

**LA PERSPECTIVA INTEGRAL EN LAS
TEORÍAS GERENCIALES: EMERGENCIA
DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL**

Autora: Yanet Rosabal
yrosabaln1809@gmail.com

RESUMEN

Reconocido el hecho de la complejidad de la realidad empresarial, los nuevos enfoques teóricos intentan superar la fragmentación, la hiper-especialización, la ausencia de relevancia y pertinencia social; pasando de teoría descriptiva a teoría normativa y construyendo su experiencia desde una perspectiva compleja, sistémica y holística. En el presente artículo se realiza un breve recorrido por los modelos teóricos emergentes en las últimas tres (3) décadas, bajo la perspectiva integral. Con la intención de analizar críticamente dichos modelos, se hace una descripción de sus motivaciones, características fundamentales y aportes a la comprensión de la realidad organizacional postmoderna. Para el análisis se estudian las propuestas de J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) y F. Laloux (2014), a través de sus obras más representativas.

PALABRAS CLAVE

Perspectiva integral,
teorías gerenciales,
organización
empresarial

**THE INTEGRAL PERSPECTIVE IN THEORIES OF MANAGEMENT:
EMERGENCE OF NEW FORMS OF BUSSINES ORGANIZATIONS.
ORGANIZATIONS**

Author: Yanet Rosabal
yrosabaln1809@gmail.com

ABSTRACT

Recognized the fact of the complexity of the business reality, the new theoretical approaches try to overcome the fragmentation, the hyper-specialization, the absence of relevance and social pertinence; going from descriptive theory to normative theory and building its experience from a complex, systemic and holistic perspective. In the present article a brief tour of the theoretical models emerging in the last three (3) decades is made, under the integral perspective. With the intention of analyzing these models critically, a description of their motivations, fundamental characteristics and contributions to the understanding of the postmodern organizational reality is made. For the analysis, the proposals of J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) and F. Laloux (2014), through his most representative works.

KEYWORDS: Integral perspective, management theories, business organization

INTRODUCCIÓN

La necesidad de un abordaje integral de los procesos gerenciales en las organizaciones empresariales.

La realidad social del siglo XXI contiene retos insoslayables para la gerencia de las organizaciones empresariales. Su creciente complejidad, la vertiginosidad en que se operan los cambios tecnológicos, financieros y socioculturales en el mundo; trae como consecuencia una sensación de vértigo que suele dejar no sólo a los gerentes sino también a los estudiosos sobre los temas gerenciales y las organizaciones en un estado de "shock". Ya decía J. P. Sallenave (1995) que, "quien estudia la empresa debe resignarse a conocer la empresa de ayer", refiriéndose a la velocidad de los cambios ya finalizando el siglo XX.

Consecuentemente, se produce una rápida caducidad de los enfoques, modelos, paradigmas y teorías que soportan tanto el diseño de las organizaciones (estructura y funcionalidad), la gestión de sus

procesos sustantivos, como su sostenibilidad (competitividad). Este hecho no puede tomarse como una visión nihilista de las aportaciones teórico-metodológicas anteriores sino por el contrario como una motivación y un desafío para generar nuevas y pertinentes teorías que puedan responder a las demandas de rigurosidad intelectual, utilidad práctica y sostenibilidad, ante las nuevas circunstancias.

Otro elemento que no puede soslayarse es la permeabilidad de los procesos globales de todo tipo, esa mutua interdependencia de las diversas dimensiones de la realidad social que conocemos como transcomplejidad, y que constituye no sólo un enfoque comprensivo y explicativo de la misma sino su modo típico de generación, constitución y manifestación (Wilber, 2003). En estas circunstancias se hace necesario la generación de cuerpos teóricos que además de posibilitar la comprensión de la compleja realidad actual genere posibilidades de constitución de una acción gerencial que pueda adecuarse a ella.

