

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

DEPARTAMENTO DE HÁBITAT Y DESARROLLO URBANO
MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN SOCIAL



**COMUNIDADES LABORALES QUE TRASCIENDEN: SOLUCIONES A LA BRECHA
ENTRE LAS NECESIDADES HUMANAS Y LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**
REPORTE DE INVESTIGACIÓN APLICADA

**TRABAJO RECEPCIONAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN SOCIAL**

PRESENTA: **DAPHNE ZAZUETA PAPPATHEODOROU**
TUTORES: **MTRO. HÉCTOR FLORES-MAGÓN Y JIMÉNEZ,**
DRA. ARALIA MARÍA GARDUÑO BARAHONA

TLAQUEPAQUE, JALISCO. DICIEMBRE DE 2025.

Agradecimientos

A mis tutores, Héctor y Aralia, gracias por ser la guía exacta que necesitaba en este camino. Su disposición, paciencia y orientación hicieron posible que este proyecto tomara forma. No pudieron haber sido mejores maestros.

A mis profesores y coordinadores, Raúl, Alejandra, Emma, Hugo, Mario, Jared, Goyo, Agustín y David, gracias por abrirme la mirada, por ayudarme a cambiar de enfoque, retarme a pensar distinto y mostrarme posibilidades que ni sabía que existían. Su impacto va más lejos de lo que imaginan.

A mi familia: mi mamá, mi papá y mis hermanos, Francisco y Dionisia. Son mi raíz, mi brújula y mi red. Gracias por el ejemplo, por el amor constante y por el apoyo incondicional. Sin ustedes, nada de esto tendría sentido.

Y, por último, pero para nada menos importante, a mis compañeros de maestría: Pau, Sam, Edgar, Abel, Ixma, Ivette, Mitzi, Lauro y Fer. Fueron parte vital de este recorrido tan complejo e increíble. Me acompañaron, me escucharon, me levantaron del piso y me hicieron volver a mí más de una vez. Me quedo con un cariño enorme por cada uno. Coincidir con ustedes fue un lujo y un regalo de vida.

A todos, los quiero montones.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	4
CAPÍTULO 1	5
FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTO	5
Planteamiento del Problema	5
Justificación	8
Preguntas de investigación	9
Hipótesis.....	9
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO 2	11
MARCO TEÓRICO.....	11
IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN: FACTORES EXTERNOS.....	11
La Complejidad del Mundo Moderno	11
Amartya Sen y el Nuevo Paradigma de Desarrollo.....	12
Los Problemas Complejos	14
El Pensamiento de Diseño	15
La Relación entre el Entorno y las Organizaciones.....	17
IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN: FACTORES INTERNOS	19
La Diferencia entre Clima, Cultura y Entorno Organizacional	19
El Modelo de Richard Barrett.....	22
La Psicología Humanista y su Aplicación en el Contexto Organizacional	25
Las Actitudes Facilitadoras del Crecimiento.....	25
La Empresa Consciente y el Liderazgo.....	26
CAPÍTULO 3	29
METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	29
Proceso Metodológico	29
Etapas del Plan de Intervención	29
Primera Etapa.....	30
Segunda Etapa.....	30
Tercera Etapa	31
Cuarta Etapa	31
Justificación del diseño de instrumentos	33
CAPÍTULO 4	36
IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	36
RESULTADOS PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DOCUMENTAL	36
RESULTADOS SEGUNDA ETAPA: PERFIL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS	45
DISEÑO DE INSTRUMENTOS: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS	45

Encuesta de Gallup.....	49
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	54
Resumen de Resultados de las Organizaciones Encuestadas.....	54
Organización A	54
Organización B.....	55
Organización C.....	58
RESULTADOS TERCERA ETAPA.....	59
Centros formadores de nuevos empresarios	59
CAPÍTULO 5	62
EXPOSICIÓN DE LOS HALLAZGOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA	62
RESULTADOS CUARTA ETAPA.....	62
Síntesis Comparativa de Organizaciones con Enfoque Humanista	62
Problemáticas identificadas	64
Puntos Por Considerar para la Propuesta de Mejora	66
Propuesta de Mejora.....	68
Desarrollo de la Propuesta	71
Propósito del Modelo de Gestión	77
Introducción de Puesta en Marcha	82
Módulo 1: Valores y Propósito Central	82
Módulo 2: Mecanismos de Resolución de Conflictos.....	88
Implementación – Parte 1: Valores y Propósito Central	93
Implementación – Parte 2: Organizaciones Impulsadas por Valores	95
CAPÍTULO 6	98
DISCUSIÓN FINAL	98
Validación de los Resultados de la Investigación	98
Validación de Objetivos Específicos	99
Relevancia y Trascendencia Disciplinaria de la Estrategia de Intervención	100
Transferencia y Validación de la Estrategia.....	102
¿Qué Sigue?.....	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ÍNDICE ILUSTRACIONES	109
ÍNDICE TABLAS	109
ÍNDICE IMÁGENES	109

RESUMEN

Las empresas son más que motores económicos; se han convertido en la fuerza y dirección de nuestra sociedad. Como actores centrales en el entramado social, su impacto trasciende los límites de su actividad económica, influyendo directamente en la vida y el bienestar de las personas y las comunidades. Este vínculo, cada vez más evidente, exige un cambio de paradigma: dirigir los esfuerzos de las organizaciones hacia prácticas que pongan a las personas en el centro, reconociendo que la productividad y eficiencia empresarial está intrínsecamente ligada al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo del potencial humano de sus integrantes.

El panorama laboral actual revela una preocupante discrepancia entre las condiciones predominantes y las necesidades reales de quienes conforman las organizaciones. Esta desconexión no solo impacta negativamente la calidad de vida en el lugar de trabajo, sino que además frena el desarrollo económico y disminuye la motivación, el compromiso y la eficiencia. Sin embargo, frente a estos desafíos, también se presenta una valiosa oportunidad para que las empresas replanteen su propósito, abrazando un enfoque de responsabilidad social que las posicione como parte del bienestar integral del entorno que les permite operar.

Este documento busca plantear soluciones a la brecha entre las necesidades humanas y las condiciones laborales actuales. Construir organizaciones centradas en el desarrollo del potencial humano aporta beneficios significativos para todos los involucrados. Más allá de mejorar los indicadores de eficiencia, implica liderar un cambio positivo que trascienda lo laboral, transformando a la sociedad. Así, las empresas pueden potenciarse y consolidarse como agentes de cambio, demostrando que su éxito sostenible radica en su capacidad de contribuir al bienestar colectivo y a la par elevar su productividad.

Palabras clave: Desarrollo del potencial humano, transformación organizacional, productividad, calidad de vida laboral.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN Y CONTEXTO

Planteamiento del Problema

El deterioro de la calidad del empleo en México es una realidad innegable que impacta tanto en la economía como en el bienestar de millones de trabajadores. Considerando que, en promedio, una jornada laboral de 8 horas representa la tercera parte del día, el entorno de trabajo se convierte en uno de los espacios más determinantes para la calidad de vida de las personas. Sin embargo, los datos actuales muestran un panorama preocupante.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2023), México se ubica entre los países con las jornadas laborales más extensas a nivel mundial y, al mismo tiempo, con uno de los niveles salariales más bajos. Esta combinación refleja un profundo desfase entre esfuerzo y compensación, especialmente al compararse con las economías líderes (*Ver Figura 1*).

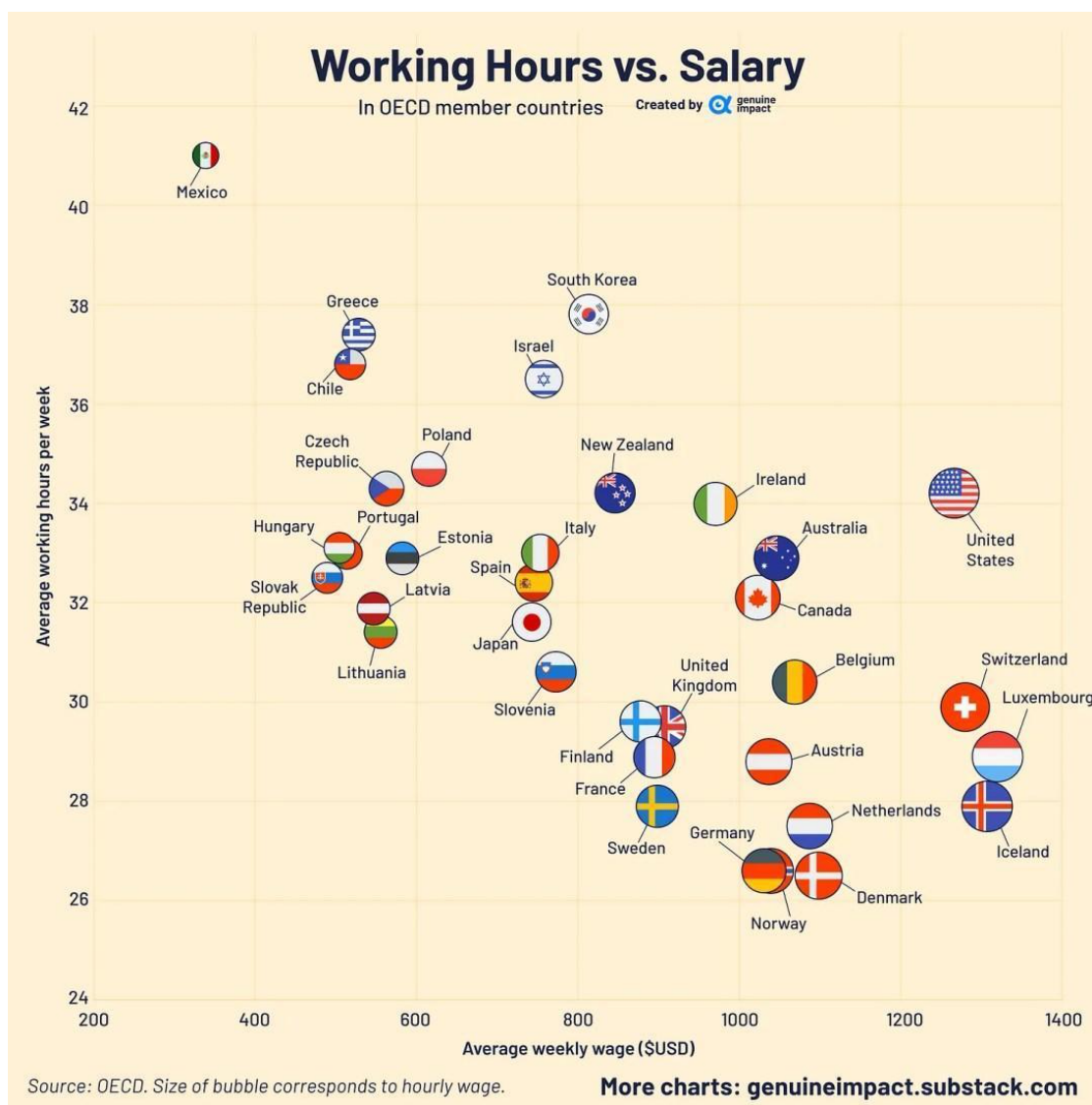
Mientras que en varios países miembros se han impulsado reducciones de jornada hacia esquemas de 32 horas semanales sin afectar la productividad, en México la jornada legal se mantiene en 48 horas¹, una de las más altas reportadas por la OCDE.

A pesar de este esfuerzo prolongado, los salarios continúan siendo significativamente inferiores al promedio internacional, lo que revela una paradoja alarmante: México es uno de los países que más trabaja, pero también uno de los que menos bienestar genera para su población. Lejos de cumplir su función como vía para alcanzar mejores estándares de vida, el trabajo en México con frecuencia se traduce en una doble desventaja: jornadas extensas y remuneraciones insuficientes.

¹ Reforma Laboral en México entra a debate legislativo en febrero de 2026, con un calendario de implementación que se extenderá al 2030 hasta llegar a una reducción de 40 horas semanales.

Las consecuencias son evidentes: deterioro en la salud física y mental de los empleados, mayores niveles de estrés y fatiga, y una reducción considerable del tiempo disponible para el desarrollo personal y familiar. De hecho, el Instituto Mexicano para la Competitividad (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2023) reportó que casi el 30% de la población laboral trabajó más allá del límite legal y que el 42.7% carece de acceso a seguridad social o instituciones de salud.

Figura 1. Promedio de Horas Trabajadas y Salario por Semana de Países Miembros de la OCDE.



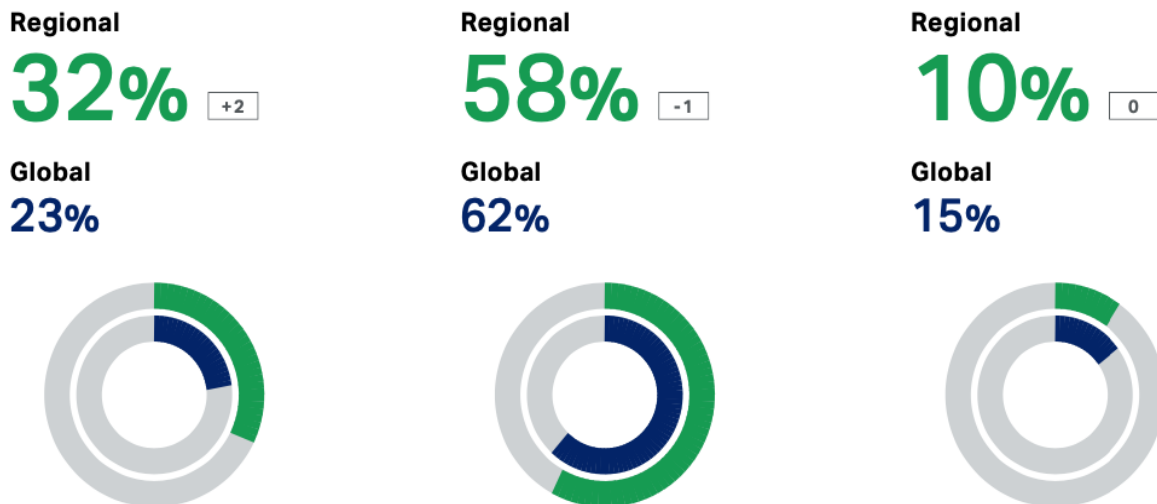
Fuente: OCDE, The Job Market. Autoría: Genuine Impact (Amara Khan, 2023).

A esto se suma que, para dimensionar los retos enfrentados por las empresas mexicanas, la Confederación Patronal de la República Mexicana y el Instituto Mexicano para la Competitividad (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2023) realizaron un análisis sobre la falta de personal y el desaprovechamiento de la población en edad de trabajar. En México, más de 10 millones de personas con capacidad de integrarse al mercado laboral no lo hacen, incluyendo 5.8 millones que, aunque disponibles, no participan por falta de incentivos. Esta situación se refleja directamente en las empresas: de acuerdo con la encuesta elaborada con datos de Coparmex en 2023 (COPARMEX, 2023), el 75% de las empresas en el país y el 88% en Jalisco señalaron como su principal desafío la insuficiencia de personal, particularmente por la escasez de trabajadores calificados y la alta rotación.

No obstante, la problemática no se limita a la falta de personal, sino también a la calidad de la cultura organizacional. Un informe de Gallup (GALLUP, 2024) revela que los trabajadores no consideran como principal preocupación el balance entre vida y trabajo ni los salarios, sino la falta de cultura y compromiso organizacional. El 41% se queja de la ausencia de sistemas de reconocimiento, líderes accesibles, oportunidades de desarrollo y autonomía, así como del poco respeto en su entorno laboral.

El mismo estudio global de Gallup, basado en más de 140 mil entrevistas en 140 países, reporta que en América Latina y el Caribe apenas el 32% de los trabajadores se siente comprometido con su empleo, mientras que el 58% se encuentra en “renuncia silenciosa”, es decir, cumpliendo con lo mínimo y en búsqueda de mejores oportunidades. El 10% restante está activamente no comprometido, lo que genera efectos negativos en el ambiente laboral. Además, se ha observado un aumento en emociones negativas como estrés, enojo y tristeza, confirmando que el trabajo, en lugar de ser un espacio de realización, se ha convertido en una fuente de desgaste. (*Ver Figura 2*).

Figura 2. Visualización de Resultados sobre el Compromiso de los Empleados en América Latina y el Caribe.



Fuente: Informe de Gallup sobre el Estado del Lugar de Trabajo a Nivel Mundial, 2024. Autoría: Gallup (GALLUP, 2024)

Justificación

En el estado de Jalisco, el panorama no es distinto. De acuerdo con el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco, 2024), el 48.1% de los trabajadores se desempeñan en el sector informal y uno de cada cuatro carece incluso de las prestaciones mínimas de ley.

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2023), resulta esencial generar empleos que respondan a las necesidades de los trabajadores, ya que esto fortalece la competitividad económica al facilitar la atracción y retención del talento, asegurando que los puestos indispensables para el buen funcionamiento del sector productivo puedan cubrirse de manera adecuada. En palabras del propio instituto:

Alcanzar esta meta permitirá que el mercado laboral aproveche en su totalidad los esfuerzos y las habilidades de la población, de manera que se incremente el potencial y se detone un mayor desarrollo económico. Lograrlo no

sólo resultará en beneficios para la economía, sino para la población y la calidad de vida en el país. (IMCO, 2023, pág. 2).

Esta investigación se orienta a identificar los factores que explican el éxito organizacional de empresas en distintos contextos alrededor del mundo, particularmente aquellas que han logrado alcanzar sus objetivos y sostener un crecimiento rentable en paralelo con el desarrollo integral del talento humano. Asimismo, busca reconocer las áreas clave de fortalecimiento y los desafíos recurrentes que enfrentan a fin de traducirlos en estrategias transferibles y replicables en otros entornos. El propósito final es ofrecer una visión sistémica de la problemática, identificar puntos de apalancamiento y generar propuestas concretas que se materialicen en prácticas para su aplicación en la formación y consolidación de nuevas empresas.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo pueden transformarse las organizaciones para que sus integrantes alcancen mayores niveles de bienestar, al tiempo que se incrementa la productividad y eficiencia?
2. ¿Qué mecanismos permiten integrar los intereses de las distintas partes que conforman una organización?
3. ¿Cómo pueden conjuntar esfuerzos que permitan transitar hacia una cultura organizacional centrada en el desarrollo humano?

Hipótesis

Las organizaciones que centran su cultura organizacional en el desarrollo del potencial humano de sus integrantes, incluyendo tanto a colaboradores como a líderes, tienden a ser más productivas, eficientes y a lograr mejores resultados sostenibles para todos sus participantes.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de un modelo de gestión para la transformación organizacional que impulse la creación de comunidades laborales orientadas al desarrollo del potencial humano, como vía para mejorar el bienestar de las personas, aumentar la productividad y contribuir al desarrollo económico sostenible de la organización, disminuyendo así la brecha entre las necesidades humanas y las condiciones laborales existentes.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de las condiciones laborales y su impacto en el bienestar de los trabajadores.
2. Analizar casos y prácticas organizacionales que integren efectivamente desarrollo humano y eficiencia empresarial.
3. Diseñar un modelo conceptual y operativo para el fortalecimiento de comunidades laborales conscientes.
4. Proponer lineamientos estratégicos que puedan ser aplicados por organizaciones públicas, privadas o sociales que busquen mejorar su cultura laboral y su desempeño.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN: FACTORES EXTERNOS

La Complejidad del Mundo Moderno

Vivimos en una época de complejidad sin precedentes, marcada por la incertidumbre y la aceleración de transformaciones sociales, económicas y ambientales. La globalización ha acercado a las naciones, pero también ha expuesto tensiones que condicionan nuestro destino colectivo. Hoy, el sistema-mundo moderno atraviesa una crisis estructural que evidencia su incapacidad para responder a los desafíos actuales. Frente a este escenario, las instituciones tradicionales muestran sus límites por lo que emergen nuevas ideas que buscan alternativas más justas, sostenibles y solidarias. Immanuel Wallerstein (Wallerstein, 2001) plantea que todo sistema histórico tiene un ciclo finito: nace, se desarrolla y, al perder equilibrio, entra en una crisis que lo transforma hasta desaparecer. Para Wallerstein, es poco probable que el sistema mundial persista en los próximos cincuenta años, lo que nos coloca ante la responsabilidad de imaginar y construir nuevas formas de organización social.

En este contexto surge la pregunta: ¿qué tan conscientes somos de nuestra participación en las problemáticas que enfrentamos? Aquí cobra relevancia el concepto de complejidad desarrollado por Edgar Morin. Este autor sostiene que la realidad está compuesta por redes de elementos interconectados e interdependientes que no pueden entenderse de manera fragmentada. El pensamiento complejo, en consecuencia, propone un enfoque holístico que integra distintas perspectivas para comprender los sistemas como un todo. La complejidad, subraya Morin, no depende solo de la cantidad de partes, sino de la calidad de sus interacciones. (Morin, 2017)

En los sistemas complejos, separar los elementos altera la naturaleza del conjunto. De ahí la necesidad de una visión capaz de reconocer la interrelación

profunda entre fenómenos y de asumir que solo desde esta mirada es posible responder a los desafíos de nuestro tiempo. En este contexto, las empresas, como actores económicos y sociales fundamentales, enfrentan una creciente exigencia: pasar de modelos centrados exclusivamente en la acumulación de capital a modelos con propósito, centrados en el valor social que generan. La responsabilidad social empresarial surge como un intento por asumir este compromiso. Martín (Ojeda Hidalgo, 2014) la define como “la expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como reflejo de valores éticos, en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad.”

El panorama laboral actual revela una preocupante discrepancia entre las condiciones predominantes y las necesidades reales de quienes conforman las organizaciones. Esta desconexión no solo impacta negativamente la calidad de vida en el lugar de trabajo, sino que además frena el desarrollo económico y disminuye la motivación, el compromiso y la eficiencia dentro de la organización. Sin embargo, frente a estos desafíos, también se presenta una valiosa oportunidad para que las empresas replanteen su propósito, abrazando un enfoque de responsabilidad social que las posicione como parte del bienestar integral del entorno que les permite operar.

