgo distintivo de las prácticas y metodologías de tercera persona (Lara, 2005).

Cook-Greuter (2004) sostiene que los modelos de transformación deben ofrecer una estructura que permita entender y asesorar las capacidades y los

potenciales de los individuos, grupos y de toda la organización, permitiendo la creación de planes de desarrollo que se adecúen a los clientes y al crecimiento organizacional.

Existen dos tipos de entrenamiento que han tenido gran auge en la transformación del líder al líder integral; estos dos entrenamientos son “el entrenamiento 360 grados retroalimentación” y la simulación. A continuación, se presentará cada uno de los estilos de entrenamiento.

“*Entrenamiento 360 grados*”. Debido a las diferentes necesidades que surgen en las empresas para transformar a sus líderes en líderes integrales, han surgido diversos tipos de entrenamiento. Quizás el más reconocido y más citado por los autores es el “entrenamiento 360 grados”.

El “entrenamiento 360 grados” o “círculo completo” provee un resumen de retroalimentación obtenida por la gente que rodea al líder, incluyendo miembros del grupo al que lidera, así como sus pares y sus jefes. La retroalimentación generalmente es obtenida a través de cuestionarios vía web, llenando perfiles de gráficas y escribiendo comentarios. Dichas retroalimentaciones permiten que el líder compare la percepción de sus habilidades como líder con la percepción que tienen otras personas que se encuentran en su ambiente laboral de su rol como líder (Caccioppe, 2007).

Santana (2008) menciona que el “entrenamiento retroalimentación 360 grados” tiene un efecto sobre el cuadrante individual/interior, el cual tiene un impacto sobre las conductas que son reflejadas en el cuadrante interior/externo, manifestándose, por lo tanto, en el cuadrante interior/colectivo, es decir, en la cultura del grupo; por último, el cuadrante exterior/colectivo moldea el significado de las acciones del líder.

El “entrenamiento 360 grados” intenta descubrir el sentido de la organización y del líder mismo, ya que es de esta manera que la persona o la organización realmente pueden transformarse (Caccioppe, 2004).

En conclusión, el “entrenamiento 360 grados” incluye una evaluación subjetiva en comparación con una evaluación intersubjetiva. Dicha evaluación ayuda a hacer un mapa de la conducta del líder dentro de la cultura organizacional y el rol

que este cumple dentro de los diferentes grupos de la organización (Wright, 2010). En este sentido, el “entrenamiento 360 grados”, a través de un análisis de las percepciones tanto personales como grupales, determina la manera como el líder está llevando a cabo su rol dentro de los diferentes cuadrantes, permitiéndole, a su vez, identificar los niveles en los que se encuentra el líder y su estado de consciencia en cada cuadrante (Wright, 2010).

*La simulación.* Otro tipo de entrenamiento citado por Dentic (2009) es el de la simulación; el autor sustenta que este tipo de entrenamiento permite ganar más en un tiempo más corto que los otros entrenamientos, porque estos necesitan un tiempo extra para validar y demostrar que la persona está aprendiendo, lo que no sucede con la simulación, debido a que esta permite validar y retroalimentar el aprendizaje de manera simultánea con el entrenamiento.

Las simulaciones se basan en la empatía y en la realidad que simula la ambigüedad que surge en la toma de decisiones dentro de una organización. La empatía se genera cuando se les da a los participantes un trabajo que no desarrollan comúnmente. Según Goleman, citado por Dentic (2009), esto ofrece un elemento clave para la inteligencia emocional, ya que invita a los participantes a tomar decisiones y ver el mundo desde otra perspectiva, llevándolos a la vez a entender las dinámicas que se producen en su lugar de trabajo real, incluyendo los miembros de su grupo, los pares y los jefes; además de que se genera un entendimiento profundo de la necesidad de colaboración de otros miembros y de tener contactos para desarrollar exitosamente el rol de liderazgo.