Los nuevos enfoques gerenciales, están asumiendo el reto de generar propuestas pertinentes a la velocidad de los cambios que vivencian las empresas en su cotidianidad. Es por ello que se presentan propuestas que intentan superar la parcelarización, la atomización, la ausencia de relevancia y pertinencia social para, sólo así; propiciar la sostenibilidad de las organizaciones empresariales. O sea que persiguen superar la etapa sustantiva para generar teoría formal (Glasser & Strauss, 1967) o como preferimos en este estudio, transitar el paso de teoría descriptiva a teoría normativa (Carlile & Christensen, 2005).

Aparecen en este sentido nuevas propuestas teóricas (asentadas en la praxis gerencial contemporánea) que en oposición a la omnipresencia de la repetición, la estabilidad y el equilibrio (supuestos básicos de la gerencia clásica); buscan comprender la complejidad, admitiendo y aprendiendo a lidiar con la inestabilidad, la evolución y las fluctuaciones perennes, en todos los

procesos gerenciales.

En este artículo realizamos un breve recorrido por los modelos teóricos emergentes en las últimas 3 décadas, bajo la perspectiva integral. Con la intención de analizar críticamente dichos modelos, describiendo sus motivaciones, características fundamentales y sus aportes a la comprensión de la realidad organizacional postmoderna. Para el análisis se toman las propuestas de J.P. Sallenave (1995), M.A. Robledo (2004) y F. Laloux (2014), a través de sus obras más representativas.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La gerencia Integral de Jean Paul Sallenave

A finales del siglo XX, el consultor y profesor de origen francés Jean Paul Sallenave, publicó su libro "Gerencia Integral: "no le tema a la competencia témale a la incompetencia". En este texto se recoge su propuesta de un abordaje integral de los procesos gerenciales haciendo énfasis en la necesidad del

mismo para el logro de la competitividad empresarial. Para Sallenave (1995) los paradigmas dominantes en la historia del pensamiento y la praxis gerencial a pesar de su éxito focalizado en áreas particulares han mostrado su insuficiencia debido a la ausencia de una "mirada global" del fenómeno empresarial. Esta carencia se manifiesta en tanto acercamientos seccionados a la realidad empresarial, y por ende reduccionistas; que en cada paradigma tomaba una de las dimensiones gerenciales para dotarla de supervalor sobre el resto (Sallenave, 1995, p 2-4).

Los paradigmas gerenciales dominantes durante el siglo XX, en la visión de este autor, han respondido no sólo a los problemas empresariales relevantes de cada momento histórico sino también, y sobre todo, al paradigma científico abrazado por la comunidad académica y cuyos rasgos esenciales eran la categorización, la fragmentación y la hiperespecialización. Algo que no sólo redundaba en el tipo de conocimiento que se estaba generando en el ámbito

académico sino también en los profesionales que se estaban formando para las empresas (gerentes) y en cuyo quehacer recae la actividad empresarial. Al respecto, Sallenave plantea:

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa. Lamentablemente, el trabajo de la empresa, tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. (Sallenave, 1995, p. 3)

Las fallas de la especialización, son para Sallenave la principal motivación para generar una propuesta que apunte a un enfoque holístico de la realidad empresarial. Solo así puede alcanzarse un entendimiento de la acción empresarial que permita a las empresas ser verdaderamente

competitivas, debido a que la gerencia integral en la perspectiva de Sallenave atribuye como fin de la Acción empresarial la competitividad, o sea “el éxito relativo, con respecto al desempeño de los competidores” (Sallenave, 1995, p. 4). Su definición de Gerencia Integral es la que sigue:

La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de mayor competitividad: La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo. La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente. (Sallenave, 1995, p.5)

El énfasis que pone este autor en la competitividad tiene su fundamento en su convencimiento de que la existencia de cualquier organización empresarial pasa por sus logros relativos (en comparación con sus pares) en áreas concretas de la Acción empresarial; entendida en esta propuesta como “el conjunto de fenómenos que dimanan de una voluntad o comportamiento previsible”

(Sallenave, 1995, p.6). Son los índices de participación en el mercado, la preferencia de los consumidores, o la rentabilidad comparativa, los que; en la opinión de Sallenave, determinan la supervivencia de la organización.