Amartya Sen y el Nuevo Paradigma de Desarrollo

Las empresas son más que motores económicos; se han convertido en la fuerza y dirección de nuestra sociedad. Como actores centrales en el entramado social, su impacto trasciende los límites de su actividad económica, influyendo directamente en la vida y el bienestar de las personas y las comunidades. Este vínculo, cada vez más evidente, exige un cambio de paradigma: dirigir los esfuerzos de las organizaciones hacia prácticas que pongan a las personas en el centro, reconociendo que la productividad y eficiencia empresarial está

intrínsecamente ligada al fortalecimiento de la cultura organizacional y al desarrollo del potencial humano de sus integrantes.

En paralelo, el trabajo como actividad retribuida continúa siendo el principal medio para acceder a condiciones dignas de vida. La OIT (Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015, 2015) ha advertido desde 2015 el incremento en las desigualdades, el déficit de empleos y la exclusión de amplios sectores de la población del acceso a oportunidades. Ante esta situación, en ese mismo año, la ONU adoptó los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un llamado a la acción global para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad de todas las personas.

Respaldando este enfoque, el economista y filósofo indio Amartya Sen, galardonado con el Premio Nobel en 1998, transformó radicalmente la manera en que se concibe el desarrollo al proponer una visión más amplia y centrada en las personas. Antes de la creación del Índice de Desarrollo Humano en 1990, el concepto de “desarrollo” se asociaba principalmente con el crecimiento económico. En consecuencia, las políticas de desarrollo se enfocaban en el desempeño del mercado, y el progreso se evaluaba mediante indicadores financieros como el Producto Interno Bruto. No obstante, esta perspectiva limitada ignoraba que el crecimiento económico por sí solo no garantiza una mejora en la calidad de vida de las personas, ni les asegura la libertad de elegir y llevar una vida que valoren realmente.

El IDH de 1990 fue el primer hito importante en avanzar empíricamente en esta dirección con la creación del Índice de Desarrollo Humano. El índice fue un esfuerzo por ir más allá de los ingresos para considerar también las dimensiones de la salud y la educación, y se ha convertido en una referencia mundial para medir el progreso en el desarrollo. Si bien el índice está lejos de ser una medida perfecta, sin duda impulsó el debate en una nueva dirección. (Calva, 2020)

Según Luis Felipe López-Calva, exdirector regional del PNUD para América Latina y el Caribe, el desarrollo dejó de entenderse únicamente desde una perspectiva económica para asumir una visión más compleja e integral. Esta transformación en el pensamiento coincidió con el reconocimiento de la necesidad de contar con herramientas que midieran el progreso en función de múltiples dimensiones del bienestar humano. Esta convergencia dio lugar a la consolidación de un nuevo paradigma con la firma de la Agenda 2030, la cual legitimó políticamente la idea de que todas las personas, sin importar su contexto, deben tener garantizado un conjunto de capacidades fundamentales.

En el caos de la economía moderna donde el capital suele ocupar el foco central del escenario, las empresas se ven constantemente presionadas para mantener enfoque en el crecimiento a cualquier costo. Sin embargo, esta manera de pensar de crecimiento ilimitado ha llevado a un agotamiento de los recursos naturales del planeta, un aumento en la brecha de desigualdades económicas y un fuerte desequilibrio social. En este contexto, es crucial que las empresas replanteen su visión y prioricen la mejora y la prosperidad tanto para sus empleados como para la sociedad en conjunto. David Harvey (Harvey, 2007) afirma que este modelo económico de libre mercado instaurado a finales de los años 70's, ha demostrado ser insostenible y, aun así, sigue siendo el sistema dominante con influencia global.

Los Problemas Complejos

No podemos hablar del desarrollo de una organización sin considerar el entorno económico, social y ambiental que lo influye. El principio de recursividad del pensamiento complejo de Morin permite comprender la interdependencia de los elementos dentro de un sistema y cómo estos se afectan de manera cíclica y autorreferencial. En este sentido, los efectos de un sistema se convierten en causas que lo reconfiguran, generando un bucle de retroalimentación en el que ambos intercambian posiciones. Así, en un sistema organizacional, los elementos que dan origen a la institución también son moldeados por ella misma. (Morin, 2017)

En los sistemas complejos, separar los componentes modifica la naturaleza del conjunto, lo que exige adoptar una visión capaz de reconocer la interconexión profunda entre fenómenos y asumir que únicamente desde esta perspectiva es posible dar respuesta a los desafíos contemporáneos. La calidad del empleo, en este marco, no puede desvincularse de la eficiencia, la productividad y el desarrollo sostenible de una organización, pues se encuentran estrechamente vinculados y se retroalimentan entre sí.

Asimismo, el pensamiento dialógico plantea que, aunque las contradicciones no pueden superarse del todo, tampoco deben ignorarse. Como señala Enrique Luengo en *El conocimiento de lo social*, desde la perspectiva de la complejidad es indispensable articular aquello que la tradición académica nos enseñó a separar, lo que implica transformar la manera de conocer. Retomando a Morin, se trata de “no negar los opuestos”, sino reconocer su existencia y permitir que coexistan dentro de un mismo marco interpretativo. (Luengo-González, 2014, pág. 123)

En consecuencia, el conocimiento de lo social requiere enriquecer y poner en colaboración realidades aparentemente incompatibles, como individualismo y colectivismo, o conservación y transformación. Esta integración no busca diluir las tensiones, sino utilizarlas como una fuente de creatividad y de apertura hacia nuevas formas de comprender y gestionar los sistemas.

El Pensamiento de Diseño

El pensamiento de diseño es un proceso de resolución de problemas centrado en el ser humano que busca generar soluciones innovadoras, funcionales y deseables. Su esencia radica en la empatía, entendida como la capacidad de comprender profundamente las necesidades, aspiraciones y experiencias de las personas. A través de un proceso iterativo de exploración, prototipado y evaluación, se fomenta la creación de propuestas que no solo resuelvan problemas, sino que también aporten valor a quienes las utilizan. (IDEO U, 2025)

Aunque sus orígenes se encuentran en el diseño industrial, esta metodología se ha expandido hacia ámbitos como los negocios, la educación y los proyectos sociales, consolidándose como un recurso estratégico para promover culturas de innovación. En su fundamento, el pensamiento de diseño articula la sensibilidad del diseñador con métodos que permiten alinear las necesidades humanas con la capacidad técnica y la viabilidad económica, de modo que la satisfacción de los usuarios se traduzca en valor agregado y en oportunidades de mercado.

Su carácter distintivo radica en desplazar el diseño de un papel secundario, concebido tradicionalmente como un rol en la estética final de productos ya desarrollados, hacia un rol estratégico en el proceso de innovación. Desde esta perspectiva, la innovación se impulsa mediante una observación directa y rigurosa de lo que las personas necesitan, desean o rechazan en relación con los productos y servicios, así como de sus procesos de producción, empaquetado, distribución y soporte. De este modo, el pensamiento de diseño se constituye como un enfoque creativo, iterativo y práctico que sitúa a las personas en el centro de la solución de problemas complejos.

Asimismo, los individuos que aplican exitosamente esta metodología comparten rasgos específicos que fortalecen su capacidad de innovación. La empatía les permite adoptar múltiples perspectivas y transformar la observación detallada en inspiración para nuevas ideas. El pensamiento integrador los conduce a conciliar aspectos contradictorios y a generar soluciones originales. El optimismo, por su parte, los impulsa a asumir que siempre existe una alternativa mejor, aun frente a restricciones desafiantes. La experimentación fomenta la exploración creativa de límites y posibilidades, reconociendo que las innovaciones significativas no suelen surgir de ajustes incrementales. Finalmente, la colaboración mejora la calidad de los resultados al desarrollo de un trabajo conjunto desde la integración de diversas perspectivas.

En síntesis, el pensamiento de diseño ofrece un marco integral que combina sensibilidad, creatividad y rigor metodológico, orientado a responder de manera

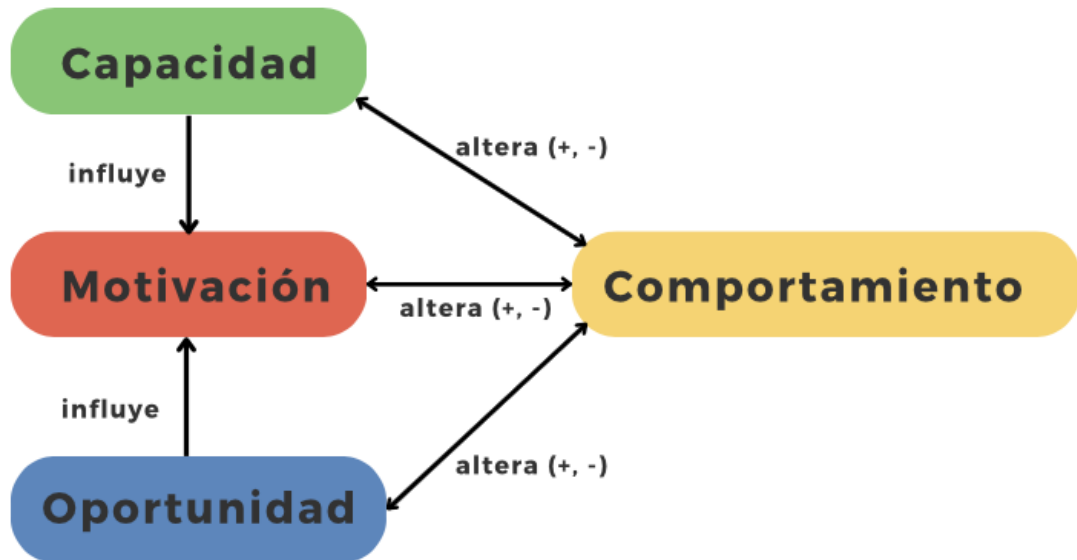
innovadora a los desafíos de la sociedad contemporánea y a convertir la innovación en un proceso profundamente humano.

La Relación entre el Entorno y las Organizaciones

Una forma más integrada de comprender a la empresa es concebirla como un ecosistema vivo, en el que cada persona constituye un organismo con talentos, funciones y necesidades propias. Al igual que en el fenómeno biológico de la sintrofia, en el cual dos o más especies dependen mutuamente para subsistir, en una organización saludable existe una interdependencia profunda entre el bienestar de las personas y el funcionamiento de la institución.

De esta manera, cuando una empresa se estructura de tal forma que las capacidades, motivaciones, oportunidades y necesidades de sus integrantes son reconocidas y nutridas, se genera un flujo que impacta directamente en el comportamiento: los logros colectivos alimentan el propósito individual y, a su vez, el propósito personal refuerza los objetivos comunes. Así como un organismo produce compuestos que permiten a otro sobrevivir, las organizaciones que fomentan entornos de cuidado, desarrollo humano y propósito compartido generan condiciones que favorecen la creatividad, la eficiencia y la sostenibilidad. En este contexto, el bienestar no es un resultado colateral, sino un componente esencial para el crecimiento organizacional que permea hacia otros ámbitos de vida al exterior; cuando uno prospera, el otro también florece; no como consecuencia, sino como condición. (*Ver Figura 3*).

Figura 3. Marco para Comprender el Comportamiento basado en Michie, Stralen y West



Fuente: The Behaviour Change Wheel: A New Method for Characterising and Designing Behaviour Change Interventions. **Autoría:** Elaboración propia, 2025. (Michie, Stralen, & West, 2011)

Este principio tiene implicaciones directas en el comportamiento organizacional, al incidir en factores como la motivación, el compromiso y la disposición a contribuir activamente. La forma en que se diseñan los entornos laborales impacta de forma decisiva en el desempeño general y en la construcción de culturas organizacionales sólidas.

En esta línea, Frederic Laloux, en su libro Reinventar las organizaciones (Laloux, Reinventing Organizations, 2017), plantea el modelo “Teal” como una alternativa evolutiva a las formas tradicionales de gestión. Este enfoque concibe a las organizaciones como sistemas vivos, con la capacidad de adaptarse y transformarse de manera natural. A diferencia de los modelos jerárquicos convencionales, las organizaciones Teal se caracterizan por estructuras de autogestión, donde los equipos operan con altos niveles de autonomía, responsabilidad compartida y toma de decisiones distribuida. Este paradigma rompe con el control centralizado y se sustenta en la confianza, la colaboración

genuina y la iniciativa personal. Entre sus pilares destaca la plenitud, entendida como la posibilidad de que las personas se expresen de manera auténtica en el trabajo, integrando todas las dimensiones de su ser. A ello se suma el concepto de “propósito evolutivo”, una misión organizacional profunda que orienta las decisiones y acciones colectivas, permitiendo que la empresa actúe en sintonía con su entorno cambiante.

En un mundo dinámico, marcado por retos que impactan directamente la vida social, económica y ambiental, comprender las interconexiones entre sistemas resulta indispensable para enfrentar problemáticas globales. De ahí la necesidad de enfoques multidisciplinarios que atiendan la complejidad del comportamiento humano dentro de los contextos de las organizaciones.

Tomando en cuenta los elementos analizados, se elabora la propuesta de transformación que se centra en tres elementos clave que determinan la conducta individual y colectiva: motivación, oportunidad y capacidad. Estos factores interactúan de manera interdependiente y permiten generar dinámicas que potencian tanto el bienestar de las personas como el desempeño de la organización.

Frente a estos resultados, se abre una valiosa oportunidad para que las empresas replanteen su propósito organizacional, adoptando un enfoque que genere un doble beneficio: impulsar el crecimiento económico de la empresa y, al mismo tiempo, favorecer el desarrollo humano de quienes las integran. Solo mediante esta integración será posible construir organizaciones sostenibles, humanas y resilientes.

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN: FACTORES INTERNOS

La Diferencia entre Clima, Cultura y Entorno Organizacional

Una organización requiere la implementación constante de diversas estrategias para ejecutar sus actividades, alcanzar sus metas y objetivos, y garantizar su adaptación, supervivencia y funcionamiento. Entre estas estrategias destaca el

Desarrollo Organizacional, enfoque basado en la ciencia del comportamiento que busca optimizar el funcionamiento interno de las organizaciones para facilitar su adaptación a los cambios del entorno, incrementar la productividad y fortalecer su competitividad. El Desarrollo Organizacional se concibe como un proceso planificado y sistemático orientado a mejorar la efectividad mediante la gestión del talento humano, la cultura, la comunicación y los procesos, con el propósito de promover el cambio y fomentar el crecimiento sostenible. (Rodríguez & Bautista, 2021)

Este enfoque reconoce que toda organización constituye un sistema social complejo, en el que interactúan factores internos, como las personas, los equipos y la estructura organizacional, y externos, entre ellos el contexto económico, político, social y ambiental.

El desarrollo organizacional busca equilibrar estos niveles para fortalecer la efectividad institucional, promoviendo la flexibilidad, la innovación y la capacidad de respuesta ante contingencias. Asimismo, impulsa la colaboración en las relaciones humanas, en las que la toma de decisiones, la autoridad y la responsabilidad se distribuyen de forma equitativa, fortaleciendo tanto los vínculos formales como la cultura informal que sostiene la vida cotidiana de la organización. En síntesis, el Desarrollo Organizacional promueve una evolución constante que armoniza los objetivos empresariales con las motivaciones y aspiraciones de sus integrantes.

El cambio organizacional, sin embargo, no ocurre en el vacío: existen fuerzas internas y externas que lo originan. Esta dinámica puede compararse con los procesos individuales de transformación humana, donde las personas responden tanto a estímulos externos del entorno como a impulsos internos vinculados con sus necesidades. Según Abraham Maslow, dichas necesidades abarcan desde las fisiológicas y de seguridad hasta las de pertenencia, reconocimiento y autorrealización. De manera análoga, las organizaciones evolucionan impulsadas por la interacción entre estos estímulos, adaptándose para satisfacer tanto sus objetivos estructurales como las necesidades de quienes las conforman.

Para comprender el funcionamiento de una organización, es necesario distinguir los elementos que configuran su dinámica interna, entre ellos el clima organizacional, el entorno laboral y la cultura organizacional. El clima organizacional se refiere a las percepciones y sentimientos de los empleados respecto a su entorno de trabajo en el corto plazo. El entorno laboral, por su parte, abarca el espacio físico y psicológico donde dicho clima se manifiesta y donde se desarrolla la cultura, comprendiendo desde el diseño del espacio hasta las interacciones cotidianas.

De acuerdo con Edgar Schein, la cultura organizacional es un sistema de valores, normas y supuestos básicos compartidos por los miembros de un grupo, que influyen directamente en sus creencias, comportamientos y prácticas. Esta se manifiesta en tres niveles: los artefactos (aspectos visibles), los valores adoptados (lo que se expresa) y los supuestos básicos (dimensiones inconscientes que determinan la conducta). Schein compara estos niveles con un iceberg, donde lo visible representa solo una pequeña parte del todo, mientras que los supuestos constituyen su esencia más profunda. En sus palabras:

La cultura es una abstracción; sin embargo, las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organizacionales derivadas de ella son poderosas. Si no comprendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertimos en víctimas de ellas. Las fuerzas culturales son poderosas porque operan fuera de nuestra consciencia. (Schein, 2010, pág. 7)

Así, la cultura laboral contiene al clima organizacional, y es a través del entendimiento de sus dinámicas que las acciones, decisiones y comportamientos dentro de una organización adquieren coherencia. Analizar la realidad institucional desde la perspectiva cultural permite comprender las causas profundas de sus fenómenos y orientar estrategias más efectivas para su desarrollo y transformación.

El Modelo de Richard Barrett

El Modelo Barrett, desarrollado por Richard Barrett en 1997, constituye un marco teórico y práctico que busca comprender las motivaciones humanas y su impacto en las personas, el liderazgo y las organizaciones. Inspirado en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, pero ampliado con aportaciones de la filosofía oriental y de teorías más recientes sobre el bienestar humano, este modelo describe un espectro completo de motivaciones que va desde la supervivencia básica hasta la preocupación por el bienestar de las generaciones futuras. Su aporte central radica en la identificación de siete niveles de conciencia que permiten mapear los valores y patrones de comportamiento individuales y colectivos, ofreciendo así una herramienta para evaluar culturas organizacionales y estilos de liderazgo.

El enfoque de Barrett dialoga con desarrollos contemporáneos de la psicología y la filosofía que convergen en una idea compartida: el ser humano posee un impulso profundo hacia una vida plena y significativa, y existen condiciones específicas que favorecen el despliegue de ese potencial. En este sentido, el modelo no solo amplía el horizonte de la autorrealización planteada por Maslow, sino que la traduce en un mapa más detallado de valores y motivaciones, aplicable tanto a individuos como a organizaciones.

Uno de los aspectos distintivos de este modelo es su énfasis en los valores como motor de la acción humana. Cada nivel de conciencia está vinculado con un conjunto de valores y estilos de liderazgo. Así, mientras los niveles inferiores se asocian a motivaciones centradas en la supervivencia, la seguridad o la aceptación, los niveles superiores se orientan hacia el propósito, el bien común y la trascendencia. Esta distinción resulta clave para comprender cómo las personas y las instituciones operan desde dinámicas de miedo o, en contraste, desde una visión de confianza y servicio.

En el ámbito organizacional, el Modelo Barrett se ha consolidado como una herramienta de diagnóstico y desarrollo, pues permite identificar los valores predominantes en una organización, analizar su grado de alineación con los valores

deseados y detectar áreas de mejora (*Ver Figura 4*). Este enfoque ha demostrado ser valioso para acompañar procesos de transformación organizacional, pues permite visibilizar con claridad las brechas entre la cultura existente y la aspiración colectiva, facilitando así el diseño de estrategias que integren desempeño económico, desarrollo humano y sostenibilidad social.

Barrett amplía el modelo de Maslow proponiendo siete niveles de desarrollo de la conciencia, cada uno asociado a una visión de vida, motivaciones y valores específicos. Su enfoque permite evaluar y mapear los valores de individuos y organizaciones para impulsar transformaciones culturales conscientes. Los tres primeros niveles (viabilidad, relaciones y alto rendimiento) se orientan al interés propio; el cuarto (evolución) actúa como punto de equilibrio entre el yo y el bien común; y los tres últimos (cohesión, alianzas y contribución) reflejan la madurez orientada al propósito colectivo y a la sostenibilidad (Barrett & Wiedemann, THEORETICAL SUPPORT FOR THE BARRETT MODEL, 2020). Desde esta perspectiva, la cultura organizacional surge de la interacción entre los valores individuales y los compartidos, generando un sistema propio que puede conservar prácticas del pasado o evolucionar hacia nuevas formas de expresión. Las herramientas de Barrett permiten hacer visibles los valores que guían el comportamiento colectivo, fortalecer la cohesión y canalizar la energía del grupo hacia un propósito común, identificando tanto los factores que impulsan como los que limitan su desarrollo.

Figura 4. Modelo de Richard Barrett, 7 Niveles de Consciencia Organizacional.



Fuente: The Values Center de Richard Barrett.

Autoría: Elaboración propia, 2025. (Barrett & Wiedemann, THEORETICAL SUPPORT FOR THE BARRETT)

La Psicología Humanista y su Aplicación en el Contexto Organizacional

La psicología humanista surgió en Estados Unidos entre las décadas de 1950 y 1960 como una alternativa a las corrientes dominantes del psicoanálisis y el conductismo. Inspirada por la filosofía existencialista y por psicólogos europeos que emigraron a Norteamérica durante el ascenso del nazismo, esta corriente fue impulsada por figuras como Abraham Maslow, Carl Rogers y Erich Fromm.

Su filosofía se sustenta en una visión integral, democrática y humanista del ser humano, entendiendo que la persona es más que la suma de sus partes. Reconoce al individuo como un ser consciente, intencional y capaz de autodeterminación, cuyo propósito natural es la autorrealización. Desde esta perspectiva, el valor del ser humano se encuentra en su capacidad para crear, decidir y establecer vínculos significativos. (Quittman, 1996)

Uno de los pilares de la psicología humanista es la tendencia actualizante, concepto desarrollado por Carl R. Rogers dentro de su enfoque centrado en la persona. Esta idea plantea que todo ser humano posee una fuerza interna orientada al crecimiento, la adaptación y el desarrollo de su potencial, siempre que el entorno ofrezca las condiciones adecuadas para su despliegue. Rogers consideraba que los individuos son naturalmente capaces de autorregulación, autodirección y equilibrio emocional, y que estas capacidades florecen en un clima de confianza y aceptación genuina.