Los pasos que Dentic (2009) ha citado para la simulación son: 1) buscando, diseñando, desarrollando y escribiendo el escenario, la meta del diseño y creación del escenario es que este sea lo más parecido a la organización donde se trabaja, es decir, que contenga los mismos temas, mismas preocupaciones, cambios y consideraciones que podrían ser descubiertas en un futuro, con el fin de que se haga un buen diseño, no muy complejo, para que los participantes entiendan de qué se trata y cómo debe ser la puesta en escena de los roles asignados;

2) el segundo paso es el juego de roles en sí donde se simulan las dinámicas que se presentan en la organización, para lo cual es muy importante que haya una gran cantidad de entidades y personas con el fin de crear un ambiente de decisiones realista; cuando existen los suficientes participantes y la cantidad necesaria de grupos de decisiones, se les muestra a los participantes las reglas del juego de roles, que son estar más concentrados en aprender que en ganar, hacer lo que ellos creen que estaría bien y no lo que creen que sus supervisores quieren, no hablar con nadie fuera del juego de rol, el facilitador podrá interrumpir cuando crea necesario para hacer aclaraciones, las reglas están creadas para permitir a los participantes la libertad de escoger gran cantidad de alternativas. La simulación tiene dos momentos: conectado y desconectado. Conectado es cuando se está desarrollando la simulación; desconectado es cuando se para la simulación para resaltar los momentos importantes o para asegurar que todos los participantes están en la misma dirección; 3) retroalimentación y exploración de la lección aprendida. Una vez que la simulación es terminada y el facilitador siente que la mayoría de los momentos de aprendizaje ya se han dado, se le pide a cada entidad que identifique las dificultades, las metas, la información adquirida, el estatus y la cualidad de la información ofrecida por otras entidades y cómo ellos vieron el liderazgo en esos momentos y el aspecto más significativo que aprendieron en la simulación. Durante la conclusión de los eventos, los participantes deben hacer una lista de lo que ellos desean cambiar el día siguiente cuando vuelvan a su lugar de trabajo habitual.

### Discusión

El modelo integral ayuda a comprender todas las dimensiones posibles que se encuentran en cualquier elemento que se quiera estudiar, ya sea un objeto, un individuo o un grupo. Desde el modelo integral, se describe la manera como el liderazgo interactúa dentro de una organización y cómo su uso y su entendimiento pueden llegar a potenciar el alcance de los objetivos de la organización.

Como se describió anteriormente, el líder integral no solo se constituye por la persona que

lo representa, sino que también está influido por los aspectos colectivos y estructurales de la organización. Las dimensiones individual/interior, individual/exterior, colectiva/interior y colectiva/exterior, son interdependientes entre sí y se encuentran presentes en cualquier aspecto de la vida, dependiendo del punto de vista en que se mire. Lo esencial es ser conscientes de dicha influencia para que en el momento de desempeñar cualquier función se reconozcan todos los factores que están involucrados, a fin de tener un mayor dominio y capacidad de reacción a las situaciones. Por esto, se hace indispensable potencializar las capacidades de reconocimiento de las diferentes dimensiones y sus influencias, con el objeto de aumentar la consciencia de sí mismo, de los otros y del contexto (Edwards & Volckman, 2006).

En general, las características del líder integral se basan en la vitalidad y la proactividad, así como en la capacidad de trabajo en equipo y el reconocimiento de la estructura organizacional y los aspectos exteriores que influyen en él. Sin embargo, el líder integral se diferencia en que es consciente de cada uno de los aspectos, y sus planes de acción se encaminan considerándolos a todos ellos. Las prácticas de transformación se basan en este supuesto, por lo cual potencializan las características del líder y enseñan la manera como se puede dar cuenta de todo lo que acaece en una organización, teniendo en cuenta como parte indispensable a sus compañeros de trabajo, que tienen una percepción diferente a la del líder, pero que, junto con este, se integran en el mapa integral del desempeño del líder en la organización.