En su modelo, Sallenave se declara abiertamente contrario al enfoque parcial, funcional y sistémico; propio de las escuelas de pensamiento gerencial que dominaron la teoría organizacional todo el siglo XX. De igual forma critica la excesiva categorización de los problemas empresariales que a su vez conllevan a la especialización de la búsqueda de soluciones a los mismos, conduciendo a una Acción empresarial fragmentaria (departamentalizada).

En su búsqueda de un enfoque global, Sallenave propone articular todas las dimensiones de análisis anteriores; es decir, el abordaje de la especialización (que busca comprender un fenómeno, separándolo de los demás), la categorización (que organiza en categorías los fenómenos y procesos empresariales, por ejemplo: marketing, finanzas, personal) y por

último la sistematización (la que en su criterio posibilitaría la comprensión de unos fenómenos empresariales en su interacción con otros). Todas estas dimensiones de análisis empresarial, tienen por sí solas aportes sustanciales a la comprensión de la Acción empresarial, pero en opinión de este autor, sólo cuando se articulan como partes o momentos de un proceso intelectual cuyo fin no es “descubrir leyes o explicaciones para fenómenos naturales, sino (...) adquirir un saber práctico que permita prever y controlar mejor la Acción de la empresa”; es cuando dichas dimensiones adquieren sentido y utilidad práctica (Sallenave, 1995, p.8)

El proceso intelectual que posibilitaría la comprensión de la Acción empresarial, es descrito por Sallenave como proposiciones que contienen principios de generación de un conocimiento utilitario; algo en lo que este autor es insistente. La primera proposición es la que explica el principio de “fragmentación del conocimiento” (Sallenave, 1995, p.8). Según este principio, debido a que la acción empresarial es incomprensible

en su totalidad, la misma admite diversas y válidas interpretaciones. Para Sallenave son 3 los tipos de interpretaciones más relevantes: la estratégica, la organizacional y la psicociológica. Desde ellas se generan comprensiones válidas (aunque parciales y por tanto limitadas) de la Acción gerencial. La segunda proposición se relaciona con la primera y se basa en el principio de “isofinalidad”, que se traduce en esencia en que “no hay planteamiento mejor sino varias maneras de ver la misma cosa” (Sallenave, 1995. p. 9). Ello obliga a la coexistencia de las 3 interpretaciones de la acción empresarial, en tanto cada una de ellas contiene sus propias verdades, y sus propios criterios de validez.

La 3era proposición se basa en el “principio de comprensión mínima” (Sallenave, 1995, p.12), indispensable para la toma de decisiones estratégicas. Ello se traduce en que la motivación de los gerentes está siempre orientada hacia el actuar, a diferencia del académico cuya motivación es poder explicar. Esta diferencia de perspectivas en cuanto

al tipo de conocimiento que es relevante así como a su profundidad, genera paradojas entre teoría y práctica que afectan su pertinencia para la acción gerencial. La 4ta proposición profundiza en este sentido ya que responde al “principio de contingencia”, que según el autor antes descrito defiende cuando plantea que “el conocimiento de la acción gerencial es contingente”. Este principio alude a los diversos factores que median en el conocimiento de la acción empresarial (momento histórico, experiencias, motivaciones, conocimientos previos, fuentes de información, entre otros), y que deben ser considerados por quienes intenten una comprensión cabal de la misma. Por último, la 5ta proposición se basa en el principio de “los niveles de comprensión” (Sallenave, 1995, p.13). Para el autor, la acción empresarial puede ser comprendida en 3 niveles: conceptual, técnico y práctico. Un enfoque de gerencia integral en su criterio, buscará combinaciones de estos niveles.