El enfoque centrado en la persona se originó en la década de 1940 con la llamada terapia no-directiva y revolucionó la relación profesional al sustituir el término paciente por cliente, subrayando la autonomía y responsabilidad del individuo sobre su propio proceso de cambio. Según Rogers, las personas poseen vastos recursos internos para comprenderse, transformarse y dirigir su conducta, y el papel del facilitador consiste en crear un ambiente psicológico que los libere.

Las Actitudes Facilitadoras del Crecimiento

Rogers identificó tres actitudes fundamentales que el facilitador, ya sea terapeuta, educador o líder, debe encarnar para promover el desarrollo personal:

- **Congruencia o Autenticidad:** ser genuino y coherente entre lo que se siente, se piensa y se comunica. La autenticidad permite relaciones más transparentes y genera confianza.
- **Consideración Positiva Incondicional:** aceptar al otro sin juicios, valorarlo como persona y confiar en su capacidad para crecer. Esta actitud se expresa como una aceptación cálida, respetuosa y libre de condiciones.
- **Comprensión Empática:** percibir el mundo interno del otro como si fuera propio, sin perder la propia identidad. La empatía genuina facilita la apertura emocional y la transformación interna (Barceló, 2012).

Estas actitudes son consideradas necesarias y suficientes para crear el clima psicológico que permite que la tendencia actualizante se exprese plenamente.

En el contexto organizacional, el enfoque centrado en la persona ofrece un marco para repensar el liderazgo y la gestión del talento. Un líder que actúa desde la empatía, la autenticidad y la aceptación incondicional crea un entorno de seguridad psicológica, donde las personas se sienten valoradas y libres para explorar nuevas ideas, asumir riesgos y aprender del error.

Cuando los líderes promueven este clima, activan la tendencia actualizante colectiva: la energía natural del equipo hacia la mejora, el aprendizaje y la autorrealización. En lugar de imponer control, el liderazgo humanista se basa en la confianza mutua y el reconocimiento del potencial individual, permitiendo que la motivación y la innovación surjan de manera orgánica. Las mismas condiciones que favorecen el crecimiento personal también potencian la creatividad, la colaboración y la productividad dentro de los equipos de trabajo.

La Empresa Consciente y el Liderazgo

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona orienta, guía y motiva a otras hacia la consecución de un propósito común. Más que una posición jerárquica, representa la capacidad de transformar el potencial individual en desempeño colectivo, generando un entorno en el que las personas actúan con

compromiso, confianza y sentido compartido. Un líder eficaz no se impone por autoridad, sino que inspira cooperación genuina y logra que la motivación surja desde el interior del equipo. En este sentido, el liderazgo se convierte en el sostén de los equipos de alto rendimiento, pues su efectividad se mide no solo por los resultados alcanzados, sino por el grado de involucramiento, autonomía y cohesión que consigue en sus integrantes.

El liderazgo consciente e integral parte de una visión ampliada del ser humano y la organización. Reconoce que toda empresa opera simultáneamente en tres dimensiones: la impersonal, vinculada con la eficiencia, la confiabilidad y los resultados; la interpersonal, centrada en las relaciones, la confianza y la colaboración; y la personal, que atiende la salud, la felicidad y el sentido de propósito de cada miembro. Ignorar alguna de estas dimensiones genera desequilibrio y deteriora la sostenibilidad del sistema. Por ello, el liderazgo integral propone herramientas que conecten los niveles del individuo, la cultura y el entorno, integrando lo que somos, lo que compartimos y lo que hacemos.

El liderazgo centrado únicamente en resultados puede ser rentable en el corto plazo, pero termina erosionando la dimensión humana que da vida a la organización. En cambio, el liderazgo integral coordina las tres miradas: el yo, a través del autoconocimiento, la inteligencia emocional y la coherencia interna; el nosotros, al fortalecer los valores, la cultura compartida y el sentido colectivo; y el ello, mediante la comprensión de los sistemas, procesos y dinámicas externas. Este equilibrio, descrito por autores como Fred Kofman (Kofman, 2014) y Peter Senge, permite una gestión más consciente, resiliente y sostenible.

El líder consciente es, ante todo, un agente de transformación. Su tarea no es controlar, sino despertar el protagonismo y la responsabilidad en otros. Opera desde siete cualidades esenciales que dan sustento a una cultura organizacional saludable: responsabilidad incondicional, que implica asumir el rol de protagonista ante las circunstancias; integridad esencial, que alinea acciones y valores; humildad ontológica, que reconoce la validez de otras perspectivas; comunicación auténtica, que privilegia la verdad y el respeto; negociación constructiva, orientada

al beneficio mutuo; coordinación impecable, que convierte los acuerdos en compromisos reales; y competencia emocional, base para gestionar las propias emociones y las del equipo.

El liderazgo consciente no se trata de dirigir, sino de crear condiciones para que las personas se autorregulen, colaboren y crezcan. Su esencia está en transformar la obediencia en compromiso, la jerarquía en corresponsabilidad y la gestión en sentido.

En conjunto, este marco teórico muestra que las organizaciones emergentes deben operar en la intersección entre sus factores internos (valores, estilos de liderazgo, capacidades humanas y niveles de consciencia) y las fuerzas externas que las moldean (la complejidad del entorno, los nuevos paradigmas de desarrollo y la interdependencia propia de los sistemas vivos). Esta convergencia demanda modelos de gestión capaces de integrar lo humano con lo técnico, lo individual con lo colectivo y lo operativo con lo estratégico. Con esta base conceptual, se da paso al siguiente capítulo, donde se presentan la metodología y la estrategia de intervención que traducen estas ideas en prácticas concretas para impulsar el desarrollo del potencial humano y la transformación organizacional desde dentro.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Proceso Metodológico

Esta investigación se centra en comprender los factores que han permitido a ciertas organizaciones impulsar simultáneamente el desarrollo del potencial humano de sus integrantes y un crecimiento sostenido a través de un destacado desempeño económico y el fortalecimiento de su productividad. Analizar sus experiencias, desafíos y logros permitirá identificar patrones y barreras estructurales, con el fin de proponer lineamientos prácticos, sostenibles y transferibles que favorezcan la integración de estas estrategias en otros entornos organizacionales.

Se parte del supuesto de que una cultura organizacional orientada al desarrollo integral y a la calidad de vida de sus colaboradores genera, de manera directa, un impacto positivo en el crecimiento y la consolidación de la organización. En este marco, resulta esencial reconocer los factores que inciden en la motivación, el compromiso y la disposición para adoptar esta filosofía de transformación.

Asimismo, se busca elaborar un diagnóstico del entorno laboral y de los rasgos que configuran la cultura interna, con el propósito de comprender los intereses, necesidades y percepciones de quienes la integran. Dicho análisis permitirá identificar puntos clave que funcionen como ejes de articulación para alinear esfuerzos hacia metas compartidas. Este proceso exige una visión holística que contemple tanto la dimensión individual como la colectiva, entendiendo a la organización como un sistema interdependiente en el que el bienestar de las personas y el logro de resultados se potencian mutuamente.

Etapas del Plan de Intervención

La metodología propuesta parte del enfoque de investigación aplicada para el desarrollo e innovación, orientada a la resolución de problemáticas reales dentro del ámbito organizacional. Se busca atender necesidades concretas de empresas que, desde su quehacer productivo, enfrentan retos vinculados al desarrollo

humano, la cultura organizacional y la gestión del cambio. Desde esta perspectiva, la investigación no se limita a la observación o el diagnóstico, sino que se traduce en un proceso de diseño práctico e iterativo en co-creación que genere soluciones contextualizadas e innovadoras para la vida socio-productiva.

El objetivo de esta propuesta metodológica es proporcionar una guía para el levantamiento y análisis de datos relevantes. Para ello, se sugiere un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una comprensión completa de los fenómenos estudiados.

Para lograr los objetivos, se plantea una investigación en cuatro etapas (*Ver Figura 5*):

Primera Etapa

- 1. Investigación documental:** revisión de casos de estudio que detallen experiencias de organizaciones alrededor del mundo, documentadas por autores y corrientes teóricas clave para definir conceptos, características y factores que permiten a una organización orientarse al desarrollo del potencial humano de sus integrantes.
- 2. Análisis de casos de éxito:** estudio de organizaciones de cualquier parte del mundo que han alcanzado resultados significativos, con el fin de establecer referentes e identificar rasgos predominantes en sus prácticas.

Segunda Etapa

- 3. Diseño de instrumentos:** elaboración de herramientas de investigación derivadas de los hallazgos teóricos del marco de referencia y los casos de estudio de las etapas anteriores, dirigidas a la recopilación de información en áreas clave.
- 4. Investigación de campo en Jalisco:** análisis de organizaciones con crecimiento sostenido que integren simultáneamente crecimiento

(económico y de expansión de marca) y prácticas de desarrollo humano. Se aplicarán entrevistas semiestructuradas a tres niveles: directivos, supervisores y colaboradores, con el propósito de construir un diagnóstico sistémico del entorno laboral, identificar percepciones, necesidades e intereses.

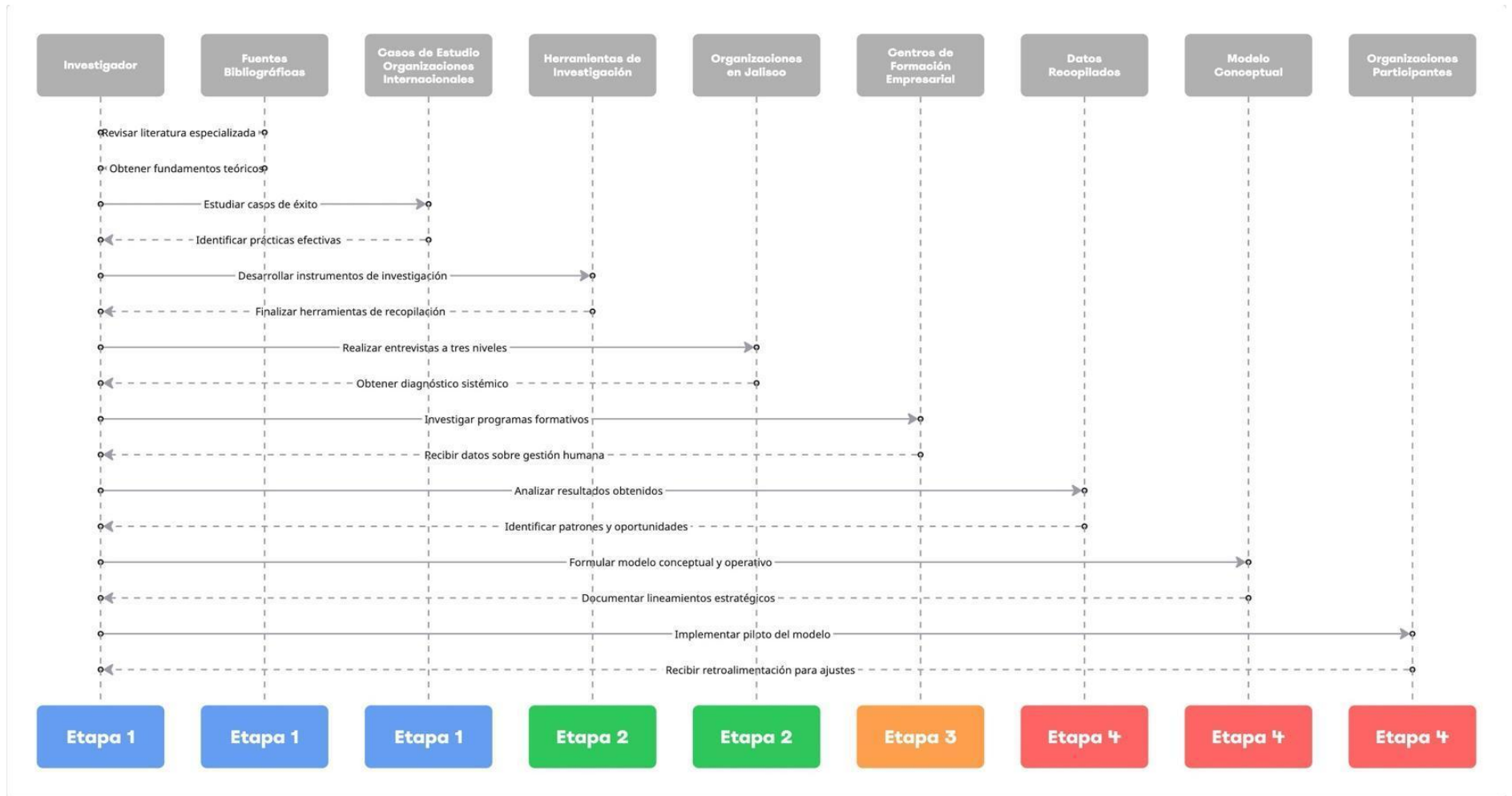
Tercera Etapa

- 5. Estudio en centros de formación empresarial:** combinación de investigación de campo y documental para examinar los contenidos impartidos en incubadoras y universidades, con el fin de detectar qué se incluye como parte de las enseñanzas en la dimensión de gestión humana dentro de sus programas.

Cuarta Etapa

- 6. Síntesis analítica:** identificación de patrones, coincidencias, desafíos y oportunidades en las prácticas organizacionales a partir de los resultados obtenidos en etapas previas.
- 7. Diseño del modelo:** formulación de un modelo conceptual y operativo orientado al fortalecimiento de comunidades laborales conscientes, acompañado de lineamientos estratégicos y prácticas transferibles aplicables en organizaciones públicas, privadas o sociales que busquen mejorar su cultura y desempeño.
- 8. Validación y co-creación:** aplicación piloto del modelo en colaboración con organizaciones participantes, incorporando procesos de retroalimentación que permitan ajustar y enriquecer su implementación.

Figura 5. Diagrama de las Etapas del Proceso Metodológico de la Intervención.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Justificación del diseño de instrumentos

El compromiso de los empleados constituye un factor decisivo para el desempeño y los resultados organizacionales. Con base en décadas de investigación en empresas de alto rendimiento, Gallup (Marie, The Worldwide Employee Engagement Crisis, 2016) (2023) identifica cinco prácticas clave para fortalecer el compromiso y convertirlo en un proceso continuo e integrado en la dinámica empresarial.

1. Integrar el compromiso en la estrategia.

Las organizaciones de alto crecimiento se distinguen por un propósito claro al involucrar a sus colaboradores. Este enfoque abarca liderazgo, comunicación estratégica, sistemas de rendición de cuentas y el uso sistemático de datos. La clave está en entender el compromiso no como una acción puntual, sino como un proceso permanente alineado con las actividades cotidianas de la empresa.

2. Utilizar instrumentos validados científicamente.

Una medición confiable es esencial para identificar las verdaderas áreas de mejora. Muchas encuestas carecen de validación académica, lo que limita su eficacia. Gallup enfatiza la necesidad de aplicar herramientas rigurosas que permitan obtener diagnósticos precisos y priorizar las acciones adecuadas.

3. Definir la situación actual y proyectar a futuro.

Para avanzar en el compromiso, se recomienda una hoja de ruta de dos a tres años, adaptada a las necesidades, capacidades internas y ritmo de cambio de cada organización. Esto permite establecer metas realistas y sostenibles que guíen el proceso de transformación.

4. Superar la visión simplista del compromiso.

Más allá de un indicador global, el compromiso debe analizarse en sus componentes concretos, como la claridad de expectativas, la aplicación de fortalezas individuales o las oportunidades de desarrollo. De este modo, se reconoce que no es un sentimiento abstracto, sino el resultado directo de prácticas de gestión efectivas.

5. Alinear el compromiso con las prioridades del lugar de trabajo.

No debe ser un añadido, sino parte integral del flujo de trabajo y de las nuevas iniciativas estratégicas. Esto requiere que los líderes prioricen proyectos, ajusten expectativas, provean recursos adecuados y creen oportunidades para que los colaboradores desempeñen sus funciones desde sus mayores talentos (Gallup, 2023).

Un hallazgo relevante de Gallup es que la gestión juega un rol central: el 70% del compromiso de un equipo depende directamente del gerente. Por ello, el liderazgo intermedio se convierte en el eje para traducir estrategias en experiencias laborales positivas. Entre las recomendaciones adicionales destacan:

- **Enfocarse en la gestión de personas:** transformar la manera en que se dirige a los equipos es esencial para mejorar el compromiso.
- **Capacitación de gerentes:** programas de coaching aplicados a más de 14,000 líderes demostraron incrementos del 8% al 18% en el compromiso de sus equipos en un periodo de nueve a dieciocho meses.
- **Contratación y desarrollo de gerentes:** las mejores organizaciones seleccionan líderes con talento para involucrar a sus equipos y los preparan como coaches efectivos.
- **Promover el bienestar integral:** las culturas organizacionales más resilientes van más allá de la salud física, ofreciendo apoyo en temas de salud mental, educación financiera y bienestar personal.

En síntesis, el compromiso organizacional no es un resultado espontáneo, sino la consecuencia de estrategias claras, liderazgo consciente y una gestión que coloca a las personas en el centro del desarrollo empresarial.

Con la metodología y la estrategia de intervención ya establecidas, el siguiente capítulo se enfoca en su implementación práctica. A partir del proceso descrito, se muestra cómo cada componente se traduce en acciones concretas dentro de la organización, cerrando la brecha entre el diseño conceptual y la aplicación real. De esta manera, el documento avanza hacia la puesta en marcha de la intervención y la documentación de los resultados.

CAPÍTULO 4

IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

RESULTADOS PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DOCUMENTAL

Resumen de estudios de caso de las organizaciones mencionadas por el autor Frederick Laloux, que ejemplifican los modelos organizativos que han adoptado prácticas de gestión basadas en el modelo Teal, logrando con esto un funcionamiento más productivo y humano que el modelo tradicional. A continuación, se presenta un resumen de 10 organizaciones con distintas características y estrategias aplicadas.

1. Buurtzorg

- **Giro/Sector:** Organización sin fines de lucro dedicada a la atención médica a domicilio.
- **Ubicación/Tamaño:** Opera en Holanda, con una plantilla de más de 9,000 enfermeros.
- **Prácticas Clave:** El propósito compartido de la organización es ayudar a los pacientes a vivir de manera satisfactoria y autónoma.

Funciona sin directivos sobre los equipos, lo que significa que no opera bajo una jerarquía piramidal. La unidad básica es un equipo autogestionado de entre nueve y doce enfermeros. Las tareas de gestión (como la planificación del fin de semana, la contratación, el contacto con el hospital) se reparten entre los enfermeros. La sede central emplea solo a veinticinco personas (para 9,000 enfermeros). Los equipos recurren a asesores regionales para resolver problemas, aunque estos no tienen autoridad sobre los equipos.

Se ha convertido en una historia de éxito. El modelo permite que los enfermeros compartan con pacientes y vecinos la creación de una red de apoyo, mostrando un grado de cercanía, cooperación y cohesión entre los equipos.

Utiliza una estructura de transparencia en la información para brindar el mejor servicio a los clientes. Todos los datos sobre el rendimiento de todos los equipos se publican en la intranet de la empresa. Un equipo con dificultades en un área puede identificar a un equipo cercano con resultados sobresalientes (lo cual no es una amenaza, sino una oferta) y puede solicitar asesoramiento y mejores prácticas. Si se necesita tomar una decisión, la solicitud se publica en la intranet. Los equipos pueden comparar mensualmente su productividad con la de otros equipos. Los datos de otros equipos no se anonimizan ni se promedian (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

2. RHD (Resources for Human Development)

- **Giro/Sector:** organización sin fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 4,000 colaboradores en Estados Unidos.
- **Prácticas Clave:** Su objetivo es crear y mantener entornos de trabajo seguros donde las personas puedan sentirse protegidas para compartir habilidades, anhelos y dudas.

Utiliza un documento de derechos y deberes para establecer un lenguaje y referencias comunes sobre comportamientos aceptables e inaceptables. Sus programas son dirigidos por equipos autogestionados.

Se han establecido reglas básicas claras para crear un entorno seguro y gestionar de forma constructiva los conflictos y la ira en el contexto de equipos autogestionados.

Cada programa de RHD está dirigido por un equipo autogestionado, con un promedio de 20 y un máximo de 50 personas. Se anima a las unidades (equipos) a desarrollar su propio sentido de propósito e identidad. Las unidades son responsables de toda su operación. Por encima de los equipos, no hay mandos intermedios, sino líderes centrales que apoyan a varias unidades. Los líderes del centro esperan estar informados sobre los principales problemas existentes o potenciales. Si bien pueden asesorar o ayudar, la responsabilidad de resolverlos

recae en la unidad. En RHD, los equipos tienen un líder (denominado director de unidad). No tienen poder para imponer decisiones y no pueden contratar ni despedir unilateralmente a nadie.

RHD se basa explícitamente en una serie de supuestos básicos sobre las personas y el trabajo, entre ellos:

- 1) Todas las personas tienen el mismo valor humano.
- 2) Las personas son esencialmente buenas a menos que se demuestre lo contrario.
- 3) No existe una única manera de gestionar eficazmente los asuntos corporativos.

RHD ha desarrollado una Declaración de Derechos y Responsabilidades para Empleados y Consumidores. Los dos primeros artículos explican el objetivo de RHD de crear un entorno seguro y gestionar de forma constructiva los conflictos. La organización ha identificado varios supuestos básicos que guían sus operaciones. Uno de ellos es que existen múltiples maneras para tomar decisiones. Por lo tanto, no existe una única realidad verdadera o absoluta. Cada persona, en una situación, tiene su propia visión de la realidad y su propia perspectiva sobre la manera más eficaz de hacer las cosas.

En caso de conflicto, se resalta lo siguiente:

- a) Separarse de la necesidad de tener la razón para escuchar y respetar las realidades y perspectivas de los demás.
- b) Diferenciar entre pensamientos y comportamientos (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

3. Sun Hydraulics

- **Giro/Sector:** Fabricación de válvulas y recolectores hidráulicos. Es una empresa con presencia global y fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 900 colaboradores, sede en Florida y sucursales en Alemania, Reino Unido y Corea. Cotiza en el NASDAQ.