Además, el liderazgo integral facilita la creación y la implementación de una serie de herramientas indispensables para el afrontamiento del cambio o las diferentes vicisitudes, momento en el cual es indispensable tener un todo coordinado y sostenible de los factores que intervienen en el funcionamiento de la organización y, por ende, en el rol que el líder desempeña dentro de esta.

La indagación del estado del arte del liderazgo integral ha hecho que surjan diversas preguntas para investigaciones venideras como ¿existen correlaciones entre los niveles de desarrollo del tipo de liderazgo y los momentos evolutivos de

la organización? ¿El nivel del líder ha de estar al mismo nivel, por encima, por debajo del de la organización? ¿Cuáles son las características en cada caso? ¿En Colombia se usa el liderazgo integral? Si la respuesta es afirmativa, ¿es frecuente su uso?

El presente artículo ha generado diferentes preguntas de interés que podrían ayudar a un mejor entendimiento del liderazgo integral, sus formas de implementación y las implicaciones que este tiene sobre el alcance de los objetivos organizacionales, independientemente de cuáles sean estas. Debido a que la documentación que se encuentra sobre liderazgo integral proviene en su gran ma-

yoría de países europeos o de América del Norte, sería interesante indagar acerca del conocimiento existente del tema en cuestión en América Latina y más específicamente en Colombia, ya que pareciera que no es un asunto de divulgación en los documentos académicos de los latinoamericanos y, por ende, se podría deducir que su puesta en práctica es reducida.

## Referencias

---

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1977). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beck, D. E. & Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change*. Massachusetts: Blackwell.
- Black, S. (2008). Notes From the Field: Integral Coaching in London - 8 October 2008. *Integral Leadership Review*, 8(5), 1-4.
- Caccioppe, R. (2007). The Integral 360° Leadership and Management Profile: An Extra-ordinary Approach for Leadership Development. *Integral Leadership Review*, 9(1), 1-13.
- Caccioppe, R. (2008). Fresh Perspectives Developing Integral Leadership Down Under: An Interview with Ron Caccioppe. *Integral Leadership Review*, 8(4), 1-20.
- Caccioppe, R. & Edwards, M. (2005). Adjusting blurred visions: A typology of Integral approaches to organisations. *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 230-247.
- Cook-Greuter, S. (2004). *Making the case for a developmental perspective*. Wayland, MI: Harthillusa.
- Crosby, B. & Kiedrowski, J. (2008). Integrative Leadership: Observations from a University of Minnesota Seminar Series. *Integral Leadership Review*, 8(3), 1-15.
- Crosby, B. (2008). Theoretical Foundations of Integrative Leadership. *Integral Leadership Review*, 8(4), 1-8.
- Dentico, J. (2009). Going Nowhere Fast? Simulations and the Future of Leadership Development. *Integral Leadership Review*, 9(4), 1-11.
- Edwards, M. & Volckmann, R. (2006). Integral Theory into Integral Action. *Integral Leadership Review*, 6(3), 1-21.
- Edwards, M. (2004). *An Integral Theory Perspective of Spirituality In Organisations*. Extraído el 9 de mayo del 2010 de <<http://www.integral world.net/edwards19.html>>.
- Edwards, M. (2005). The Integral holon: A holonomic approach to organisational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 269-289.
- Ericksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation. *The Journal of Management Development*, 21(5), 622-640.
- Erkutlu, H. (2008). Impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness; The Turkish case. *The Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Johnston, R. (2010). Five Spiraling Cycles of Transformational Learning a Systems Map for Integral Self-Managers/Leaders. *Integral Leadership Review*, 10(2), 1-28.
- Key, M. & Wood, R. (2006). Developing Leadership Capacity: Searching for the Integral. *Integral Leadership Review*, 6(1), 1-16.
- Kupers, W. & Volckmann, R. (2009). Dialogue: Integral Leadership, Wendelin Kupers and Russ Volckmann, Part II. *Integral Leadership Review*, 9(5), 1-12.
- Kupers, W. & Weibler, J. (2006, agosto). *Inter-leadership: perspectives on an Integral framework for leadership*. Academy of Management Conference Atlanta.
- Lara, G. (2005). Psicología integral y corporalidad. En A. Prieto, S. Naranjo & V. García (comp.), *Cuerpo-movimiento: perspectivas* (pp. 163-188). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Marturano, A. (2009). A Holistic View for Responsible Leaders Review of Peter Merry, Evolutionary Leadership. *Integral Publisher*, 10(1), 15-24.
- McInnes, K. (2009). *Student Paper: The Evolution of Leadership and Mentorship from 1975*. Canada: University of Saskatchewan.
- Morris, A. (2009). En Route to Effective Workplace Leadership: An Integral Novice's Exploration Tom A. Morris. *Integral Leadership Review*, 9(1), 1-27.