**La dirección tridimensional o D3D
de Marco Antonio Robledo**

El diagnóstico desde el que parte el análisis de Robledo (2004), coincide con el de Sallenave (1995) en que la excesiva especialización ha creado problemas para la gerencia de las organizaciones empresariales, pues ha llevado a una fragmentación que impide comprender los procesos empresariales en su complejidad. A este autor lo mueve la necesidad de encontrar:

(...) visiones integrales y pluralistas que incluyan y trasciendan a las visiones parciales y monistas. Sólo una teoría integral, basada en el pluralismo epistemológico, será capaz de captar las relaciones entre los diversos saberes, de superar el provincianismo de las especialidades y de formular un marco teórico capaz de doblegar las limitaciones de cada esfera de conocimiento. La interdisciplinariedad es la clave de la adecuada comprensión de la fenomenología empresarial” (Robledo, 2004, p.8)

Según este autor toda la experiencia humana se desenvuelve

en 3 dimensiones que integradas dan lugar a una cuarta. Esas 3 dimensiones serían, la científica, la artística y la ética, de cuya integración resultaría la dimensión espiritual; y que, extrapoladas al contexto empresarial, resultan en las 3 dimensiones básicas de la dirección de empresas (Robledo, 2004, p.12-13):

1. La ciencia de la dirección de empresas (es el punto de vista científico-técnico, que orienta la acción empresarial hacia el rendimiento, la productividad, la calidad y la creación de valor)

2. El arte de la dirección de empresas (que visualiza la empresa como espacio de expresión de la creatividad, la innovación y el aprendizaje, para lograr el desarrollo y progreso de la empresa) y,

3. La ética de la dirección de empresas (que orienta la búsqueda del bien común a partir de la asunción de determinados principios éticos)

La perspectiva D3D o dirección tridimensional es el enfoque que integra estas tres (3) dimensiones en

una unidad esencial a través de una cuarta dimensión: la espiritual. Para este autor “no se trata de que la dimensión científica sea superior a la ética o la artística, sino que todas son ingredientes cruciales de una buena dirección de empresas y representan una realidad fenomenológica igualmente importante” (Robledo, 2004, p.13).

En este modelo las empresas no reducen su realidad a los indicadores tecno-económicos sino que incorporan cuestiones psicológicas, sociales, estéticas, creativas, emocionales y éticas, entre otras. En este sentido, la empresa 3D expresa y contiene una ontología transcompleja tal y como los contextos con los que interactúa.

La emergencia de un nuevo modelo de organización empresarial: Las organizaciones TEAL o evolutivas, Frederic Laloux.

Frederic Laloux es un consultor y asesor de líderes corporativos que publicó en 2014 el libro “Reinventing Organizations”, resultado de una ardua investigación (3 años de observación) en 12 organizaciones de

diversos sectores, países y con o sin afán de lucro. Otros criterios de selección fueron: mínimo de 5 años de funcionamiento, más de 100 empleados y contar con un número significativo de nuevas prácticas empresariales (coherentes con el nivel de conciencia TEAL). Entre las preguntas que guiaron el proceso investigativo, estuvieron las siguientes: ¿Cómo se ven y se sienten las organizaciones moldeadas en torno a la próxima etapa de la conciencia? ¿Ya es posible describir sus estructuras, prácticas, procesos y culturas (en otras palabras, para conceptualizar el modelo organizacional) con detalles útiles, para ayudar a otras personas a establecer organizaciones similares? También recurrió al análisis de documentos e información de las organizaciones, a entrevistas a fundadores y directivos, además de la observación in situ. (Laloux, 2014, p. 6)

Las motivaciones de Laloux, se encuentran en reconocimiento de las transformaciones que a nivel organizacional vienen gestándose en

los últimos 2 siglos impactando las formas de vida (en términos de expectativa y calidad) de millones de personas en todo el mundo. Entre esos cambios organizacionales están: las numerosas empresas grandes y pequeñas que se vinculan en intrincadas cadenas de suministro, en condiciones de libre mercado, generando empleo y sacando a millones de personas de la pobreza (India, China, por ejemplo); la red de organizaciones científicas, hospitales, escuelas de medicina, compañías farmacéuticas y de seguros de salud que han propiciado la disminución de la mortalidad infantil y materna, la eliminación de enfermedades mortales, y el incremento de la esperanza de vida en muchos países del mundo; una red de instituciones educativas en todos los niveles que ha posibilitado alcanzar unos niveles de alfabetización y educación sin precedentes en la historia de la humanidad; y por último, la aparición de un sector de organizaciones no lucrativas, que generan empleo y disponen de tiempo, dinero y energía para lograr propósitos socialmente

responsables. Las organizaciones han sido vehículo fundamental para la colaboración humana (Laloux, 2014, p.3).