- **Prácticas Clave:** La toma de decisiones está repartida por toda la empresa, lo que libera al fundador de agendas saturadas y una carga de trabajo que fomente el desgaste.

La organización desarrolló un proceso sencillo para evaluaciones y retroalimentación de sus colaboradores.

Utiliza cuatro afirmaciones para generar un debate positivo sobre el desempeño:

Indique una característica admirable del colaborador.

¿Qué contribuciones ha hecho a la organización?

¿Qué contribuciones le gustaría hacer a la organización?

¿Cómo puede ayudar la organización? (Laloux, Cases for inspiration, 2014)

4. Heiligenfeld

- **Giro/Sector:** Red de hospitales de salud mental con fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 600 colaboradores y se ubica en Alemania.
- **Prácticas clave:** Utilizan como práctica habitual espacios de reflexión grupal (sesiones semanales de setenta y cinco minutos) en donde se comparten experiencias y aprendizajes. Además, se promueve la confianza, la empatía, la solidaridad y el fortalecimiento del sentimiento de comunidad del grupo. Para la comunicación y gestión de conflictos en las reuniones, han adoptado como estrategia el uso de campanas tibetanas. Si alguien considera que el argumento de la discusión parece provenir del ego (propio o ajeno), se toca la campana y se reflexiona en silencio sobre lo sucedido (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

5. Morning Star

- **Giro/Sector:** empresa con fines de lucro dedicada a la cosecha, transporte y procesamiento de tomates.
- **Ubicación/Tamaño:** Opera en California, con entre 400 a 2,400 colaboradores (dependiendo de la temporada).

- **Prácticas Clave:** Es una de las organizaciones que ha avanzado en autogestión y ha demostrado ser notablemente resistente en recesiones económicas. Los colaboradores establecen sus propios objetivos. Anualmente, el colaborador y un comité de colegas negocian y formalizan un acuerdo que contiene todos los objetivos y compromisos del año, lo que actúa como su organigrama y descripción de trabajo. Además, los colaboradores se asignan aumentos de sueldo regulados por un comité de salarios (ya sea por ser demasiado modesto o exagerado), actuando como mediador en caso de conflicto, pero sin autoridad obligatoria. En caso de un desacuerdo, puede activarse un mecanismo de resolución de conflictos que crea el espacio para alcanzar una solución (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

6. FAVI

- **Giro/Sector:** organización con fines de lucro dedicada a la fundición de aluminio. Es proveedor del sector automovilístico.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 500 colaboradores en Francia.
- **Prácticas clave:** Se organiza en minifábricas autogestionadas (solo el CEO por encima de los equipos) y la mayoría de sus equipos están enfocados en un cliente específico. Anteriormente tenían una estructura tradicional. Tiene el 50% de la cuota del mercado, es decir, la mitad de las ventas totales de la industria. Es el único proveedor que permanece en Europa, todos sus competidores se trasladaron a China para abaratar manos de obra. La marca tiene fama por su calidad y su puntualidad, ya que en 25 años no ha entregado un solo pedido tarde. Además, los márgenes de utilidad son tan buenos que normalmente los colaboradores reciben entre 16 y 17 veces su paga anual como reparto de utilidades. Prácticamente no tiene rotación de personal. Se menciona el nivel de propiedad psicológica (sentimiento de pertenencia) que las personas sienten de su organización como herramienta para unir esfuerzos entre los integrantes e impulsar una transformación. Poseen una cultura de apoyo y flexibilidad (intercambio de turnos). Los colaboradores establecen sus propios objetivos (no están impuestos

desde arriba), sin planificaciones rígidas y tienen un alto nivel de compromiso, pues están habilitados para tomar decisiones, están conectados con la causa de la organización y no requieren de fragmentar su identidad en el lugar de trabajo (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

7. AES

- **Giro/Sector:** Productor y distribuidor de electricidad con fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 9,100 (global), 3,941 (USA) colaboradores y presencia global.
- **Prácticas clave:** adquirieron docenas de plantas energéticas con personal heredado, gestionadas de manera tradicional, razón por la que decidieron enfocarse en atender problemas de desmotivación y desconfianza antes de implementar cualquier cambio significativo. La estrategia se basaba en un enfoque gradual y centrado en el sentimiento de pertenencia de la fuerza laboral. Con cada adquisición, se asignaba un liderazgo estratégico de AES (entre 3 y 4) con puestos clave en la planta. La prioridad era construir una cultura de implicación y de confianza antes de introducir cambios de gestión significativos. Este cambio de percepción en la nueva dirección llegó a tomar entre 1 y 2 años (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

8. Patagonia

- **Giro/Sector:** una organización con fines de lucro dedicada a la fabricación de ropa deportiva.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 1,350 colaboradores en California, Estados Unidos.
- **Prácticas clave:** Se centra en una cultura empresarial que fomenta el activismo ambiental, la sostenibilidad y el bienestar de los colaboradores. Impulsa el liderazgo femenino y brinda apoyo para guarderías. Fomenta la autogestión y la

toma de decisiones distribuida, tomando como guía la protección del medio ambiente. Dedicar mucho tiempo al proceso de reclutamiento, buscando a personas que compartan sus valores como organización (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

9. Sounds True

- **Giro/Sector:** editorial multimedia con fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 90 colaboradores (y 20 perros) en Colorado, Estados Unidos.
- **Prácticas clave:** Su misión es difundir la sabiduría espiritual. Uno de los valores clave es la autenticidad, es decir que no separan a la persona del trabajo (saben que quienes son en el trabajo son también fuera del trabajo).

Cuentan con un proceso de evaluación de tres pasos para impulsar el diálogo y la indagación genuina.

Fase 1: los colaboradores reflexionan sobre su desempeño y aspiraciones basándose en cuestionamientos que estimulan la reflexión.

Fase 2: la práctica comienza con un minuto de silencio, seguida de una retroalimentación abierta sobre lo que se valora del compañero y las áreas de oportunidad que se visualizan.

Fase 3: Ambas personas platican sobre la retroalimentación para validar la información recibida y diseñan un plan de acción (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

10. ESBZ

- **Giro/Sector:** escuela pública de primaria sin fines de lucro.
- **Ubicación/Tamaño:** Cuenta con 1,500 docentes, estudiantes y padres de familia trabajadores en Francia.

- **Prácticas clave:** cuentan con un modelo organizativo innovador que fomenta el sentido de comunidad y la resolución de conflictos. Es una escuela grande que se ha dividido en unidades más pequeñas y autónomas para crear un sentido de comunidad. Además, todos los profesores y alumnos reciben formación en Comunicación No Violenta. Utilizando estas y otras habilidades de resolución de conflictos, cada clase se reúne a una hora fija cada semana para debatir y gestionar las tensiones del grupo. La reunión es facilitada por un alumno que aplica una serie de normas básicas que garantizan un diálogo seguro (Laloux, Cases for inspiration, 2014).

Figura 6. Visualización de Prácticas Comunes detectadas en las Organizaciones Teal, basado en la investigación de Frederick Laloux.

	🔖 Nombre de Organización	☰ Tipo	🕒 Sector	☰ Gestión y Autonomía	☰ Resolución de Conflictos	☰ Toma de Decisiones	+
1	Buurtzorg	Non-profit	Healthcare	Self-organizing teams No hierarchy Transparent information	Peer mediation	Team-based Distributed authority	
2	RHD	Non-profit	Human Resources	Self-organizing teams Autonomous units	Formal mechanisms Structured dialogue	Team-based Distributed authority	
3	Sun Hydraulics	Profit	Manufacturing	Distributed decision-making		Distributed authority	
4	Heiligenfeld	Profit	Mental Health	Self-organizing teams	Reflection periods Tibetan bells	Collective process	
5	Morning Star	Profit	Food Processing	No hierarchy Self-set objectives	Formal mechanisms	Self-determined	
☐ ☐ ☐	FAVI	Profit	Automotive	Self-organizing teams Autonomous units	Peer mediation	Self-determined Purpose-driven	
7	AES	Profit	Energy	Distributed decision-making	Peer mediation	Distributed authority	
8	Patagonia	Profit	Retail	Distributed decision-making	Peer mediation	Purpose-driven Distributed authority	
9	Sounds True	Profit	Publishing	Self-organizing teams	Structured dialogue	Collective process	
10	ESBZ	Non-profit	Education	Autonomous units	Non-violent communication Structured dialogue Community meetings	Consensus-based	

Fuente: Frederick Laloux en Reinventando las Organizaciones (Laloux, Cases for inspiration, 2014). **Autoría:** Elaboración Propia, 2025.

RESULTADOS SEGUNDA ETAPA: PERFIL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

A partir de los resultados de la investigación documental, se diseñaron entrevistas semiestructuradas para su aplicación a personas en distintos niveles jerárquicos dentro de cada organización: colaboradores, supervisores de área y dueños. El objetivo fue elaborar un diagnóstico general de la cultura laboral, identificando características comunes tanto en los aciertos como en los principales desafíos.

Las empresas seleccionadas se distinguieron por poseer estructuras orgánicas y flexibles, alejadas de los modelos jerárquicos tradicionales. Todas tienen sede en Guadalajara, Jalisco, México, y comparten una apuesta por esquemas de gestión innovadores centrados en el desarrollo humano, sin importar su naturaleza con o sin fines de lucro, su giro o sector, siempre que implementaran al menos tres prácticas coherentes con este enfoque. Los criterios de selección incluyeron una antigüedad mínima de cinco años en operación, una plantilla superior a veinte colaboradores, baja rotación de personal y crecimiento sostenido durante al menos tres años. Además, se consideró fundamental que promovieran una cultura de aprendizaje continuo y fomentaran el desarrollo profesional y personal de sus equipos (*Ver Figura 7*).

DISEÑO DE INSTRUMENTOS: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

El propósito de las entrevistas fue identificar las motivaciones, necesidades y percepciones de los distintos actores organizacionales, a fin de obtener una visión integral de la cultura y el clima laboral. Se documentaron las prácticas y políticas implementadas con éxito, y se evaluaron categorías clave como la comunicación, el liderazgo, la vivencia de valores, los sistemas de reconocimiento, las prácticas de desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el equilibrio vida-trabajo dentro de las empresas.

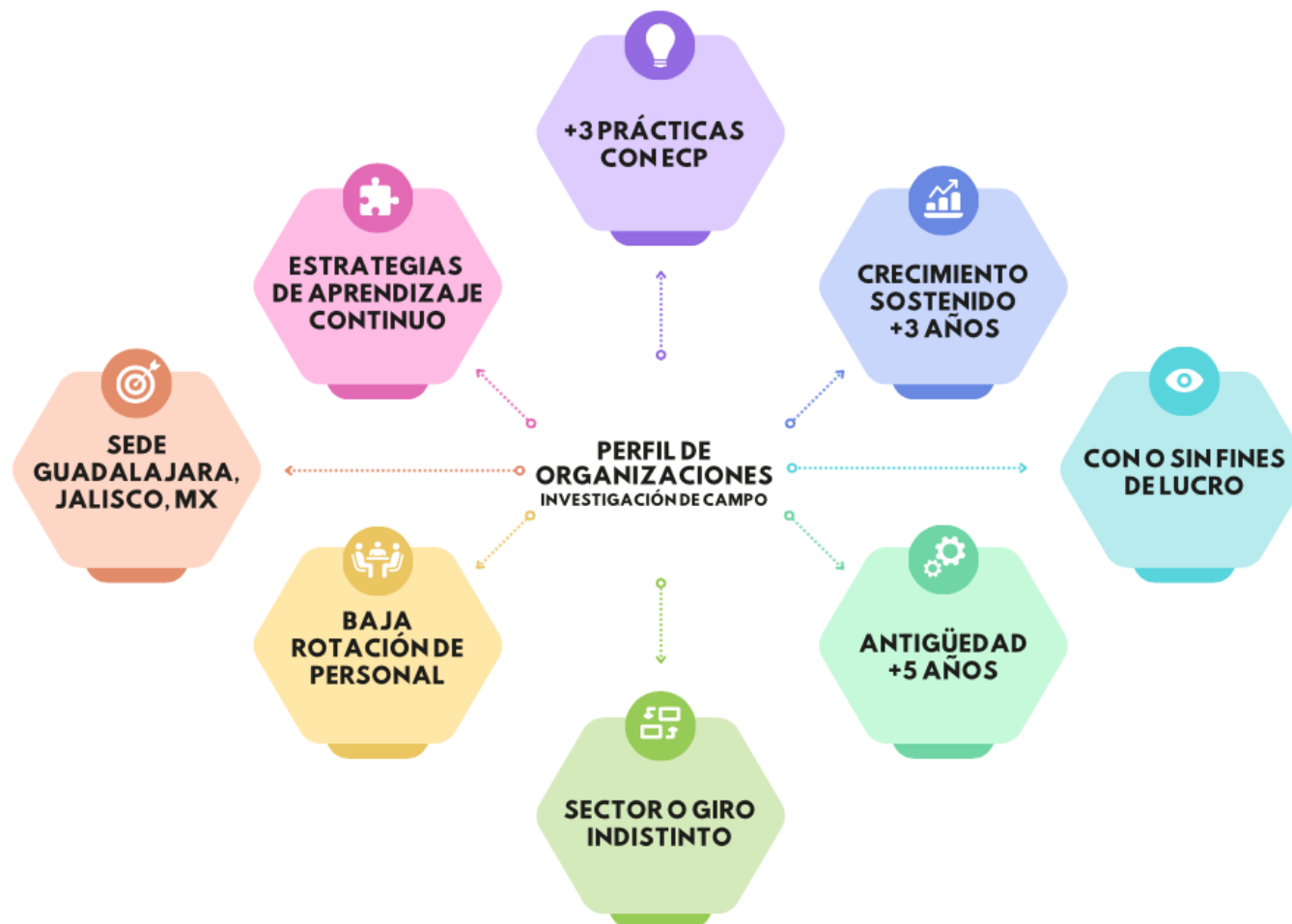
Este acercamiento permite reconocer patrones y coincidencias en las prácticas de gestión entre organizaciones previamente identificadas como

exitosas, aportando así un marco de referencia para el diseño de modelos replicables en otros contextos.

Para la definición de las preguntas en las entrevistas, y con el fin de comprender las necesidades y motivaciones organizacionales, se tomaron como referencia el modelo de Richard Barrett, la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers y los principios humanistas asociados a esta corriente. Asimismo, se consideraron las características de las organizaciones teal propuestas por Frederick Laloux. Con base en estos referentes, se establecieron las categorías de análisis y se diseñaron las preguntas para obtener un diagnóstico inicial integral, aplicable a representantes de distintos niveles jerárquicos: colaboradores, supervisores y dueños de empresa (*Ver Tabla 1*).

Se plantea entonces un acercamiento con actores en distintos puestos de la organización con el objetivo de obtener una visión integral de las experiencias desde distintos puntos de vista y desafíos. Los dueños son los creadores de la organización y los que marcan la pauta y toman las decisiones finales respecto a la dirección de la organización. Los supervisores de área o mandos intermedios están como intermediarios entre lo que se busca empujar como organización de manera holística y los objetivos del área que liderean. Tienen personal a su cargo y están en contacto con los diferentes niveles de la organización y están sumergidos en la actividad cotidiana por lo que tienen mucha información de los desafíos a los que se enfrentan. Y los colaboradores son los que tienen el contacto directo con el cliente final, y los que ejecutan toda la estrategia de la organización, son la representación y los que tienen una de las cargas más pesadas. La información que se recaba de estos actores será clave para formar un diagnóstico general e integral de los desafíos, aciertos, estrategias, áreas de oportunidad, fortalezas necesidades, percepciones y motivaciones de la organización.

Figura 7. Mapa Mental del Perfil de Selección de Organizaciones Encuestadas.



Autoría: Elaboración Propia, 2024.

Tabla 1. Concentrado de Categorías Abordadas en las Encuestas Semi-estructuradas para los Tres Niveles de la Organización.

CULTURA	CATEGORÍA	PREGUNTAS ESPECÍFICAS POR CATEGORÍA
Motivaciones Necesidades Percepciones Expectativas Fortalezas Desafíos	Datos generales, Definición de responsabilidades y objetivos	Ej. Tiempo en la organización, edad, rol actual
	Propósito y Valores	Ej. ¿Qué valores predominan en la organización?, ¿Cómo describirías el ambiente laboral y la manera en la que influye en la organización?
	Dinámicas, Comunicación, Colaboración	Ej. ¿Cómo se promueve la participación?, ¿De qué manera fomentas la comunicación y el trabajo colaborativo entre los diferentes niveles de la organización?
	Liderazgo, Recursos	Ej. ¿A qué personas consideras más valiosas dentro de la empresa y por qué?
	Incentivos y Evaluaciones: Sistemas de reconocimiento	Ej. ¿Cómo se reconocen los logros individuales o en equipo?, ¿Qué te motiva a hacer las cosas de manera distinta?
	Balance Vida-Trabajo, Desarrollo Profesional	Ej. Menciona las 3 características, programas o beneficios de la organización que más valoras, ¿Qué cambios te ayudarían a mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal?
	Equipo de Trabajo	Ej. ¿Qué tomas en cuenta al momento de invitar a alguien a formar parte de tu equipo?
	Normas, Dinámicas	Ej. ¿Qué aspectos cambiarías o mejorarías en tu trabajo/en la organización?, ¿Qué te hace sentir orgulloso(a), pleno(a), satisfecho(a)?
	Áreas de Oportunidad	Ej. ¿Cuáles son los desafíos más grandes respecto a esta manera de operar?

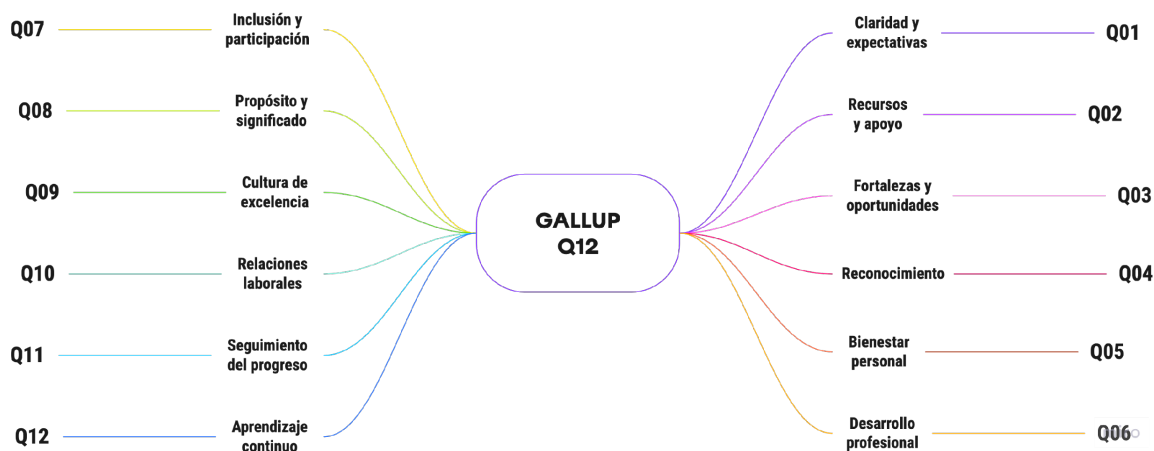
Fuente: Elaboración Propia 2024.

Encuesta de Gallup

El compromiso de los empleados se entiende como el nivel de involucramiento y entusiasmo que muestran hacia su trabajo y su lugar o entorno laboral. Diversas investigaciones han demostrado que los equipos altamente comprometidos superan de manera significativa a los demás en resultados críticos para el éxito organizacional (Gallup, 2023, pág. 1). En este sentido, la baja participación y desvinculación de los trabajadores constituye un problema de gran escala: se estima que genera pérdidas de hasta 8.8 trillones de dólares anuales a la economía mundial, lo que subraya la urgencia de repensar la gestión empresarial como un factor clave para el bienestar laboral y el crecimiento económico.

Con el fin de contar con un diagnóstico inicial, se tomó como referencia la encuesta Gallup Q12 (*Ver Tabla 2*), ampliamente validada a nivel internacional como una de las herramientas más eficaces para medir el compromiso de los empleados. Este instrumento consta de 12 cuestionamientos que permiten identificar, de manera integral, las necesidades satisfechas o insatisfechas de los colaboradores y, a partir de ello, detectar áreas de mejora en la gestión organizacional (*Ver Figura 8*).

Figura 8. Visualización de los Objetivos de la Encuesta de Gallup Q12.



Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Tabla 2. Visualización de Categorías Abordadas en Encuesta de Gallup Q12.

	☰ PREGUNTA	🔖 CATEGORÍA	☰ DESCRIPCIÓN	+
1	Q01	Claridad y recursos para el trabajo	Claridad de objetivos y resultados esperados.	
2	Q02	Claridad y recursos para el trabajo	Disponibilidad de recursos necesarios para trabajar con eficiencia.	
3	Q03	Fortalezas individuales y reconocimiento	Aprovechamiento de talentos personales.	
4	Q04	Fortalezas individuales y reconocimiento	Retroalimentación frecuente y objetiva.	
5	Q05	Relaciones de apoyo y desarrollo	Interés genuino en el bienestar personal del colaborador.	
6	Q06	Relaciones de apoyo y desarrollo	Presencia de acompañamiento y oportunidades de crecimiento.	
7	Q07	Participación y sentido de propósito	Inclusión de la voz del empleado en la toma de decisiones.	
8	Q08	Participación y sentido de propósito	Conexión entre propósito personal y misión organizacional.	
9	Q09	Compromiso colectivo y vínculos sociales	Evaluación del compromiso grupal hacia la excelencia.	
10	Q10	Compromiso colectivo y vínculos sociales	Importancia de relaciones de confianza y colaboración.	
11	Q11	Progreso y aprendizaje	Acompañamiento estructurado y discusión de metas.	
12	Q12	Progreso y aprendizaje	Disponibilidad de experiencias formativas y de mejora continua.	