- Pauchant, T. (2005). Integral Leadership: a research proposal. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 211-229.
- Pin Lu, Y. (2008). Integrative Leadership Conference, University of Minnesota. *Integral Leadership Review*, 8(5), 1-4.
- Pochron, S. (2009). The Requisite Organization of Integral Leadership Part 1: An Integrative Approach. *Integral Leadership Review*, 9(3), 1-11.
- Rentschler, M. (2006). AQUAL Glossary. *AQUAL*, 1(3), 26.
- Santana, L. (2008). Integral Theory's Contribution to Leader and Leadership Development. *Integral Leadership Review*, 8(3), 1-55.
- Stech, E. (2007). A Meta-Perspective on Leadership. *Integral Leadership Review*, 7(2), 1-14.
- Tart, C. (1998). *Investigating Altered States of Consciousness on Their Own Terms: A Proposal for the Creation of State-Specific Sciences*. Extraído el 24 de noviembre del 2010 de <[http://www.paradigm-sys.com/ctt\\_articles2.cfm?id=42](http://www.paradigm-sys.com/ctt_articles2.cfm?id=42)>.
- Taylor-Bianco, A. & Schermerhorn, J. (2006). Self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 457-470.
- Townhead, E. (2007). The Integral Psychograph. A Personal Journey. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-7.
- Volckmann, R. (2002a). The Integral Model of Leadership: The Cultural Imperative. *Integral Leadership Review*, 2(10), 1-3.
- Volckmann, R. (2002b). Leadership Coaching Tip: Developing For Whom. *Integral Leadership Review*, 8(2), 4.
- Volckmann, R. (2002c). Leadership Coaching Tip. *Integral Leadership Review*, 2(4), 3.
- Volckmann, R. (2004). The Tsunami of Integral Leadership Development. *Integral Leadership Review*, 4(3), 1-3.
- Volckmann, R. (2005). Assessing executive leadership: an Integral approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 289-302.
- Whetten, B. (2006). Teaching vs. Preaching: The Power of Using Key Distinctions in Integral Leadership Development. *Integral Leadership Review*, 6(3), 1-10.
- Wilber, K. (1997). *Breve historia de todas las cosas*. Barcelona: Kairós.
- Wilber, K. (2000). *A theory of everything*. Boston: Shambhala.
- Wilber, K. (2010). A Summary of My Psychological Model - Or Outline of An Integral Psychology. Extraído el 11 de mayo del 2010 de <[http://wilber.shambhala.com/html/books/psych\\_model/psych\\_model1.cfm/](http://wilber.shambhala.com/html/books/psych_model/psych_model1.cfm/)>.
- Wright, S. (2010, agosto). Perceptions are perspectives. Multi-rater assessment in integral leadership development. Conferencia presentada en Integral Theory Conference, Pleasant Hill, California.

**Fecha de recepción: 13 de diciembre de 2010**  
**Fecha de aceptación: 20 de abril de 2011**