Pero otras motivaciones parten de las insatisfacciones que expresan los trabajadores y directivos con sus organizaciones, al ser consultados sobre diversos aspectos de la vida laboral (Gallup, 2013). La confianza y credibilidad de los clientes en las empresas también se ve resquebrajada, pero no es algo que atañe sólo al ámbito empresarial (corporativos) sino que afecta también las organizaciones gubernamentales y/o públicas (las quejas hacia los servicios sanitarios o la educación), de lo que no escapan las organizaciones sin fines de lucro, o los organismos internacionales (en las que los empleados también se quejan de estructuras jerárquicas rígidas y frustrantes). Laloux cierra este diagnóstico planteando que:

La forma en que tratamos de lidiar con los problemas actuales de las organizaciones a menudo parece empeorar las cosas, no mejorarlas. La mayoría

de las organizaciones han pasado por muchas rondas de programas de cambio, fusiones, centralizaciones y descentralizaciones, nuevos sistemas de TI, nuevas declaraciones de misión, nuevas tarjetas de puntuación o nuevos sistemas de incentivos. Se siente como si hubiéramos estirado la forma actual en que llevamos a las organizaciones a sus límites, y estas recetas tradicionales a menudo parecen ser parte del problema, no la solución. (Laloux, 2014, p.4)

Tomando como base el análisis de Wilber (2003) en su "Theory of Everything", que describe los niveles evolutivos de desarrollo de la conciencia (estadios), y los resultados de su investigación; Laloux desarrolla su análisis de los paradigmas organizacionales correspondientes a cada nivel de la conciencia humana (o estadio evolutivo). Desde esta perspectiva de análisis cada transición a una nueva etapa evolutiva en la conciencia humana ha producido avances en nuestras capacidades de colaboración, generando un nuevo modelo organizacional. En este

sentido, las organizaciones tal y como hoy las conocemos, son expresión de nuestras cosmovisiones particulares y colectivas (Laloux, 2014, p. 15).

En el modelo de Laloux, los modelos organizacionales se corresponden con cosmovisiones paradigmáticas de cada estadio evolutivo de la conciencia. Al igual que Wilber (2003), utiliza los colores para identificarles. A continuación una breve descripción de los rasgos más relevantes de cada modelo organizativo:

Organizaciones rojas:
Aparecieron por primera vez en forma de ejércitos conquistadores. Se encuentran hoy en las bandas criminales, mafias, las pandillas callejeras y los estados fallidos. Aunque tomen elementos del desarrollo tecnológico su estructura organizativa se corresponden con este nivel. Una característica fundamental es el ejercicio continuo del poder en las relaciones interpersonales. El jefe debe mostrar su poder y dominar a los otros, quienes aceptan sumisos su dominio y esperan de él protección. Aparece la división de labores, y el

control del orden es impuesto de forma autoritaria, usando el castigo y premio como motivación fundamental, son organizaciones intrínsecamente frágiles, enfocadas en el presente, con planificación y estrategias pobres. La metáfora que describe este tipo de organizaciones es la “manada de lobos”. (Laloux, 2014, pp. 17-18).