Fuente: Elaboración Propia, 2024.

Los ítems del Q12 abarcan aspectos esenciales de la experiencia laboral: desde la claridad de expectativas (Q01) y la disponibilidad de recursos (Q02), hasta la oportunidad de aplicar fortalezas individuales (Q03) y recibir reconocimiento por el desempeño (Q04). También consideran factores relacionales, como la percepción de apoyo y cuidado personal por parte de supervisores (Q05), el impulso al desarrollo (Q06), y la inclusión de opiniones en la toma de decisiones (Q07). Asimismo, se evalúa la identificación con la misión de la organización (Q08), el compromiso colectivo hacia la calidad (Q09), y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo (Q10). Finalmente, se analizan las conversaciones periódicas sobre progreso (Q11) y las oportunidades de aprendizaje y crecimiento (Q12) (Gallup, 2025).

El estándar actual para el instrumento Q12 solicita a cada colaborador que califique las declaraciones utilizando seis opciones de respuesta:

- 5 = Completamente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Neutral
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Completamente en desacuerdo

La sexta opción de respuesta (No aplica), no es puntuada.

Se detallan a continuación:

- Q01. Sé qué se espera de mí en el trabajo.

Evalúa la claridad de objetivos y resultados esperados, responsabilidad clave de los líderes.

- Q02. Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo correctamente.

Considera los recursos necesarios para trabajar con eficiencia y sentir apoyo de la organización.

- Q03. En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.

Examina la alineación de las fortalezas individuales con las funciones desempeñadas.

- Q04. En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.

Subraya la importancia de la retroalimentación frecuente y objetiva.

- Q05. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.

Indaga sobre el interés genuino hacia el bienestar personal del colaborador.

- Q06. Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo.

Mide la presencia de oportunidades y apoyo para el crecimiento profesional.

- Q07. En el trabajo, mis opiniones parecen ser tomadas en cuenta.

Evalúa la inclusión de la voz de los empleados en decisiones que impactan al sistema.

- Q08. La misión o el propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.

Relaciona el sentido individual con la visión colectiva.

- Q09. Mis compañeros o colegas están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.

Analiza el grado de compromiso grupal hacia la excelencia.

- Q10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.

Refleja la importancia de vínculos de confianza que fortalecen la colaboración.

- Q11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo sobre mi progreso.

Indaga sobre el acompañamiento estructurado en el desarrollo profesional.

- Q12. Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.

Evalúa la disponibilidad de experiencias formativas y de mejora continua.

Toda la información recabada, se vacía en un formato de respuesta que utiliza una escala de cinco puntos que va de “completamente en desacuerdo” a “completamente de acuerdo”, con una opción adicional para casos en los que la

afirmación no aplique. Gallup clasifica los resultados mediante una fórmula propietaria que permite ubicar a los empleados en tres categorías:

- Comprometidos
- No comprometidos: renuncia silenciosa.
- Activamente no comprometidos: buscando activamente alternativas.

Este enfoque supera las evaluaciones tradicionales de satisfacción, ya que ofrece un panorama integral del vínculo entre las personas y su organización, aportando claves estratégicas para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la cultura laboral.

El enfoque del desarrollo humano resalta que la satisfacción laboral está vinculada con la experiencia subjetiva del individuo en su entorno de trabajo. Esta vivencia se traduce en percepciones que, a su vez, influyen en las emociones y en la forma de actuar dentro de la organización. Por ello, comprender la interacción entre factores objetivos y subjetivos se vuelve esencial para fortalecer tanto la calidad de vida de los colaboradores como los resultados empresariales.

En esta investigación se plantea, además, la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional que permita evaluar el estado actual de la empresa. Este análisis contempla variables intangibles que impactan en su desempeño, con el propósito de identificar fortalezas, problemas y oportunidades. La información obtenida constituye un insumo clave para diseñar estrategias más efectivas y sostenibles, al tiempo que ofrece un panorama integral de los aciertos y los desafíos que enfrentan las organizaciones.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Resumen de Resultados de las Organizaciones Encuestadas

Organización A

Una empresa con fines de lucro cuyo giro es el desarrollo y fabricación de lubricantes especializados. Opera en la industria de la manufactura, con un enfoque en soluciones para aplicaciones críticas en sectores como la siderurgia, minería, metalmecánica y alimentaria.

Giro: Fabricación de lubricantes industriales.

Sector: Industrial, con especialización en manufactura, metalmecánica, minería, siderurgia, y sector alimentario, entre otros.

Productos: Aceites, grasas, pastas y recubrimientos lubricantes especializados.

Enfoque: Desarrollo de soluciones a la medida, incluyendo productos biodegradables y de origen renovable.

Antigüedad: Fundada en 1984, 40 años en operación.

Tamaño: 260 colaboradores.

Prácticas clave: Las fortalezas principales se centran en la cultura organizacional, el enfoque humano y la flexibilidad. Se valora muchísimo la libertad en todos los aspectos, incluyendo horarios, días y el apoyo en situaciones de salud o problemas personales. La flexibilidad es una de las cuatro competencias troncales que se evalúan en el reclutamiento.

- **Enfoque Humano y Cercanía:** El director se preocupa por darle lo mejor a toda la gente, y es una persona muy cercana que se ocupa de cada colaborador, incluso preguntando por su familia y conociendo las historias de los empleados. Esta preocupación por lo humano es lo que más valoran los colaboradores.

- **Visión Filosófica y Propósito:** La empresa es vista como un medio idóneo para la realización de los seres humanos lo cual se ve reflejado en resultados económicos. La organización es un motor social que busca transformar a las personas. Se invierte en el desarrollo de personas, pagando el 100% de estudios de maestría e idiomas.

- **Autonomía e Innovación:** Existe una gran autonomía para trabajar, la libertad de elegir la metodología de trabajo, y la opción de proponer proyectos, con el respaldo de los líderes para experimentar sin miedo al error.
- **Desarrollo Profesional:** Programa que permite a los colaboradores explorar y transitar dentro de la organización según sus intereses y perfiles, sin encasillarlos en puestos o áreas.
- **Valores/Competencias:** Las cuatro competencias fundamentales que se evalúan en el reclutamiento son: Compromiso, Flexibilidad, Desarrollo de personas, y trabajo en equipo.
- **Sistemas de reconocimiento:** Existen diversos sistemas de reconocimiento, como el que se da por antigüedad, nominaciones por proyectos o trabajo destacado e incentivos económicos para el área operativa. Además, se ofrecen beneficios superiores a los de ley, como 30 días de aguinaldo (en lugar de 15), 45% de prima vacacional (en lugar de 25%), fondo de ahorro, seguro de gastos médicos mayores (SGMM), y comedor subsidiado.

Organización B

Una empresa con fines de lucro que opera en el sector de alimentos y restaurantes, específicamente en el segmento conocido como *fast casual* (comida rápida informal).

Giro: Fabricación y venta de comida rápida.

Sector: Alimentario y Restaurantero.

Productos: Ofrecen platillos preparados con gran esmero e ingredientes frescos y de alta calidad.

Enfoque: El enfoque principal de la organización es el desarrollo humano y han implementado una filosofía que prioriza a las personas. Está basada en el capitalismo consciente, buscando un *ganar-ganar* para proveedores, clientes y colaboradores, no solo para los socios. Está influenciada por la doctrina budista.

Antigüedad: 20 años en operación.

Tamaño: 15 sucursales, 720 colaboradores.

Prácticas clave: La cultura de la empresa, impulsada por la filosofía de sus fundadores, se distingue por ser una plataforma auténtica para el crecimiento humano y profesional, entendiendo a la organización como un motor social que busca transformar a las personas. Sus prácticas están profundamente arraigadas en la empatía y la cercanía. La empresa se enfoca en una filosofía de capitalismo consciente, que implica un equilibrio y consideración en todos los grupos de interés, asegurando que los beneficios sean para colaboradores, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente.

- **Enfoque Humano Integral y Cercanía Directiva:** Los dueños son sensibles al desarrollo humano y demuestran un trato digno y cercano hacia sus colaboradores, a quienes ven como personas y no solo como empleados. Esta preocupación por lo humano es lo que más valoran los colaboradores.
- **Apoyo Emocional y Mental:** Se ofrece acceso a un pool de psicólogos, psiquiatras y cursos de inteligencia emocional, meditación y manejo del estrés, disponibles para todos los colaboradores.
- **Gestión Empática en Crisis:** Los líderes son sensibles a situaciones personales (como duelos o problemas de salud) y pausan las decisiones de baja para preguntar qué está sucediendo, ofreciendo apoyo y alternativas para que la persona se mantenga.
- **Cuidado Holístico:** Se ofrecen prestaciones enfocadas en la salud física, incluyendo apoyo para lentes, consultas dentales (incluso con implantes) y convenios con centros de rehabilitación o gimnasios, dado que el bienestar físico impacta la vida adulta.
- **Flexibilidad, Autonomía y Desarrollo Profesional:** La empresa fomenta la libertad y el crecimiento, buscando la realización de los seres humanos.
- **Inversión en Desarrollo Académico:** Se ofrecen becas que cubren estudios (carreras, maestrías, idiomas), con un porcentaje de apoyo que puede ser hasta el 50% del sueldo mensual para la beca.

- **Movilidad y Talento:** Hay una apertura a que los colaboradores transiten y exploren diferentes áreas dentro de la organización según sus intereses y perfiles. Los líderes trabajan en identificar los talentos para involucrarlos en proyectos, lo que genera compromiso, aunque no existan bonos económicos estructurados para todas las áreas.
- **Flexibilidad y Equilibrio Personal:** La empresa brinda facilidades para que los colaboradores con responsabilidades familiares (ej. maternidad, hijos enfermos o consejo técnico escolar) puedan trabajar de manera remota, entendiendo que la vida personal y profesional deben estar en equilibrio.
- **Autonomía:** Se confía en la capacidad de los colaboradores para organizar su trabajo y cumplir objetivos, ofreciendo libertad para elegir la metodología de trabajo.
- **Valores:** Los cuatro valores centrales de la cultura, obtenidos de la esencia de sus fundadores, son la Nobleza, la Actitud de Servicio, la Persistencia y la Responsabilidad.
- **Sistemas de reconocimiento:** Se utiliza la línea de comunicación y una plataforma interna para publicar cursos, certificaciones y reconocimientos por graduación o antigüedad. En el área operativa, existen bonos bimestrales y el reconocimiento del colaborador del mes. El compromiso es un requisito para acceder a las prestaciones y beneficios.
- **Liderazgo:** Se promueve el ejemplo y la empatía como base del liderazgo, y los líderes reconocen explícitamente el trabajo de sus equipos.

Analogía para la Cultura: La cultura se asemeja a un ecosistema integral donde, en lugar de enfocarse únicamente en cosechar frutos (ganancias), se invierte continuamente en la calidad de la tierra y el agua (el desarrollo y bienestar de las personas). Al nutrir profundamente las raíces (cultura organizacional), la planta se vuelve más fuerte y produce una abundancia que beneficia a todos los que forman parte del jardín (impacto social y humano), desde el jardinero hasta el consumidor final.

Organización C

La cultura de la empresa se distingue por un liderazgo que inspira, opuesto al liderazgo autoritario. Este modelo se centra en la contribución social y la convicción de que la empresa es un medio idóneo para la realización de los seres humanos, lo cual se refleja en resultados económicos. El propósito central es que el negocio sea de beneficio para el mayor número de personas.

Giro: La empresa se especializa en la fabricación y venta de postres.

Sector: Gastronomía, con especialización en manufactura y alimentos.

Productos: pasteles, galletas, gelatinas, tartas, helados, paletas de nieve.

Enfoque: Elaboración de productos de repostería con calidad artesanal.

Antigüedad: Fundada en 1992, 33 años en operación.

Tamaño: 107 sucursales y 1,200 colaboradores.

Prácticas clave: La fundadora es una líder muy cercana y humana. Aunque la empresa ha crecido aceleradamente, el objetivo es asegurar que todos se sientan valorados e incluidos. La flexibilidad es clave para fomentar el equilibrio vida-trabajo y el crecimiento del personal.

- **Cuidado y Apoyo al Personal:** Se promueve la cercanía mediante el interés genuino por la vida de los colaboradores, preguntando por sus familias e historias. Se ofrecen programas que mejoran la calidad de vida, incluyendo una red de médicos privados, ayuda con cirugías o apoyo para mejorar las condiciones de sus viviendas.
- **Generosidad:** Se prioriza el bienestar económico de los colaboradores; el día favorito de la fundadora es el reparto de utilidades. Se paga más que el mínimo legal en prestaciones, ofreciendo cuatro meses de maternidad (uno extra pagado por la empresa) y se promueve y paga la paternidad para los hombres. Además, se cuenta con sistemas de reconocimiento basados en la amabilidad y las buenas prácticas.
- **Valores y Competencias:** La selección de personal se guía por los valores. Aunque se valora la capacidad técnica, la fundadora invierte en personas que

demuestren Compromiso, Flexibilidad, Desarrollo de personas (o ganas de aprender) y Trabajo en equipo. La empresa ha llegado a despedir a personas que eran eficientes, pero no amables. La compasión y la amabilidad no se ven como debilidades, sino como una fortaleza.

- **Equilibrio Vida-Trabajo:** La fundadora defendió su propio límite de trabajar solo por las mañanas (lunes a viernes) para estar presente con sus hijas, demostrando que el crecimiento es posible bajo esta condición. Esta filosofía se extiende a los colaboradores, ofreciendo jornadas de 6 horas para que tengan tiempo para la familia.
- **Desarrollo Profesional Continuo:** La organización invierte en el crecimiento de su gente. Se ofrece la prepa dentro de la empresa, y se paga el 100% de estudios superiores, como diplomados, carreras o maestrías. Existe una gran fortaleza en el desarrollo interno; el 80% del liderazgo creció dentro de la empresa.
- **Autonomía:** Se permite la experimentación y el error. La fundadora es la primera en reconocer públicamente sus errores para crear un ambiente donde el equipo se sienta seguro al innovar. Se delega el control y se fomenta que los colaboradores, quienes conocen mejor la operación, propongan soluciones.

RESULTADOS TERCERA ETAPA

Centros formadores de nuevos empresarios

En la tercera etapa del proceso metodológico se realizó un acercamiento con centros formadores de nuevos empresarios, partiendo de la premisa de que la filosofía humanista dentro de una organización se origina en gran medida del sistema de creencias de sus líderes o fundadores. El propósito de esta fase fue conocer qué contenidos se imparten en los programas de formación empresarial en relación con la gestión de personas, y determinar si se difunden los beneficios e impactos de adoptar un enfoque centrado en el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

El objetivo final fue identificar áreas de oportunidad para que este conocimiento pueda integrarse a dichos programas, permitiendo que los centros de formación se conviertan en agentes promotores de una cultura organizacional más consciente, orientada al bienestar y al desarrollo integral de quienes la conforman.

Para ello, se realizó un análisis de los contenidos impartidos en programas de emprendimiento y formación empresarial ofrecidos por distintas instancias, 2 del estado de Jalisco, 5 universidades (4 privadas y 1 pública) y 1 organización de afiliación voluntaria que agrupa empresarios. La información recabada reveló una orientación predominantemente técnica, centrada en aspectos financieros, contables, legales, administrativos y de desarrollo de producto, prototipo y modelo de negocio. En contraste, se identificó una ausencia significativa de contenidos relacionados con la gestión del talento humano, el liderazgo consciente, la cultura organizacional o el impacto del desarrollo humano en la productividad y sostenibilidad empresarial.

Esta falta de enfoque humanista representa una oportunidad estratégica para fortalecer la formación de nuevos empresarios, integrando herramientas que reconozcan a las personas como el recurso más valioso dentro de cualquier organización. Incluir este tipo de contenidos podría generar beneficios sustanciales tanto para las empresas como para sus integrantes.

Entre los beneficios para la organización destacan:

- Incremento de la productividad y la eficiencia.
- Mayor retención y atracción de talento calificado.
- Reducción de la rotación y de los costos asociados.
- Aumento del compromiso, la motivación y la lealtad del equipo.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional y del sentido de pertenencia.
- Mejora de la imagen institucional y consolidación de la marca empleadora.
- Estímulo a la innovación y la creatividad.

- Disminución del ausentismo y de los permisos por estrés o enfermedades laborales.
- Mejores resultados en clima laboral y seguimiento interno.
- Mayor capacidad de adaptación ante procesos de transformación organizacional.
- Cumplimiento más eficaz de los objetivos estratégicos.

Por su parte, los beneficios para los colaboradores incluyen:

- Mejora en la calidad de vida laboral y personal.
- Desarrollo de habilidades blandas y crecimiento profesional.
- Mayor satisfacción y sentido de propósito en el trabajo.
- Equilibrio saludable entre la vida personal y laboral.
- Incremento de la autoconfianza y la autoeficacia.
- Reducción del estrés y otros factores psicosociales negativos.
- Mayor autonomía, participación y reconocimiento en la toma de decisiones.
- Fortalecimiento de vínculos laborales positivos y redes de apoyo.
- Acceso a programas de bienestar integral, formación y acompañamiento.
- Sentimiento de ser valorado como persona, no solo como recurso.

En síntesis, esta etapa evidenció la necesidad de integrar el desarrollo humano como componente esencial en la formación empresarial, no solo como una dimensión ética o social, sino como un factor determinante para la sostenibilidad, la innovación y el éxito a largo plazo de las organizaciones. Con estos resultados como base, el siguiente capítulo presenta los hallazgos y el diseño de la propuesta que da forma concreta a esta visión.

CAPÍTULO 5

EXPOSICIÓN DE LOS HALLAZGOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

RESULTADOS CUARTA ETAPA

Síntesis Comparativa de Organizaciones con Enfoque Humanista

El análisis de las organizaciones revela una coincidencia profunda en su filosofía humanista, orientada al desarrollo integral de las personas como eje central de su gestión. En todos los casos, la empresa se concibe como un medio para la realización personal y colectiva, más que como un simple espacio de productividad. Este enfoque se traduce en culturas sólidas, con valores coherentes que priorizan el bienestar, la empatía y el trato digno. La organización no solo busca resultados económicos, sino también contribuir al crecimiento interno de sus integrantes, promoviendo una visión del éxito asociada a la plenitud, la congruencia y la transformación personal.

Cultura y liderazgo

La cultura organizacional se caracteriza por ambientes laborales sanos, cercanos y colaborativos, donde se fomenta la confianza, el respeto y la posibilidad de expresar emociones sin temor. En todos los casos, los equipos perciben a la empresa como una “segunda familia” y valoran la autenticidad de sus líderes, quienes se distinguen por su cercanía, sensibilidad humana y liderazgo basado en el ejemplo. Estos liderazgos, más que autoritarios, se definen como acompañantes del proceso de desarrollo individual y colectivo, promoviendo la empatía y la reflexión emocional dentro del entorno laboral.

A su vez, las organizaciones comparten una visión filosófica de abundancia y servicio, que concibe la prosperidad como un bien compartido. Esta perspectiva ha favorecido la consolidación de entornos de trabajo donde las relaciones humanas son el principal motor, y la cooperación y el apoyo mutuo se convierten en prácticas cotidianas.

Desarrollo humano y bienestar

Las políticas y beneficios implementados reflejan una comprensión integral del bienestar, abarcando dimensiones físicas, emocionales y profesionales. Se ofrecen programas de desarrollo personal, becas académicas, acceso a terapias psicológicas y de salud mental, apoyos en salud física, y esquemas de flexibilidad que facilitan la conciliación entre la vida laboral y personal. Además, las organizaciones impulsan iniciativas de formación continua, liderazgo consciente e inteligencia emocional, buscando no solo la productividad, sino también el fortalecimiento de la autonomía y la evolución interna de cada colaborador.

Este enfoque de salario emocional y desarrollo continuo ha consolidado una alta satisfacción y compromiso entre el personal, que valora la libertad, la confianza y la posibilidad de experimentar y proponer proyectos propios sin miedo al error. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un entorno facilitador de crecimiento y aprendizaje constante, donde la realización personal y profesional se perciben como dimensiones interdependientes.

Estructura, Comunicación y Gestión

A pesar de estas fortalezas culturales, las organizaciones enfrentan retos derivados de su crecimiento y de la necesidad de estructuras operativas más robustas. La comunicación interdepartamental aparece como una de las principales áreas de oportunidad: existen inconsistencias en la transmisión de información, falta de claridad jerárquica y una tendencia a la improvisación ante los problemas. Estos factores han generado, en algunos casos, sobrecarga de trabajo, duplicación de esfuerzos y dificultades en la coordinación entre áreas.

Asimismo, se identifican desafíos en la implementación de procesos formales de gestión de conflictos, donde la tendencia a evitar la confrontación o a resolver los problemas de manera reactiva puede obstaculizar la colaboración. Si bien existen mecanismos de mediación o cadenas de atención, estos aún requieren

fortalecerse para garantizar una comunicación más efectiva y una resolución más ágil y empática.

Otro reto relevante es la necesidad de profesionalizar e institucionalizar los procesos internos, especialmente en ámbitos como operaciones, tecnología, inventarios y recursos humanos. Se requiere avanzar hacia modelos más sistematizados y medibles que permitan sostener la expansión sin comprometer la esencia humanista que las distingue.

Motivaciones y concepción del éxito

En todos los casos, los colaboradores expresan motivaciones alineadas con la búsqueda de sentido, crecimiento personal y congruencia interna. El éxito se define no en términos materiales, sino como un estado de equilibrio y satisfacción con la vida. Las personas valoran poder ser auténticas, aprender continuamente y desarrollarse dentro de un entorno que respeta su individualidad. Esta noción de éxito se asocia a la tranquilidad, la libertad y la posibilidad de evolucionar en coherencia con los propios valores.

Problemáticas Identificadas

Las principales áreas de oportunidad se concentran en la comunicación organizacional, la gestión del conflicto, la claridad de roles y la incorporación de tecnología que agilice los procesos. Además, se subraya la necesidad de equilibrar la flexibilidad cultural con estructuras claras, evitando que la libertad derive en ambigüedad o falta de responsabilidad (*Ver Figura 9*).

Otro aspecto relevante que destaca es la importancia de preservar la esencia cultural a medida que las organizaciones crecen y se profesionalizan, evitando que la estructura diluya el componente humano que constituye su principal fortaleza.

La filosofía organizacional proviene directamente del sistema de creencias de los fundadores, impregnando la identidad y el modo de operar en todos los niveles. Sin embargo, a medida que las empresas se expanden, algunas pautas se desdibujan; la esencia permanece, aunque no siempre de forma clara, establecida o compartida.

En todos los casos analizados, los dueños marcan la dirección y los valores que dan origen a la cultura organizacional. Por ello, existe una oportunidad significativa para comunicar de manera más efectiva los beneficios de un enfoque centrado en el desarrollo del potencial humano en la organización desde su formación, especialmente considerando que las decisiones estratégicas dependen de ellos.

Finalmente, se identifican oportunidades para fortalecer la equidad de género en puestos de liderazgo y para implementar métricas más cuantitativas que permitan medir el impacto real de las políticas de bienestar y desarrollo humano.

En conjunto, todas las experiencias muestran que es posible construir organizaciones centradas en las personas, donde la rentabilidad y el desarrollo humano no se excluyen, sino que se potencian mutuamente. Las fortalezas culturales, el liderazgo empático y los programas de desarrollo humano conforman un modelo de gestión coherente y transformador. El desafío consiste ahora en trasladar esa filosofía a procesos prácticos, más estructurados, medibles y sostenibles, garantizando que el crecimiento organizacional mantenga como núcleo la conciencia, la coherencia y el bienestar colectivo. Se busca aterrizar los elementos intangibles de la organización para potencializarlos en favor de todas las personas que integran la organización, dueños y colaboradores.

Figura 9. Resumen de Coincidencias de las Organizaciones Encuestadas y la Investigación Documental.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Puntos Por Considerar para la Propuesta de Mejora

Del resultado de la investigación se identifica como esencial tanto el desarrollo de herramientas para el manejo de conflictos como la clarificación del sistema de valores y propósito que actúan como ancla y punto de partida para la filosofía que impregna la identidad y operación de la organización en todos sus niveles. En ese sentido, el hilo conductor de las interacciones dentro de la organización está dado por el enfoque y los valores de los líderes o dueños, quienes marcan la pauta y orientan la toma de decisiones.

La construcción de una cultura organizacional coherente comienza precisamente por definir con claridad esa filosofía y esos valores fundacionales, ya que son los que determinan la dirección y el sentido profundo de la organización. A partir de esa base, resulta básico aterrizar y compartir dichos valores con los colaboradores, de modo que puedan apropiarse, reinterpretarlos y expresarlos en su manera de actuar, decidir y relacionarse.

Cuando las necesidades individuales y las decisiones cotidianas se alinean con la filosofía de la organización, se genera una cultura viva, congruente y fortalecida. Este proceso no sólo consolida la identidad y consistencia interna de quienes ya forman parte del equipo, sino que también crea un entorno que nutre, integra y potencia a quienes se incorporan. Así, la organización se convierte en un espacio coherente, donde los valores no solo se declaran, sino que se viven.

En ese sentido, las empresas funcionan como organismos vivos, sistemas complejos donde cada parte influye en el todo. Sin embargo, aunque poseen una gran sensibilidad humana, carecen todavía de herramientas para abordar la complejidad de manera consciente y sistémica: tanto para identificar las causas raíz de los problemas como para diseñar intervenciones que no generen efectos colaterales no deseados.

En este contexto, aparece un fenómeno recurrente: la lucha por recursos que todos comparten. Cada departamento busca optimizar desde su propio espacio, de manera fragmentada, sin considerar las interdependencias que sostienen al sistema completo. Como resultado, la estrategia global se estrella contra la realidad de los incentivos y las presiones cotidianas, que empujan a los equipos a priorizar metas inmediatas sobre los objetivos comunes.

Existe además una gran área de oportunidad en la gestión de conflictos en contextos de crisis, ya que, ante situaciones difíciles, las organizaciones tienden a abandonar temporalmente su filosofía humanista en el intento de evitar confrontaciones. El problema no es la falta de voluntad, sino la ausencia de mecanismos estructurados para afrontar la tensión sin perder coherencia con los valores centrales.

De igual manera, persisten desafíos en la colaboración que surgen de la coexistencia de intereses individuales, visiones fragmentadas y una cultura de comparación derivada de indicadores orientados al desempeño individual. Estas dinámicas alimentan la competencia interna, los desequilibrios de poder y las luchas por los recursos, dificultando el trabajo colectivo. Se vuelve entonces indispensable fortalecer la inteligencia emocional organizacional, promoviendo la

conciencia sobre el ego, la reactividad y todo lo que se asume que pueden erosionar los vínculos y la confianza.

Finalmente, para sostener su evolución y coherencia, las organizaciones podrían beneficiarse de revelar los conflictos latentes, clarificar propósitos comunes y rediseñar metas desde una visión sistémica, involucrando a todos los actores. De esta manera, se pueden plantear objetivos alineados que no compitan entre sí y construir entornos verdaderamente integrados, donde la complejidad sea comprendida y gestionada con claridad y conciencia.

Propuesta de Mejora

A partir de lo expuesto, la propuesta de mejora se compone de dos ejes complementarios que buscan impulsar una transformación profunda en la forma en que se conciben y gestionan las organizaciones.

El primer eje consiste en compartir con los centros formadores de nuevos empresarios las diez áreas que conforman el perfil de las organizaciones con enfoque centrado en la persona, junto con los impactos y beneficios que genera este encuadre. El propósito es sensibilizar y dotar de herramientas a quienes forman a los futuros líderes empresariales, de modo que integren desde la formación inicial los principios de una gestión consciente, colaborativa y orientada al desarrollo del potencial humano.

El segundo eje contempla la implementación del modelo de gestión con visión sistémica, orientado a promover la conciencia, la claridad organizacional y el uso eficiente de los recursos. Este modelo busca fomentar entornos de innovación y aprendizaje continuo a través de la aplicación práctica de sus diez áreas clave. Cada área se traduce en un taller práctico, diseñado para facilitar la identificación colectiva de problemáticas y la cocreación de estrategias que conduzcan a un mapa de ruta compartido para alcanzar los objetivos planteados.

Estos talleres se proponen tanto a nivel individual como organizacional, con el fin de alinear el propósito personal y el plan estratégico colectivo, fortaleciendo así la coherencia entre la vivencia interna de los colaboradores y la dirección

institucional (el equipo). Más que un ejercicio de evaluación, esta propuesta representa un proceso de conciencia organizacional, que busca no solo identificar impactos y resultados, sino también comprender los beneficios profundos de una gestión centrada en las personas (*Ver Figura 10*).

Figura 10. Visualización del Objetivo de los Talleres.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Los datos respaldan la urgencia de este enfoque. Una encuesta realizada por Gallup (Gallup, 2023) muestra que el factor humano es el componente más decisivo para mejorar el desempeño organizacional. Ante la pregunta “¿Qué cambiarías de tu lugar de trabajo para mejorarlo?”, los resultados evidencian que el factor humano es el punto más sensible y decisivo: si bien el 28% de los colaboradores mencionó temas como salario y prestaciones, y el 16% aludió al bienestar (salud y equilibrio entre vida personal y laboral), un 41% destacó como prioridad la cultura organizacional y el compromiso. Este grupo valoró principalmente el reconocimiento, la autonomía, la accesibilidad de los líderes, las oportunidades de aprendizaje y el respeto en el entorno laboral. Más aún, el mismo estudio señala que incluso los empleados satisfechos sólo considerarían cambiar de trabajo si la nueva oferta salarial fuera al menos 30 % superior al promedio de

su puesto. Este hallazgo confirma que el salario, aunque necesario, no es suficiente para retener talento ni generar compromiso sostenible. Lo que realmente influye en la permanencia y el desempeño de las personas es la calidad de la experiencia laboral, el vínculo emocional y el sentido compartido del propósito (Ver Figura 11).

Figura 11. Resultados de Encuesta de Gallup en América Latina y el Caribe: ¿Qué Cambiarías de tu Lugar de Trabajo?.



Fuente: Reporte del Estado del Lugar de Trabajo en América Latina y El Caribe. Autoría: Elaboración Propia, 2025. Basado en resultados reportados por (Gallup, 2023)

En conjunto, la difusión del conocimiento sobre las áreas clave, los talleres prácticos y la inserción de este modelo buscan sembrar una nueva conciencia en el ecosistema emprendedor, de modo que más empresas integren desde su origen una cultura de gestión centrada en las personas, generando beneficios sostenibles tanto para la organización como para quienes la conforman.

Desarrollo de la Propuesta

A partir del contexto descrito, la propuesta de mejora se centra en la implementación de un modelo de gestión con visión sistémica, orientado al uso eficiente de los recursos y sustentado en un enfoque centrado en el desarrollo del potencial humano.

El modelo contempla dos vías de aplicación: una para empresas consolidadas que deseen redirigir sus esfuerzos hacia este enfoque, y otra para emprendedores que busquen incorporar desde los orígenes de su proyecto (*Ver Figura 14*).

La etapa inicial parte de un perfil diagnóstico organizacional que integra diez áreas clave identificadas a partir del análisis de coincidencias y desafíos entre organizaciones alineadas a esta filosofía. Este perfil permite mapear el estado actual de la empresa, reconocer sus principales áreas de oportunidad y definir el punto de partida para la intervención y la cocreación del estado ideal (*Ver Figura 12 -13*).

Como principio, se recomienda siempre iniciar por el área de Valores y propósito central, ya que constituye la base que orienta el resto de las decisiones y acciones. Su desarrollo otorga claridad, coherencia y dirección, funcionando como brújula para todo el proceso. A partir de esta base, se propone trabajar el sistema de valores y creencias de los fundadores o líderes de modo que, a través de un efecto cascada, permee a todos los niveles de la organización. El objetivo es co-crear (colaboradores y líderes) una visión compartida y construir un mapa de ruta que guíe la implementación progresiva del modelo.

La propuesta contempla el diseño e implementación de talleres prácticos orientados tanto al desarrollo individual como organizacional, con metodologías que fortalezcan las áreas de oportunidad detectadas. Más que un ejercicio de evaluación se trata de un proceso de conciencia organizacional, donde se busca no solo medir resultados, sino comprender los beneficios profundos de una gestión centrada en las personas.

Adoptar este enfoque desde los orígenes de una organización es clave, ya que la filosofía y el sistema de creencias de los fundadores definen el rumbo y sentido de la empresa. Las organizaciones más sólidas no se sostienen únicamente en activos tangibles como el capital o la infraestructura, sino en recursos intangibles, la cultura, la reputación, el compromiso y la capacidad de colaboración, que constituyen su verdadera ventaja competitiva. Estos elementos no se compran ni se replican: se construyen con el tiempo, mediante la confianza, la coherencia y relaciones humanas significativas.

Es importante destacar que en la práctica, distintos grupos dentro de una misma organización suelen tener objetivos contradictorios sobre el uso de los recursos compartidos. Cada área optimiza sus propios indicadores o metas, sin considerar el impacto sistémico de sus decisiones. Tal como señalan Ritchie-Dunham y Rabinno, el pensamiento sistémico implica ver el todo, comprender las interrelaciones y reconocer que las acciones en un punto del sistema pueden generar efectos no intencionados en otro (Ritchie-Dunham & Rabbino, 2001).

En esta línea, la propuesta se estructura en dos componentes principales: (ver Diagrama de Flujo)

1. El perfil de empresa con enfoque centrado en el desarrollo del potencial humano, que funciona como herramienta diagnóstica.
2. El modelo de gestión, que traduce los elementos intangibles de la cultura en acciones concretas para fortalecer las comunidades laborales.

El resultado de ambas herramientas es la creación de un mapa de ruta que describe paso a paso la estrategia de intervención, permitiendo visualizar las interdependencias entre recursos, identificar puntos de influencia y diseñar acciones de alto impacto que alineen las perspectivas individuales y colectivas.

Finalmente, la propuesta incorpora el diseño de indicadores de desempeño coherentes con la estrategia global, evitando métricas fragmentadas que generen comportamientos contrarios al propósito organizacional. De esta forma, se busca

construir una cultura alineada, adaptable y centrada en las personas, donde el desarrollo del potencial humano no sea un fin separado, sino el motor que impulsa la productividad, la sostenibilidad y la verdadera ventaja competitiva de la organización.

Figura 12. Perfil y Herramienta de Diagnóstico: 10 Áreas Clave de una Organización con Enfoque Centrado en la Persona. Evaluación del Estado Ideal.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Figura 13. Perfil y Herramienta de Diagnóstico: 10 Áreas Clave de una Organización con Enfoque Centrado en la Persona.
Evaluación del Estado Actual vs. el Ideal.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

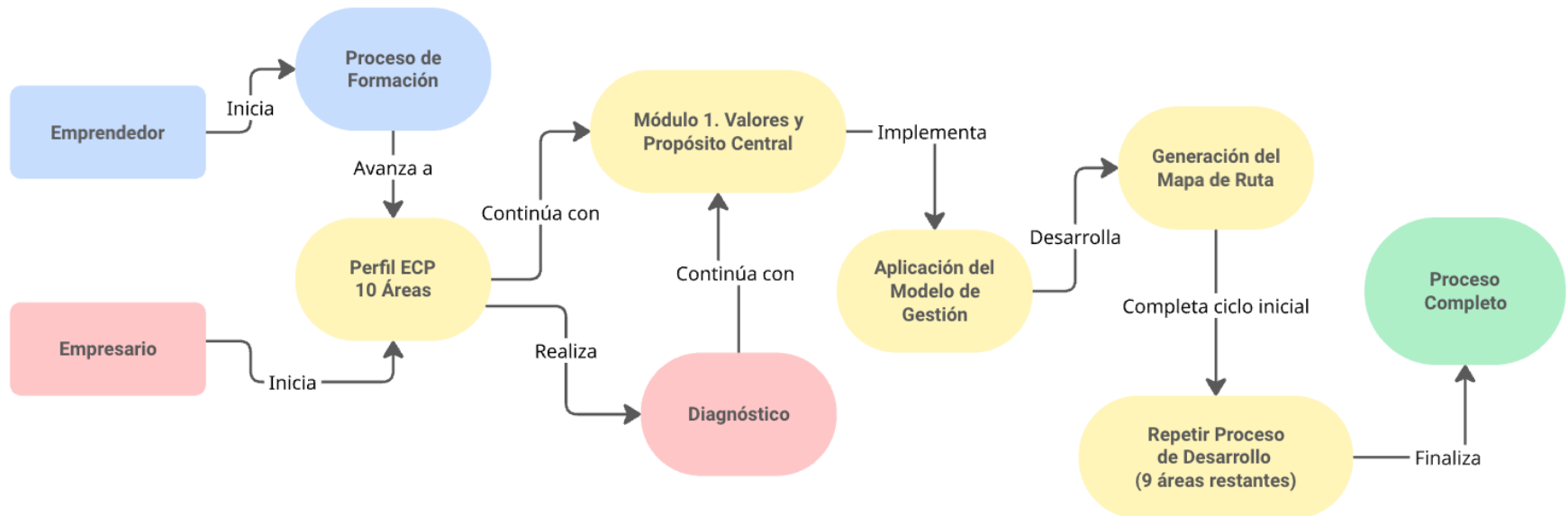
Figura 14. Diagrama de Flujo: Proceso para la Aplicación de las Herramientas de acuerdo con el Perfil del Usuario.

Amarillo: Procesos compartidos

Rojo: Empresas en funcionamiento

Azul: Emprendedores

Verde: Cierre



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Propósito del Modelo de Gestión

A partir de la investigación realizada, se propone un modelo de gestión que ofrece una estructura para abordar la complejidad de la organización como un sistema vivo. Este sistema integra elementos tangibles e intangibles y se comprende desde tres niveles de consciencia: individual, grupal y colectivo. Los niveles se complementan entre sí con el objetivo de alinear de manera práctica, la productividad sostenible con el desarrollo del potencial humano, impulsando al mismo tiempo un entorno de innovación, colaboración y congruencia.

Para representarlo, se eligió la figura del triángulo, compuesto por tres etapas. El triángulo simboliza a la organización que se repliega sobre sí misma para observarse desde distintas perspectivas, mostrando un proceso de integración que va desde lo personal hasta lo sistémico (*Ver Figura 15*).

1. EXPLORACIÓN DEL SISTEMA:

Se refiere al enfoque global de la organización. Está compuesto de la visión de los dueños y líderes del sistema.

Pregunta clave: ¿Cuál es el propósito fundamental y hacia dónde queremos ir?

Objetivo: Diagnosticar la organización como un sistema vivo y comprender las fuerzas que impulsan o frenan su sostenibilidad.

Enfoque: Sistémico–estratégico.

Resultado: Claridad del propósito, visión unificada y definición del problema.

Componentes clave:

- Diagnóstico: Situación ideal vs actual
- Definición de propósito y objetivos generales
- Registro de expectativas, intereses y motivaciones de las cabezas
- Necesidades y Límites del sistema: Identificar claves de sostenibilidad (¿qué se quiere cuidar?)
- Fortalezas: ¿Qué es lo que ya funciona que no hay que perder de vista?

- Problema identificado desde la Dirección

Producto esperado: Base estructural (Brújula).

2. CO-CREACIÓN DE SENTIDO:

Se refiere al enfoque desde dentro de la organización. Está compuesto de la visión de los colaboradores y equipos del sistema.

Pregunta clave: ¿Cómo se vive y se interpreta el sistema desde dentro?

Objetivo: Comprender las dinámicas reales, los incentivos, los conflictos y la lógica cotidiana que guía las decisiones locales.

Enfoque: Humanista–colaborativo.

Resultado: Construcción de sentido compartido y consenso sobre el problema raíz.

Componentes clave:

- Mapeo de actores, recursos e interacciones (procesos y dinámicas de interdependencia)
- Definición de objetivos particulares (revisión de posibles objetivos contradictorios)
- Incentivos y presiones locales (¿cómo se evalúa?)
- Identificar supuestos y conflictos (lo que se asume)
- Registro de expectativas, intereses y motivaciones de los equipos involucrados
- Capacidades y áreas de oportunidad
- Necesidades y Límites del sistema: Identificar claves de sostenibilidad (¿qué se quiere cuidar?)
- Fortalezas: ¿Qué es lo que ya funciona que no hay que perder de vista?
- Co-creación del planteamiento del problema

Producto esperado: Mapa de sentido colectivo.

3. DISEÑO DE FUTURO:

Se refiere a la articulación estratégica de ambas visiones, la de la dirección y la de los equipos. Creación de una visión integradora que defina cómo conectar piezas, medir y sostener el cambio.

Pregunta clave: ¿Cómo rediseñamos el sistema para que funcione como un todo coherente?

Objetivo: Alinear lo global con lo local, diseñando estrategias y estructuras que generen valor sistémico sostenible.

Enfoque: Integrador-estratégico-humano.

Resultado: Planificación de cambio y rediseño organizacional coherente.

Componentes clave:

- Identificación de palancas de cambio
- Evaluación de relaciones entre recursos clave (clientes, capacidad, reputación, moral, etc.)
- Lluvia de ideas de soluciones y estrategias de intervención
- Diseño de indicadores coherentes con el propósito
- Plan de implementación

Producto esperado: Diseño de intervención y mapa de ruta para implementación.

En pocas palabras, el desarrollo del potencial humano se convierte en estrategia cuando el sistema se observa, se comprende y se rediseña para crecer en coherencia.

Representación Visual: Estructura

El triángulo (*Ver Figura 15*) representa el sistema organizacional como espiral o vórtice. El movimiento hacia el centro representa la integración del propósito compartido. Las capas indican niveles de profundidad y conciencia. Cada nivel se

retroalimenta del otro y muestra claramente la relación cíclica entre diagnóstico, co-creación y rediseño.

1. **Vértice superior:** Explorar el sistema (visión global)
2. **Lado derecho descendente:** Co-crear sentido (visión local)
3. **Lado izquierdo ascendente:** Diseñar el futuro (visión integradora)
4. **Centro del vórtice:** el propósito organizacional compartido, donde convergen las tres perspectivas.

Las curvas que siguen la espiral representan el flujo continuo entre las tres perspectivas.

Figura 15. Visualización del Modelo de Gestión Humana: Triple Alineación de la Realidad Organizacional.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

Introducción de Puesta en Marcha

Para poner en marcha lo propuesto y activar lo planteado en este modelo, se desarrollaron dos talleres psicoeducativos que integran dos módulos de una empresa centrada en la persona:

- 1) Valores y propósito central
- 2) Mecanismos de resolución de conflictos.

Estos módulos funcionan como la base para fortalecer la cultura organizacional desde dentro y pueden implementarse tanto a nivel individual como a nivel organizacional en empresas ya en operación. Su diseño articula actividades que conectan la experiencia cotidiana con los marcos teóricos que la sostienen, permitiendo abordar la complejidad, tanto de la persona como del sistema organizacional, desde una perspectiva consciente.

La intención es que su aplicación se dé dentro del modelo propuesto, facilitando la alineación de necesidades, expectativas y percepciones, y abriendo paso al diseño en co-creación de un mapa de ruta a implementar. Con ello, se busca generar condiciones propicias para la innovación, la colaboración y la congruencia, tanto en el plano personal (mediante un plan de vida y bienestar) como en el plano organizacional (a través de una cultura sólida y una productividad sostenible).

A continuación, se presenta la fundamentación de estos dos módulos iniciales, concebidos como el punto de partida para impulsar una gestión más consciente, coherente y orientada al desarrollo del potencial humano dentro de la organización.

Módulo 1: Valores y Propósito Central

Las organizaciones impulsadas por valores destacan por su capacidad de tomar decisiones con claridad, coherencia y dirección. Su éxito radica en que los valores funcionan como una brújula interna que orienta cada acción, decisión y estrategia hacia un propósito compartido (Barrett, The Values-Driven Organization:

Unleashing Human Potential, 2013, págs. 18-19). Cuando las decisiones se basan en valores, la incertidumbre disminuye y el rumbo se vuelve más claro: las personas saben por qué hacen lo que hacen y hacia dónde se dirigen colectivamente.