Organizaciones Ámbar:
Organizaciones con una estructura estrictamente jerárquica, que proveen dos cambios fundamentales para las organizaciones: la planificación a mediano y largo plazo (creando procesos estables) y crear estructuras organizacionales que sean estables y en las que se puede escalar (jerárquicamente, los roles están definidos). La metáfora que la describe es “ejército militar” y organizaciones de este tipo siguen estando presentes, por ejemplo, la iglesia católica, muchas agencias gubernamentales, y por supuesto, las fuerzas armadas. (Laloux, 2014, pp.20-22)

Organizaciones Naranja:
Metáfora de la “máquina”, avances importantes: innovación, rendición de cuentas y meritocracia. Estas

organizaciones han impulsado la creación de riqueza a través de la innovación, crearon departamentos de investigación y desarrollo, comercialización y gestión de productos. Trabajan por procesos y proyectos. Aunque mantienen una estructura jerárquica piramidal, hay mayor comunicación e interacción entre las estructuras. Se aprovecha la inteligencia de los innovadores. Gestión por objetivos. Planificación estratégica. Mayor libertad, despliegue de talento para lograr los objetivos de la organización buscando que sean mutuamente beneficiosos (trabajadores-directivos). No obstante, todos tienen la posibilidad de escalar en la estructura jerárquica, porque lo que importa es el talento de cada persona. (Laloux, 2014, pp. 25-28)

Organizaciones verdes:
Organizaciones pluralistas. Incómodas con el poder y la jerarquía rígidas, practica la filosofía del igualitarismo, que en ocasiones lleva a extremo. Sus avances con respecto al modelo organizativo anterior estriba en: a) promover el empoderamiento y la descentralización en la toma de

decisiones; estimulando que los trabajadores puedan participar en la toma de decisiones empresariales e incluso que puedan tomar por sí mismos algunas sin consultar a las estructuras directivas. El liderazgo verde (ecológico) es un liderazgo hecho para servir: debe escuchar a los subordinados, motivarlos, empoderarlos, desarrollarlos; lo que implica mucho tiempo y esfuerzo. b) Poseer una cultura impulsada por los valores y un propósito inspirador. Ello implica que los miembros de la organización comparten honestamente un conjunto de valores comunes, que son la inspiración fundamental para formar parte de la organización. c) Orientadas desde la perspectiva de múltiples actores-intereses. Las empresas tienen responsabilidad no sólo con los inversores, sino con diversos actores sociales involucrados, el medio ambiente. Es el concepto de Responsabilidad social empresarial como centro de la misión empresarial. La metáfora que le identifica es la "Familia". (Laloux, 2014, pp)

Organizaciones Teal: A pesar de

que es un tipo de organizaciones que está emergiendo, se pueden identificar algunos rasgos característicos que le son característicos. Sus 3 avances con respecto al modelo organizativo anterior se describen de la siguiente forma a) la promoción de la autogestión, que se manifiesta en organizaciones que funcionan sobre la base de relaciones entre pares y donde las jerarquías no se basan en el poder, ello implica nuevos procesos en la toma de decisiones, no necesariamente subordinados al consenso. b) la búsqueda de la plenitud, lo que significa que en estas organizaciones se alienta a sus miembros a funcionar desde su integridad interna, no sucumbiendo al Ego y sus temores. Se trata de estimular que las personas expresen en la organización su talento, emociones, riqueza espiritual. c) la generación de un propósito evolutivo, esto significa que las organizaciones Teal poseen un sentido de orientación propio que no pretende predecir ni controlar el futuro, el propósito responde a la pregunta, ¿hacia dónde

quiere ir la organización, en qué quiere convertirse, para qué sirve? (Laloux, 2014, p.56). La metáfora que describe mejor a este tipo de organizaciones es la de "organismo o sistema vivo".

En el plano conclusivo se presenta la consolidación de una perspectiva teórica integral en la praxis gerencial

El reconocimiento de que cualquier organización empresarial contiene y expresa la complejidad del entorno del que forma parte, obliga a que los procesos gerenciales se apropien de la transdisciplina y la perspectiva integral, no sólo como herramientas para comprender sus retos, para reformularse y cumplir con las demandas de pertinencia, relevancia y sostenibilidad; sino también como parte consustancial de la filosofía de cada organización. Ello reafirma la necesidad de que tanto a nivel teórico como metodológico la Acción gerencial en las organizaciones empresariales enuncie un lenguaje más integral.