Este enfoque fortalece tres habilidades clave del liderazgo organizacional: comprender a fondo la naturaleza y dinámica de la organización que se dirige, comunicar esa comprensión a todas las partes involucradas y tener claridad para decidir cómo, cuándo y hacia dónde mover a la organización en la dirección deseada.

La toma de decisiones basada en valores

En las organizaciones, las decisiones pueden surgir de distintos modos: el instinto, las creencias conscientes e inconscientes, la intuición, la inspiración y, de manera más profunda, los valores. Estos últimos constituyen el nivel más reflexivo y estable de la toma de decisiones, ya que representan los ideales que apreciamos como individuos y como sociedad. Los valores son universales, es decir, significan lo mismo sin importar el contexto cultural, porque responden a principios humanos compartidos.

De acuerdo con los estudios sociológicos, los valores se transmiten a través de distintos procesos: la moralización (enseñar lo correcto), la ejemplaridad (mostrar con el ejemplo), el dejar hacer (permitir la experiencia) y la clarificación de valores. Este último proceso es el más completo, ya que implica reflexión consciente, revisión personal y coherencia entre lo que valoramos, lo que sentimos significativo y la forma en que actuamos.

El proceso de decisión y su conexión con los valores

Las personas y las organizaciones son sistemas orientados por fines, es decir, teleológicos, siempre avanzan desde un estado actual hacia un estado deseado. En ese tránsito, las metas se definen por criterios que determinan qué

consideramos relevante o conveniente, y esos criterios derivan de nuestras necesidades y valores.

- Las necesidades son estados de carencia o impulso que buscan satisfacción. (Barrett, *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential*, 2013, pág. 5)
- Los valores son los ideales que elegimos practicar conscientemente, aquello que da sentido a nuestras metas y acciones. (Barrett, *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential*, 2013, pág. 3)

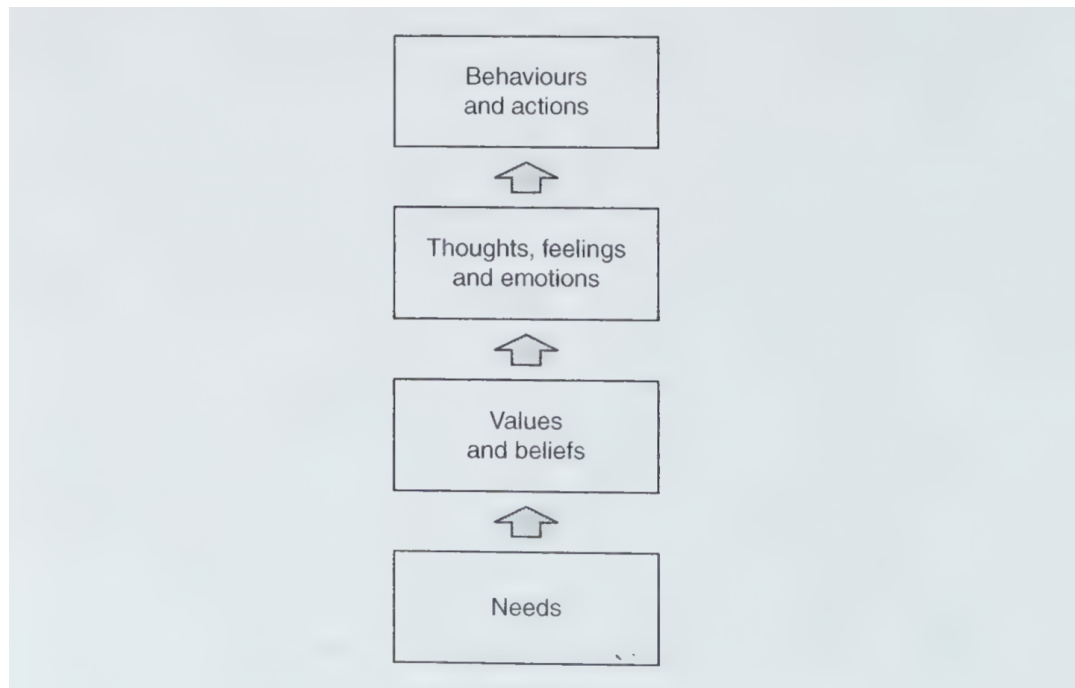
En toda decisión se presentan alternativas. Cuando una alternativa coincide con nuestros criterios (es decir, con nuestros valores y necesidades), se produce una sensación de coherencia interna y claridad: es el impulso que nos lleva a actuar. Cuanto mayor es la claridad sobre nuestros valores, más alineadas estarán nuestras metas, decisiones y resultados.

Por eso, como decía Stephen Covey, *“si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada peldaño que subas te llevará al lugar equivocado”* (Covey, 2015).

En las organizaciones ocurre lo mismo. El sistema de creencias y valores de los fundadores constituye la brújula que define la dirección del proyecto. Este sistema debe nutrirse y actualizarse constantemente, integrando las necesidades y fortalezas del entorno organizacional. Los valores, cuando se comparten y viven en la práctica, unifican criterios, fortalecen el sentido de pertenencia y generan coherencia entre lo que la empresa dice, decide y hace (*Ver Figura 16*).

Una organización orientada por valores tiene claridad sobre su propósito central, el cual actúa como su norte estratégico. Este propósito no solo expresa qué hace la empresa, sino por qué lo hace y para qué existe. Cuando el propósito se conecta con los valores, se genera un sentido colectivo que inspira, alinea y motiva.

Figura 16. La Relación entre Necesidades, Valores, Pensamientos y Acciones.



Fuente: The Values-Driven Organization. **Autoría:** Barrett, Richard, 2013. (Barrett, The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential, 2013, pág. 16)

Elementos clave para el cambio organizacional

De acuerdo al Modelo desarrollado por Mary Lippitt y Timothy Knoster (Lippitt & Knoster, 1991) para lograr transformaciones exitosas contemplando un enfoque integral y estructurado y gestionar cambios complejos dentro de una organización (Ver Figura 17), se requieren seis elementos interdependientes:

1. Visión: claridad de hacia dónde se quiere ir.
2. Consenso: alineación entre las personas respecto a ese rumbo.
3. Habilidades: capacidades necesarias para alcanzarlo.
4. Incentivos: motivaciones que impulsen la acción.
5. Recursos: medios suficientes para sostener el proceso.
6. Plan de acción: ruta concreta para avanzar.

La ausencia de cualquiera de estos elementos genera bloqueos: sin visión hay confusión; sin consenso, sabotaje; sin habilidades, ansiedad; sin incentivos, resistencia; sin recursos, frustración; y sin plan, inacción.

Por ello, el módulo de Valores y Propósito Central resulta el punto de partida, pues busca que las organizaciones comprendan y clarifiquen su sistema de valores, lo traduzcan en decisiones cotidianas coherentes y fortalezcan su propósito como guía estratégica. Solo así pueden construir culturas sólidas, equipos comprometidos y un rumbo sostenible que combine bienestar humano y éxito organizacional.

Figura 17. Visualización del Modelo de Gestión del Cambio Complejo por Mary Lippitt y Timothy Knoster.



Fuente: Basada en el Modelo de Lippitt y Knoster, 1991. **Autoría:** Elaboración Propia, 2025.

Módulo 2: Mecanismos de Resolución de Conflictos

El conflicto puede entenderse como un proceso natural e inevitable dentro de toda organización, que surge cuando una de las partes percibe que sus intereses, valores o necesidades se ven amenazados por la otra. En esencia, el conflicto no reside tanto en los hechos, sino en la percepción que cada persona tiene de ellos, lo que convierte a este fenómeno en un terreno profundamente humano y subjetivo. En palabras del Dr. Wayne Dyer, *“cuando cambias la forma de ver las cosas, las cosas que vemos cambian”* (Dyer, 2011), una afirmación que resume la importancia de la perspectiva en la gestión de las tensiones interpersonales. Así, la resolución de conflictos no se limita a eliminar desacuerdos, sino que implica la capacidad de identificarlos, comprenderlos y transformarlos en oportunidades de crecimiento y entendimiento mutuo.

La relevancia de desarrollar esta competencia radica en que su propósito no es solo restaurar la armonía entre individuos o grupos, sino garantizar el funcionamiento saludable del sistema organizacional. Ignorar o manejar de forma inadecuada un conflicto puede derivar en rupturas de confianza, baja productividad y pérdida de cohesión; mientras que abordarlo con estrategias adecuadas fortalece la comunicación, el trabajo en equipo y la innovación.

En este sentido, autores como Kenneth Thomas y Ralph Kilmann (Thomas & Kilmann, 1974) propusieron un modelo que permite reconocer los distintos modos de afrontar el conflicto según dos dimensiones fundamentales: asertividad, entendida como el grado en que una persona busca satisfacer sus propios intereses, y la cooperación, que mide cuánto intenta atender las preocupaciones de la otra parte.

De la combinación de ambas dimensiones emergen cinco estilos de gestión (*Ver Figura 18*):

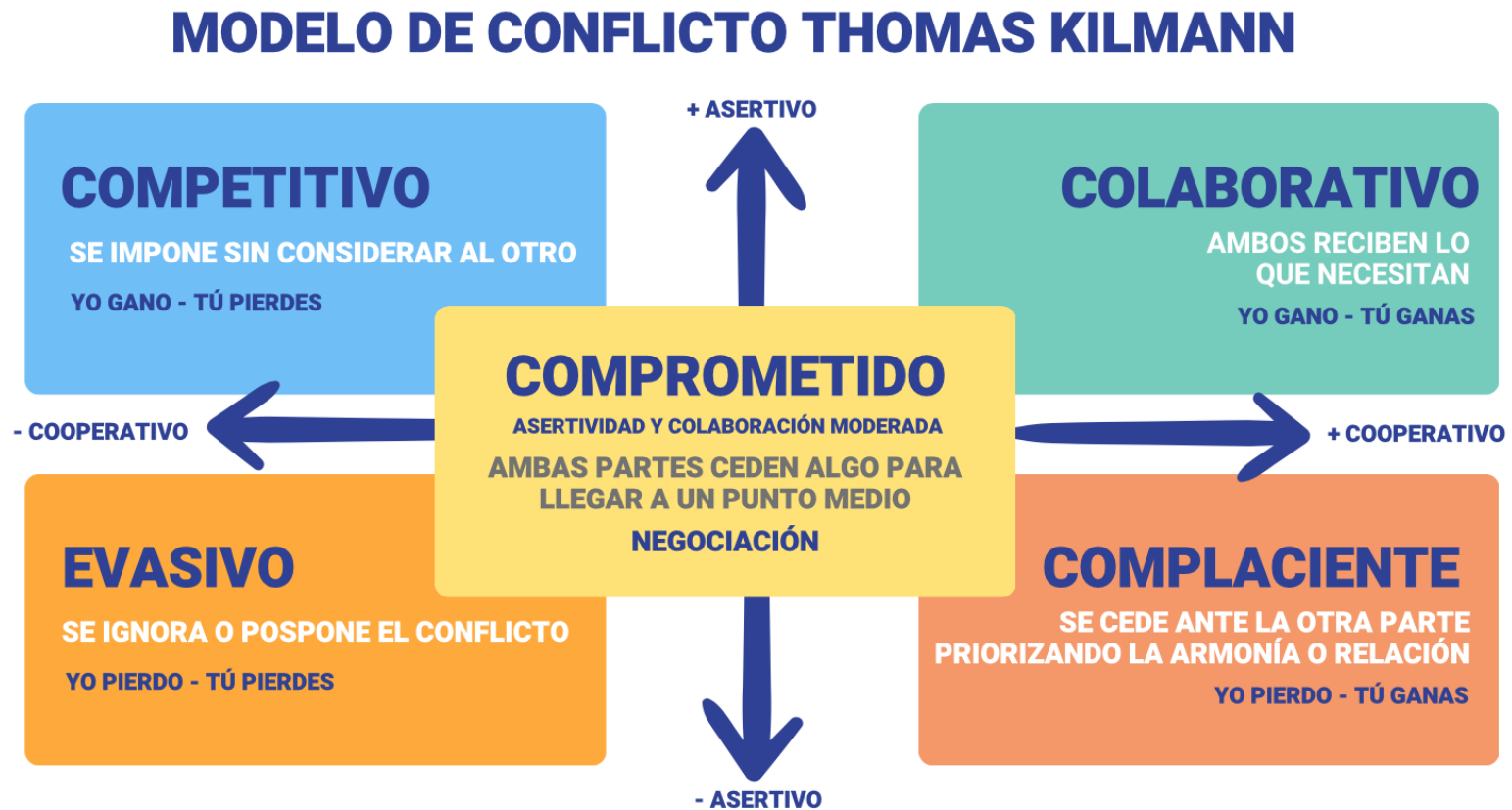
- Competir, orientado a imponer la propia posición, útil en decisiones rápidas o en contextos donde el resultado es crítico.

- Complacer, que prioriza la relación y las necesidades ajenas sobre las propias, favoreciendo la empatía, pero con riesgo de desequilibrio.
- Evadir, donde se posterga o elude el conflicto, adecuado solo en casos de baja relevancia o cuando el tiempo permite enfriar la tensión.
- Comprometerse, que busca un punto medio mediante concesiones mutuas.
- Colaborar, el enfoque más integrador, donde ambas partes trabajan juntas para construir soluciones creativas y mutuamente satisfactorias, el clásico escenario “ganar-ganar”.

El valor de este modelo reside en reconocer que no existe un estilo único o correcto, sino la necesidad de actuar con consciencia situacional, eligiendo la estrategia más adecuada para cada contexto.

Sin embargo, detrás de todo conflicto subyace una variable determinante: la percepción. Edward de Bono, en su obra *Lógica Fluida* (Bono, 1996), señala que la percepción constituye “la única realidad para la persona”, una construcción individual que puede no corresponder al mundo exterior, pero que es totalmente real para quien la experimenta. Esta afirmación pone en evidencia que los desacuerdos no sólo surgen por diferencias objetivas, sino por interpretaciones distintas de una misma situación. Por ello, la gestión del conflicto comienza por comprender las percepciones y reconocer los filtros mentales y emocionales a través de los cuales interpretamos los hechos.

Figura 18. Modelo de Conflicto Thomas Kilmann, Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, 1974.



Fuente: Basada en el Modelo de Conflicto Thomas Kilmann, Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, 1974. **Autoría:** Elaboración Propia, 2025.

Para profundizar en este proceso, el líder en aprendizaje organizacional Chris Argyris (Chris, 1982) desarrolló el modelo de la escalera de inferencias, una herramienta que ayuda a comprender cómo construimos nuestras conclusiones a partir de datos parciales o interpretaciones subjetivas. Esta escalera (*Ver Figura 19*), compuesta por siete peldaños, parte de la observación de la realidad y asciende progresivamente por etapas de selección de datos, interpretación, suposiciones, conclusiones, creencias y, finalmente, acción. El modelo invita a reflexionar antes de actuar, desmenuzando el proceso interno que nos lleva de los hechos a la conducta, y mostrando cómo nuestras decisiones pueden estar influidas por sesgos, emociones o información incompleta.

Aplicar esta herramienta en contextos organizacionales permite romper el ciclo de juicios automáticos y decisiones impulsivas, fomentando la empatía, la escucha activa y el pensamiento crítico. En lugar de reaccionar ante las percepciones, se propone detenerse a observar, indagar y contrastar la información para construir interpretaciones más realistas y compartidas. En última instancia, la resolución efectiva de conflictos no busca eliminar las diferencias, sino aprender a gestionarlas desde la consciencia, el respeto y la comprensión del otro, transformando el desacuerdo en una fuente de aprendizaje colectivo y fortalecimiento organizacional.

Figura 19. Visualización de Modelo de Escala de Inferencias de Chris Argyris, 1982.



Fuente: Basada en la Escala de Inferencias de Argyris, 1982. Autoría: Elaboración Propia, 2025.

Implementación – Parte 1: Valores y Propósito Central

Taller 1

La primera etapa de la propuesta se centra en la implementación del Taller de Valores y Propósito Central, diseñado como un espacio de exploración y práctica orientado a fortalecer la conciencia individual y la coherencia en la toma de decisiones. Este taller constituye la base del modelo, ya que el desarrollo organizacional sólo puede sostenerse si parte del autoconocimiento y la claridad de propósito de cada integrante.

El taller se estructura a partir de metodologías prácticas que permiten a los participantes identificar sus valores esenciales, reconocer sus necesidades reales y comprender cómo ambos influyen en sus decisiones cotidianas. A través de ejercicios reflexivos y dinámicas vivenciales, se busca que cada persona tome conciencia de su escala de valores a nivel de pensamiento, emoción y acción, fortaleciendo su capacidad para decidir desde la coherencia interna.

Los contenidos se organizan en torno a ejes clave:

- Procesos de reflexión y conciencia.
- Transmisión y clarificación de valores.
- Diferencia entre valores y creencias.
- Tipos de valores y esquema de la decisión.
- Perspectivas, comunicación y experiencia de congruencia.
- Rueda de conciencia y emociones como herramienta de autopercepción.

El objetivo principal es evaluar el nivel de conciencia, alineación y claridad en la toma de decisiones personales, a través de tres dimensiones a nivel individual:

- A) Clarificación de valores y necesidades.
- B) Criterios y coherencia en la toma de decisiones.
- C) Satisfacción y claridad en los resultados de dichas decisiones.

Puesta en práctica

En la intervención realizada con el grupo, se implementó el taller de Clarificación de Valores y Necesidades, correspondiente al módulo 1 a nivel individual. El proceso se desarrolló en cuatro sesiones de dos horas y contó con la participación de 20 personas con perfiles, edades y ocupaciones diversas. Los resultados fueron ampliamente favorables: las y los participantes alcanzaron mayor claridad personal, identificaron con precisión sus motivaciones internas y reforzaron su conciencia sobre la coherencia entre sus decisiones, sus valores y sus metas.

Entre los aprendizajes más significativos expresados por los participantes destacan:

“Poder identificar y cuestionar desde dónde tomo las decisiones que conducen mi vida.”

“El cuestionamiento sistemático de las decisiones desde la reflexión personal, para creer mis propias respuestas en lugar de buscar validación externa.”

“Hacer conciencia del trasfondo de mis decisiones: qué me hace sentir bien, qué se alinea con mis valores y preguntarme para qué lo hago.”

“Los ejercicios prácticos fueron clave para aterrizar los conceptos revisados.”

Resultados:

Si bien los resultados fueron alentadores, también se identificaron áreas de mejora en la aplicación del taller. La duración de las sesiones resultó insuficiente para profundizar en ciertos procesos de reflexión, y el hecho de realizarse en sesiones separadas generó ausencias que afectaron la continuidad del grupo. Se recomienda ampliar la duración o concentrar el trabajo en sesiones más extensas

y continuas, que permitan sostener la conexión y el proceso vivencial de forma integral.

En síntesis, esta primera fase demostró que la clarificación de valores no solo genera mayor coherencia individual, sino que sienta las bases para la alineación colectiva, condición esencial para implementar un modelo de gestión centrado en el desarrollo del potencial humano.

Implementación – Parte 2: Organizaciones Impulsadas por Valores

Taller 2

La segunda etapa de la propuesta consistió en implementar el taller Organizaciones Impulsadas por Valores, dirigido a empresarios con trayectoria que enfrentaban un conflicto en curso dentro de sus operaciones. Este taller abordó los módulos 1 y 2 del perfil de la empresa centrada en la persona (valores y propósito central, y mecanismos de resolución de conflictos) aplicados mediante el modelo propuesto, con el fin de fortalecer y desarrollar la cultura organizacional desde una perspectiva integral.

Se presentaron 14 alumnos de diversas carreras y 4 empresas de distintos sectores. De cada una, participaron los fundadores (al menos dos) y un supervisor de área (recursos humanos, contabilidad o mercadotecnia), lo que permitió contar con una perspectiva integral. La diversidad de giros y tamaños (venta de mariscos al público, fabricación de edulcorantes, productos capilares y servicios de recursos humanos) enriqueció las conversaciones y reveló puntos en común entre organizaciones con realidades muy distintas.

Durante las sesiones se abordaron conceptos clave de cultura organizacional, valores y creencias fundacionales, gestión del cambio complejo y factores de productividad. Se aplicaron metodologías de integración y colaboración, pensamiento de diseño y mapeo sistémico para identificar a los actores clave, sus interrelaciones, problemáticas detectadas y los recursos que conforman el ecosistema organizacional.

El proceso combinó análisis, reflexión colectiva y co-creación de soluciones. En un ambiente de confianza y apertura, los participantes lograron reconocer sus principales desafíos y fortalezas, identificar causas raíz vinculadas a sus dinámicas y esbozar estrategias conjuntas orientadas al cambio.

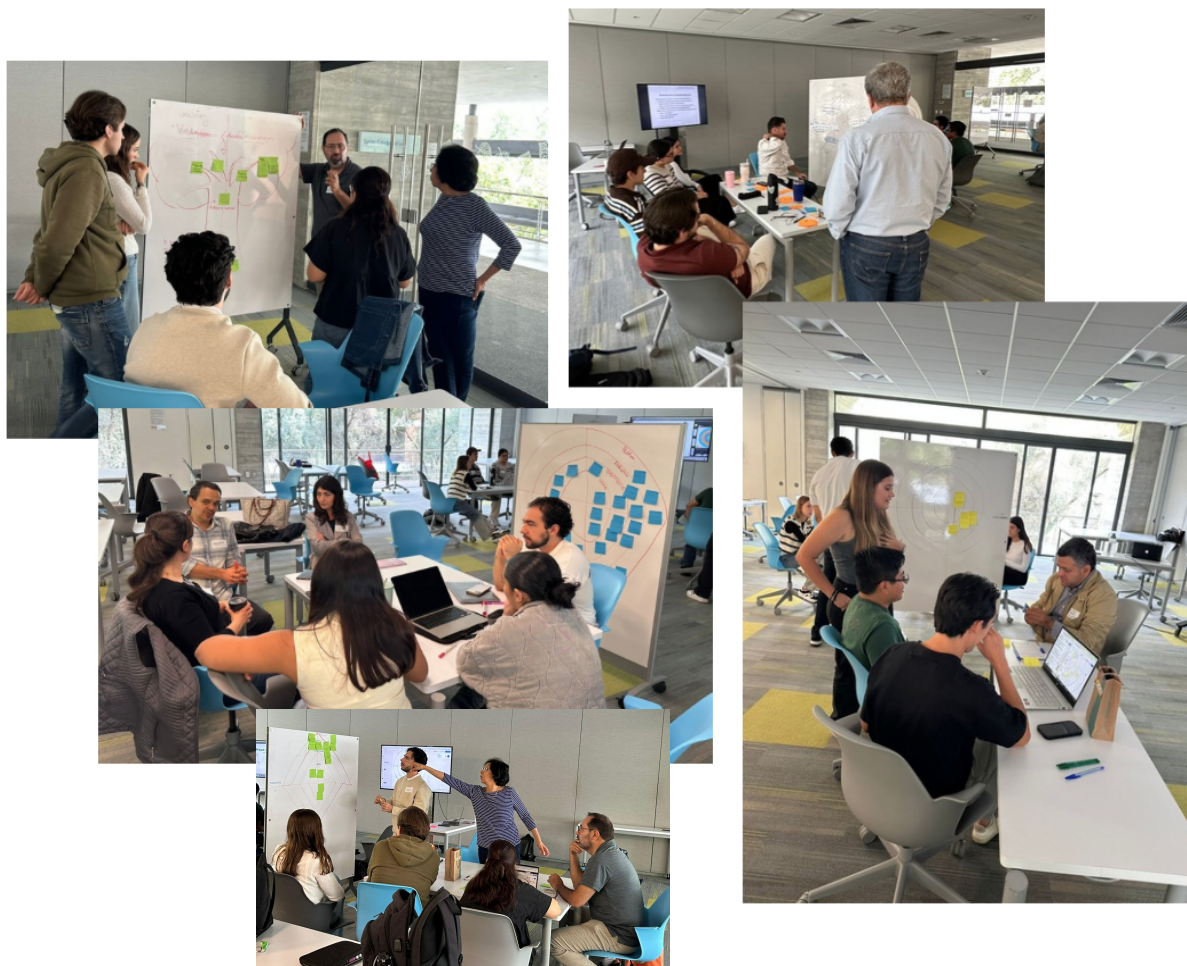
Aunque el tiempo disponible fue limitado, los resultados fueron significativos: se fortaleció la integración y la comunicación entre los equipos, se generó entusiasmo y claridad sobre la dirección futura de las organizaciones, y se establecieron las bases para la construcción del mapa de ruta que acompañará la implementación del modelo de gestión.

Los comentarios de los participantes reflejaron claridad con la información que se recabó como resultado de la aplicación de las metodologías, apoyo emocional y acompañamiento para la identificación de las problemáticas centrales y entusiasmo del avance en el proceso.

Entre las principales recomendaciones surgidas destaca la necesidad de ampliar el número de sesiones para profundizar en las metodologías y destinar más tiempo a la construcción colectiva del mapa de ruta final. Aun así, la participación activa y el compromiso de los empresarios, consultores y alumnos permitieron alcanzar el objetivo esencial: reconocer el propósito y los valores fundacionales como ancla para definir, en conjunto, los objetivos estratégicos y las acciones del colectivo.

Esta segunda etapa confirma que el trabajo basado en valores compartidos no solo genera cohesión y compromiso genuino, sino que también impulsa una cultura organizacional más sólida, consciente y adaptable (*Ver Imagen 1*).

Imagen 1. Fotos de la Intervención con Organizaciones.



Fuente: Elaboración Propia, 2025.

CAPÍTULO 6

DISCUSIÓN FINAL

Validación de los Resultados de la Investigación

La hipótesis central de este trabajo sostiene que las organizaciones que orientan su cultura hacia el desarrollo del potencial humano de sus integrantes, considerando tanto a los colaboradores como a los líderes, tienden a ser más productivas, eficientes y sostenibles en el tiempo. Los resultados de la investigación, tanto documentales como empíricos, validan de manera sólida esta relación causal, demostrando que la gestión centrada en las personas no solo mejora el bienestar individual, sino que también potencia el desempeño colectivo, mejora la rentabilidad y fortalece la resiliencia organizacional frente al cambio.

El análisis documental de casos internacionales emblemáticos, como Buurtzorg, Morning Star y FAVI, citados por Laloux, junto con la investigación de campo en tres organizaciones locales de Jalisco con diferentes giros productivos, respalda de forma contundente esta relación. En todos los casos se observa un patrón común: aquellas empresas que priorizan el bienestar de las personas y alinean su propósito organizacional con el desarrollo humano logran mayor compromiso, menor rotación, crecimiento sostenido y utilidades superiores al promedio del sector. Estas conclusiones coinciden con los hallazgos de Gallup (Gallup, 2023), que identifica la cultura organizacional y el compromiso de los empleados como los factores más determinantes del desempeño, incluso por encima de los incentivos económicos tradicionales.

La convergencia entre resultados globales y locales permite afirmar que el desarrollo humano y la rentabilidad no son dimensiones opuestas, sino mutuamente dependientes. Cuando las organizaciones actúan desde la coherencia entre valores, propósito y acción, se genera un círculo virtuoso: el bienestar impulsa el compromiso, el compromiso eleva la productividad y esta, a su vez, refuerza el bienestar (Barrett, *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential*, 2013). En otras palabras, invertir en las personas es la estrategia más efectiva para

garantizar sostenibilidad y resultados de largo plazo. Este principio se replicó consistentemente en los casos internacionales y locales analizados, demostrando la aplicabilidad del modelo en contextos diversos y validando su consistencia conceptual.

Validación de Objetivos Específicos

En términos metodológicos, cada uno de los objetivos específicos contribuyó a verificar la hipótesis desde una dimensión distinta pero complementaria. El primer objetivo, centrado en diagnosticar las condiciones laborales y su relación con el bienestar, permitió evidenciar la desconexión entre los requerimientos empresariales y las necesidades humanas. Los datos nacionales mostraron altos niveles de desgaste, jornadas extensas y una creciente renuncia silenciosa. Sin embargo, las entrevistas con colaboradores y líderes locales subrayan el poder del propósito como principal motor de permanencia y compromiso.

El segundo objetivo, orientado al análisis de organizaciones que integran desarrollo humano y eficiencia, confirmó que la confianza, la autonomía y el liderazgo consciente son condiciones indispensables para el rendimiento sostenible. Las prácticas observadas en organizaciones con enfoque centrado en la persona, como la toma de decisiones basada en valores, la retroalimentación entre pares y la gestión colaborativa, demostraron que los resultados sobresalientes provienen de entornos donde el liderazgo se distribuye y el propósito colectivo guía las acciones cotidianas. A esto hay que sumar la trascendencia de que el empuje de este enfoque recae y se origina de los fundadores, elemento crucial.

El tercer objetivo, que implicó el diseño de un modelo de gestión con visión sistémica, materializó la validación de la hipótesis en una herramienta concreta. Este modelo articula tres niveles de conciencia (exploración, co-creación y diseño de futuro) y define diez áreas clave de desarrollo organizacional, permitiendo a las

empresas mapear su nivel de madurez, detectar áreas de oportunidad y establecer estrategias que alineen bienestar y productividad.

Finalmente, el cuarto objetivo, centrado en la generación de lineamientos estratégicos y talleres replicables, trasladó los hallazgos teóricos y empíricos a una dimensión práctica. Estas herramientas, aplicables tanto a empresas consolidadas como a nuevos emprendimientos, validan la utilidad del modelo para fortalecer la coherencia interna, la comunicación y la alineación con el propósito organizacional.

En conjunto, los resultados validan de forma empírica, conceptual y operativa la hipótesis de partida. Esta correlación evidencia que el desarrollo humano no es un valor accesorio, sino el eje estructural de la prosperidad empresarial a largo plazo.

La coherencia entre los hallazgos, los objetivos y la hipótesis inicial permite concluir que un enfoque de gestión centrado en las personas no solo es viable, sino transformador. Lejos de representar un ideal teórico, constituye una estrategia comprobable y replicable que redefine la manera en que entendemos el éxito organizacional. Las empresas que operan desde esta lógica dejan de ver el compromiso, la empatía o el propósito como aspectos intangibles, y los reconocen como palancas concretas de desempeño, innovación y sostenibilidad.

Relevancia y Trascendencia Disciplinaria de la Estrategia de Intervención

La estrategia de intervención propuesta adquiere una relevancia y trascendencia disciplinaria significativa, pues se fundamenta en un principio ampliamente respaldado por la evidencia empírica: el compromiso de los colaboradores constituye el eje central del desempeño organizacional. Investigaciones recientes, como las de Gallup, han demostrado que los equipos altamente comprometidos superan de forma sostenida a los demás en métricas críticas de éxito, en términos de productividad, rentabilidad, retención y satisfacción del cliente, confirmando que el compromiso no es un rasgo individual,

sino una consecuencia directa de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo que se fomenta. (Gallup, 2025)

En contraposición, el bajo compromiso genera efectos profundamente negativos como la disminución del rendimiento, pérdida de eficiencia, incremento en la rotación, deterioro del clima laboral y fuga del conocimiento acumulado. Este fenómeno no solo impacta el desempeño inmediato, sino que compromete la sostenibilidad de las organizaciones. De hecho, el informe del estado del lugar de trabajo global 2025 de Gallup estima que la falta de compromiso laboral representa pérdidas globales equivalentes a 438 mil millones de dólares anuales (Gallup, 2025), un dato que dimensiona la magnitud del problema y refuerza la urgencia de repensar los modelos de gestión tradicionales.

Además, el factor de mayor influencia en el compromiso es el liderazgo. Según el mismo informe, el 70% del nivel de compromiso de un equipo depende directamente de su gerente o líder inmediato (Gallup, 2025). Esto convierte al liderazgo en el verdadero punto de inflexión entre una cultura de alto rendimiento y una de desconexión. Cuando los líderes carecen de preparación emocional, visión compartida o coherencia, los equipos reproducen ese mismo patrón de desvinculación, generando un efecto dominó que atraviesa todos los niveles de la organización. Por ello, la intervención propuesta no solo aborda al colaborador individual, sino que actúa sobre la visión del sistema organizacional y las estructuras culturales que lo sostienen.

La estrategia subraya que el compromiso genuino se cultiva al conectar el propósito con el reconocimiento. Las personas necesitan comprender el sentido de su trabajo, cómo su esfuerzo impacta en los objetivos comunes y sentirse valoradas por su contribución. Esta conexión entre propósito, sentido y reconocimiento no solo fortalece el vínculo emocional con la organización, sino que impulsa la innovación, la creatividad y la capacidad de adaptación, elementos esenciales para la sostenibilidad empresarial.

Desde el punto de vista disciplinario, la relevancia de esta propuesta radica en que trasciende la gestión de recursos humanos para situarse en el campo del

diseño organizacional estratégico y la innovación social. No se trata de medir el compromiso, sino de diseñar entornos que lo posibiliten, de sustituir la lógica del control por la del desarrollo y de transformar la estructura jerárquica en un sistema colaborativo donde los líderes se conciben como facilitadores del potencial humano. En este sentido, la estrategia de intervención aporta un marco operativo y conceptual aplicable tanto en organizaciones públicas como privadas, ofreciendo una ruta práctica para transitar hacia culturas organizacionales más conscientes, cohesionadas y sostenibles.

Transferencia y Validación de la Estrategia

Meses después de la implementación del taller, se tuvo la oportunidad de dar seguimiento al proceso en las cuatro empresas participantes. En dos de ellas, el consultor que continuó el acompañamiento optó por trabajar desde un modelo tradicional orientado a la transformación digital mediante la propuesta de un cambio de software para áreas como finanzas, facturación, sitio web e inventarios. Sin embargo, no lograron vencer la resistencia al cambio de las personas y la estrategia propuesta no pudo implementarse. El consultor y estas empresas tuvieron que continuar operando con el software anterior, lo que hizo el trabajo más complejo, aun cuando los talleres iniciales sí habían generado cohesión y colaboración en los equipos.

En contraste, las otras dos organizaciones continuaron el proceso integrando el modelo planteado en este documento, diseñado desde un enfoque sistémico y de co-creación transdisciplinar. En estos casos, no solo se venció la resistencia al cambio: también se logró implementar con éxito el software propuesto. La estrategia incorporó las visiones y problemáticas de distintas áreas y, al diseñarse en conjunto, todos los equipos se apropiaron tanto del proceso como de la solución. Esto permitió construir un mapa de ruta compartido, fortalecer la cultura organizacional y generar un ambiente de congruencia, colaboración e innovación.

La comparación entre ambos caminos permitió validar la eficacia y transferibilidad del modelo propuesto. La estrategia demostró funcionar en empresas con giros, tamaños, dinámicas y problemáticas muy distintas, confirmando que sus principios son adaptables y escalables. La clave estuvo en ajustar los tiempos y el ritmo de implementación según el diagnóstico inicial de cada organización. Esto evidenció que, cuando se trabaja desde la conciencia, la construcción conjunta y la alineación interna, el modelo no solo es viable, sino capaz de generar resultados sólidos y sostenibles en contextos diversos.

¿Qué Sigue?

Con la culminación de esta etapa del posgrado, el proyecto entra en una fase de consolidación y expansión orientada a su aplicación práctica y validación en otros contextos. Como siguiente paso, se busca el desarrollo de la herramienta diagnóstica completa, que incluirá la definición de indicadores basados en evidencia y un sistema de evaluación del impacto de las intervenciones.

Paralelamente, se continuará con el diseño y validación de los talleres correspondientes a las siete áreas restantes del modelo, fortaleciendo así su alcance formativo y operativo. En esta etapa también se incorporará la formación de formadores, con el fin de replicar el proceso y ampliar su impacto dentro y fuera de las organizaciones. Además, se propone identificar y preparar expertos y multiplicadores en cultura, que asuman el liderazgo del proceso de mejora continua, asegurando la sostenibilidad y evolución del modelo a largo plazo.

Además, se contempla la creación de una plataforma digital que permita visualizar de manera integral el proceso, los avances y los resultados de cada etapa, facilitando el trabajo colaborativo, la retroalimentación y la generación del mapa de ruta a implementar para la organización. Este desarrollo se complementará con la definición de arquetipos organizacionales que permitan identificar, de forma más ágil y precisa, las necesidades y áreas de oportunidad de cada tipo de empresa.

Finalmente, se construirá una base de datos estructurada que integre las metodologías, dinámicas, objetivos, convocatorias y tiempos de aplicación, con el fin de convertir el proyecto en una herramienta viva, replicable y adaptable a distintos contextos. En conjunto, esta siguiente fase marca la transición de un ejercicio académico de diseño estratégico hacia un modelo operativo de innovación social, capaz de transformar la gestión organizacional desde una perspectiva centrada en el desarrollo humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *Average usual weekly hours worked on the main job*. Obtenido de OCDE Data Explorer: [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_HW%40DF_AVG_USL_WK_WKD&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&dq=AUS%2BAUT%2BBEL%2BCAN%2BCHL%2BCOL%2BCRI%2BCZE%2BDNK%2BEST%2BFIN%2BFRA%2BDEU%2BGRC%2BHUN%2BISL%2BIRL%2BISR%2BITA%2BKOR%2BLVA%2BLT](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_HW%40DF_AVG_USL_WK_WKD&df[ag]=OECD.ELS.SAE&dq=AUS%2BAUT%2BBEL%2BCAN%2BCHL%2BCOL%2BCRI%2BCZE%2BDNK%2BEST%2BFIN%2BFRA%2BDEU%2BGRC%2BHUN%2BISL%2BIRL%2BISR%2BITA%2BKOR%2BLVA%2BLT)
- Amara Khan, S. R. (2023). The Job Market. *Working Hours vs. Salary*. Genuine Impact.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). *Las vacantes no cubiertas en el mercado laboral de México*. From IMCO: <https://imco.org.mx/las-vacantes-no-cubiertas-en-el-mercado-laboral-de-mexico/>
- COPARMEX. (2023). *Data COPARMEX*. From IMCO: <https://coparmex.org.mx/las-vacantes-no-cubiertas-en-mexico-hay-mas-de-10-millones-de-personas-no-aprovechadas-en-el-mercado-laboral/>
- GALLUP. (2024). State of the Global Workplace 2024 Report. *THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES*.
- IMCO. (2023). *El panorama de las vacantes y la población disponible en México*. From IMCO: https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/07/PanoramaVacantes-en-MX_Documento_20230713.pdf
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. (2024, Septiembre 2). *Tasa de informalidad laboral en Jalisco*. From Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo en Jalisco, segundo trimestre de 2024: <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2024/09/Ficha-informativa-Encuesta-Nacional-de-Ocupacion-y-Empleo-en-Jalisco-2T-2024-20240902.pdf>

- Wallerstein, I. (2001). *Conocer el Mundo, Saber el Mundo: el fin de lo aprendido, una ciencia social para el siglo XXI*. Siglo XXI Editores.
- Calva, L. L. (2020, Diciembre 14). *30 Años de Desarrollo Humano en ALC en 5 gráficos*. From Programa de las Naciones para el Desarrollo: <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/graph-for-thought/30-a%C3%B1os-de-desarrollo-humano-en-alc-en-5-gr%C3%A1ficos>
- Luengo-González, E. (2014). *Enrique Luengo libro el conocimiento de lo social, El principio dialógico pag 123*. ITESO.
- Salazar, J. A. (2024). Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad. Guía introductoria al pensamiento complejo. *Research Gate*.
- Morin, E. (2017). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa Mexicana.
- Ojeda Hidalgo, J. F. (2014). Marco teórico de la responsabilidad social corporativa. *Research Gate*, 5.
- Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015*. (2015, Diciembre 10). From Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-de-america-latina-y-el-caribe-2015>
- Harvey, D. (2007). *Breve Historia del Neoliberalismo*. Oxford University Press.
- IDEO U. (2025, Marzo 27). *What is Design Thinking & Why Is It Beneficial*. From The Definition of Design Thinking: https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking?srltid=AfmBOoqfswOTqhlOd5_3LDJLc45KbawXbBsXasWCsbX4P9v663JNe-sN
- Michie, S., Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations*. Barcelona: Arpa.
- Rodríguez, O. O., & Bautista, L. A. (2021). Organizational culture and its relationship with management systems: A literature review. *Redalyc*.

- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Barrett, R., & Wiedemann, C. (2020). *THEORETICAL SUPPORT FOR THE BARRETT MODEL*. From Barrett Values Centre: <https://www.valuescentre.com/resources>
- Quittman, H. (1996). *Psicología Humanística*. Herder. From <https://holossanchezbodas.com/wp-content/uploads/2020/04/QUITMANN-H.-Psicologia-Humanistica.pdf>
- Barceló, T. (2012). LAS ACTITUDES BÁSICAS ROGERIANAS EN LA ENTREVISTA DE RELACIÓN DE AYUDA. *MISCELÁNEA COMILLAS*, pp. 123-160.
- Marie, A. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *GALLUP*, 3.
- Marie, A. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *Gallup*, 3.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report: THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES*. Gallup.
- Laloux, F. (2014). *Cases for inspiration*. From Reinventing Organizations Wiki: <https://reinventingorganizationswiki.com/en/cases/>
- Gallup. (2025). *Employee Engagement*. From Why Does Employee Engagement Research Matter?: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Lippitt, M., & Knoster, T. (1991). *Factors in Managing Complex Change*. Washington, D.C.
- Covey, S. (2015). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva: Edición de Imágenes*. Mango Media Inc.
- Barrett, R. (2013). *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential*. Abingdon, Oxon: Taylor & Francis Ltd.
- Dyer, W. W. (2011). *El cambio: De la ambición del ego a una vida con sentido*. DEBOLSILLO.
- Thomas, K., & Kilmann, R. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Model, explained*. From BitSiza Learning:

<https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/thomas-kilman-conflict-model>

- Bono, E. d. (1996). *Lógica Fluida: Una Alternativa a la Lógica Tradicional* . Buenos Aires: Paidós Contextos.
- Chris, A. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*, 11(2), 5-22. *Academia.Edu*.
- Ritchie-Dunham, J. L., & Rabbino, H. T. (2001). *Managing from Clarity: Identifying, Aligning and Leveraging Strategic Resources*. England: JOHN WILEY & SONS, LTD.
- Kofman, F. (2014). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores*. Aguilar.

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Figura 1 Promedio de Horas Trabajadas y Salario por Semana de Países OCDE	6
Figura 2 Compromiso de los Empleados en América Latina y el Caribe	8
Figura 3 Marco para Comprender el Comportamiento basado en Michie, Stralen y West	18
Figura 4 Modelo de Richard Barrett	24
Figura 5 Diagrama de las Etapas del Proceso Metodológico de la Intervención.....	32
Figura 6 Prácticas Comunes detectadas en las Organizaciones Teal,	44
Figura 7 Perfil de Selección de Organizaciones Encuestadas	47
Figura 8 Objetivos de la Encuesta de Gallup Q12.....	49
Figura 9 Coincidencias de las Organizaciones Encuestadas	66
Figura 10 Visualización del Objetivo de los Talleres	69
Figura 11 Encuesta de Gallup en América Latina y el Caribe:	70
Figura 12 10 Áreas Clave de una Organización con ECP.....	74
Figura 13 10 Áreas Clave de una Organización con ECP	75
Figura 14 Diagrama de Flujo: Perfil del Usuario.....	76
Figura 15 Modelo de Gestión Humana: Triple Alineación de la Realidad Organizacional	81
Figura 16 Relación entre Necesidades, Valores, Pensamientos y Acciones	85
Figura 17 Modelo de Gestión del Cambio Complejo por Mary Lippitt y Timothy Knoster	87
Figura 18 Modelo de Conflicto Thomas Kilmann	90
Figura 19 Modelo de Escala de Inferencias de Chris Argyris	92

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Categorías Abordadas en las Encuestas Semi-estructuradas	48
Tabla 2 Categorías Abordadas en Encuesta de Gallup Q12.....	50

ÍNDICE IMÁGENES

Imagen 1 Intervención con Organizaciones.....	97
---	----