Con el término integral, que significa integrar, reunir, unir, relacionar, abrazar; no se trata de

pretender homogeneizar, uniformar y eliminar las especificidades y diferencias que hacen plural nuestra humanidad, sino reconocer la unidad-en-la-diversidad y tener así en cuenta tanto los factores comunes que compartimos como las complejidades que nos enriquecen (Wilber, 2003). Pero, para lograr una visión auténticamente integral de la realidad, esta deberá ir inevitablemente acompañada de un pensamiento crítico y reflexivo, que sirva para evidenciar las limitaciones presentes en cualquier otro tipo de abordaje que sea, comparativamente hablando, más parcial, estrecho, superficial; menos abarcador e integrador, en suma.

POSTURA CONCLUSIVA

Las propuestas analizadas, desde una perspectiva crítica, en este ensayo constituyen avances incuestionables en este sentido. Observándose una tendencia creciente a la apropiación de la perspectiva integral-evolutiva no solo para la comprensión de los procesos

gerenciales en las organizaciones empresariales hoy día, sino, y mucho más importante, para guiar la praxis gerenciales de las mismas.

En este contexto se sintetiza que la propuesta de J.P. Sallenave nos evidencia que el énfasis en la producción de conocimiento utilitario está presente en una obra, a todas luces escrita más para convertirse en herramienta instrumental que en modelo teórico, pero que; a los fines de nuestro análisis, se presenta como una demanda desde el contexto del quehacer empresarial que se traduce en la necesidad de pasar de teoría descriptiva a teoría normativa, y que facilite la generación de modelos teóricos de fácil implementación en la praxis gerencial. Atendida esa demanda, la propuesta de Sallenave se convierte en un enfoque que intenta superar la fragmentación, sumando posiciones parciales pero no necesariamente integrándolos. Es, en nuestra opinión, una propuesta que se apropia de un enfoque holístico ingenuo ya que comprende el todo como la simple suma de las partes y debido a ello; aunque reconoce los

nexos y la necesidad de articulación, no logra llegar más allá de una visión multidisciplinar (en el que las múltiples “miradas” se yuxtaponen) del fenómeno empresarial.

Por otra parte, el énfasis de Robledo (2004) en la integración de estas dimensiones representa un salto cualitativo con respecto al análisis de Sallenave (1995), algo que defiende fervientemente al plantear “la investigación y la práctica empresarial necesitan superar las premisas fragmentadoras del método científico a fin de alcanzar una visión polifacética e integradora de la complejidad de las organizaciones” (Robledo, 2004, p. 19)

Con respecto a la investigación de Laloux presentada en “Reinventing Organizations”, se podría concluir que no sólo llena de esperanza ante los cambios que logra sistematizar en las experiencias estudiadas, sino que nos muestra la posibilidad real de crear unas organizaciones cuyas estructuras, organización y funcionamiento correspondan a la siguiente etapa del desarrollo evolutivo de la conciencia (Teal) es un

hecho con ejemplos concretos (Laloux, 2014, pp. 57-60).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carlile, P.R. & Christensen, C.M. (2005) **The Cycles of Theory Building in Management Research**. Harvard Bussines School Working Paper. [Recuperado el 5 de agosto de 2018] de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-057.pdf>
- Gallup (2013). **State of The Global Workplace, 2013 (Surveys)**. [Recuperado el 8 de agosto de 2018] de https://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013.aspx
- Glasser, B.G. & Straus, A. L. (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine.
- Laloux, F. (2014). **Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness**. Bruselas: Nelson Parker
- Robledo, M.A. (2004). **D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas**. España: Díaz de Santos
- Sallenave, J.P. (1995). **La Gerencia Integral !No le Tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!**. Barcelona:

Norma.

Wilber, K. (2003). **Una Teoría de Todo: una Visión Integral de la Ciencia, la Política, la Empresa y la Espiritualidad.** Barcelona: Kairós.