ENFOQUE INTEGRAL

AGENTE DE CAMBIO TEAL

VERSIÓN 3: FEBRERO 2026

La Teoría Integral como marco para comprender y transformar las organizaciones

1. Introducción

En un contexto marcado por la complejidad, la interdependencia y los desafíos sociales, las organizaciones buscan nuevas formas de comprender su realidad, y construir alternativas más humanas y sostenibles. La Teoría Integral ofrece un marco conceptual profundo y práctico que permite integrar múltiples dimensiones del trabajo humano, superando enfoques fragmentados o simplificados.

La Teoría Integral permite analizar los fenómenos individuales y colectivos, tanto en sus dimensiones internas como externas. Este enfoque favorece procesos de transformación organizativa que respetan la diversidad de perspectivas, potencian la conciencia crítica y facilitan intervenciones más completas, participativas y coherentes con los valores transformadores del sector.

Este documento desarrolla los principales conceptos de la Teoría Integral, con una perspectiva orientada a organizaciones de la economía social.

2. Orígenes y fundamentos de la Teoría Integral

La Teoría Integral surge del trabajo de Ken Wilber, pensador estadounidense que, desde los años 70, ha dedicado su obra a integrar distintas corrientes filosóficas, científicas y espirituales en un marco coherente y aplicable a múltiples dimensiones de la experiencia humana. Su propuesta parte de una pregunta fundamental: ¿es posible construir una visión del mundo que sea inclusiva y que contemple la totalidad de la experiencia, sin negar las diferencias ni reducir la realidad a una sola dimensión?

Wilber observó que muchas teorías del conocimiento y modelos de intervención —en psicología, economía, política, espiritualidad o desarrollo organizacional— tienden a fragmentarse o a competir entre sí. Por ejemplo, unas priorizan la dimensión interna (emocional o espiritual), mientras otras se enfocan solo en lo estructural o lo conductual. Cada enfoque aporta una verdad parcial, pero al ignorar las demás dimensiones, puede conducir a soluciones incompletas o a conflictos innecesarios.

La Teoría Integral no busca eliminar la diversidad de enfoques, sino organizarlos de manera que puedan dialogar y complementarse. Esta propuesta se basa en el principio de incluir y trascender: cada perspectiva válida debe ser reconocida por lo que aporta, y luego situada en un mapa más amplio que le da contexto y sentido.

Este enfoque integral resulta especialmente valioso para las organizaciones de la economía social (ES), ya que estas suelen operar en contextos de alta complejidad, donde confluyen valores éticos, participación democrática, gestión económica, vínculos comunitarios y propósitos transformadores. Las tensiones que surgen entre estos ámbitos no se resuelven con soluciones simples. Se requiere una mirada capaz de sostener la complejidad y de articular las distintas voces y dimensiones.

Además, la Teoría Integral no es solo conceptual: se apoya en modelos de desarrollo humano, teorías sistémicas, prácticas de consciencia y metodologías aplicadas que han sido validadas en múltiples contextos. Por ello, no solo proporciona un marco para el diagnóstico, sino también una guía para el diseño de procesos, la facilitación de grupos, el desarrollo de liderazgo y la transformación cultural en las organizaciones.

En resumen, los fundamentos de la Teoría Integral son:

- Reconocer que toda realidad humana tiene una dimensión interna y externa, individual y colectiva.
- Valorar la diversidad de perspectivas como riqueza necesaria para comprender y transformar.
- Superar reduccionismos y polarizaciones integrando diferentes niveles.
- Aportar un marco coherente para pensar y actuar en contextos complejos.
- Promover el desarrollo personal, organizativo y social de manera consciente, inclusiva y evolutiva.

Este enfoque no es una receta ni un modelo cerrado, sino un marco flexible que puede adaptarse a la identidad, los valores y los desafíos concretos de cada organización. Por eso, muchas entidades de la ES encuentran en la Teoría Integral una herramienta útil para alinearse con sus principios fundacionales y avanzar hacia formas más integradas en el desarrollo organizativo.

INTERIOR

EXTERIOR

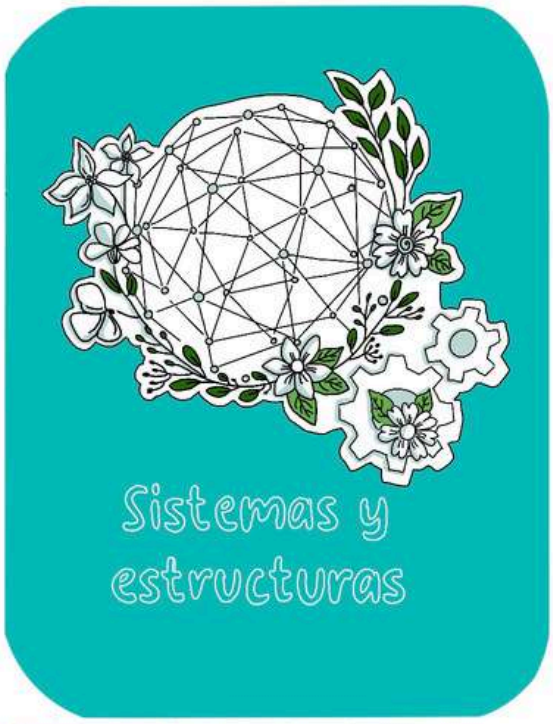
INDIVIDUAL





COLECTIVO





Diseinua: Itziar Garay eta Rocío Salazar; igaray@edefundazioa.org & rsalazar@edefundazioa.org

3. El modelo de los cuatro cuadrantes

Uno de los aportes más conocidos y aplicados de la Teoría Integral es el modelo de los cuatro cuadrantes. Este modelo nace de observar que cualquier fenómeno humano puede ser analizado desde dos grandes ejes: interior-exterior e individual-colectivo. Al cruzarse, estos ejes generan cuatro dimensiones que coexisten de forma simultánea en toda situación.

Interior individual (Yo) **Dimensión:** Subjetiva **Pregunta central:** • ¿Qué sienten, creen o valoran las personas? **Ejemplos:** Motivación personal, sentido del trabajo, miedo a expresarse, identidad.	**Exterior individual (Conducta)** **Dimensión:** Objetiva **Pregunta central:** • ¿Qué hacen las personas? • ¿Qué habilidades y comportamientos muestran? **Ejemplos:** Asistencia, participación, facilitación, habilidades técnicas, liderazgo.
Interior colectivo (Nosotras/os) **Dimensión:** Cultural **Pregunta central:** • ¿Qué cultura compartimos? • ¿Qué normas no escritas existen? **Ejemplos:** Lenguaje común, tabúes, valores fundacionales, sentido de pertenencia, dinámicas informales.	**Exterior colectivo (Sistemas)** **Dimensión:** Estructural **Pregunta central:** • ¿Qué estructuras y procesos sostienen nuestra organización? **Ejemplos:** Estatutos, reglamentos, procedimientos de toma de decisiones, tecnologías, infraestructuras.

Estos cuatro cuadrantes están siempre presentes, aunque a veces no se les preste la misma atención. Muchas organizaciones tienden a centrarse en el cuadrante estructural (Sistemas), reformando normativas o rediseñando procedimientos, sin atender a lo que pasa a nivel subjetivo o cultural. Otras ponen mucho énfasis en el desarrollo personal (Yo), sin revisar las estructuras.

Un enfoque integral exige que los diagnósticos y las intervenciones contemplen las cuatro dimensiones. No se trata de intervenir por igual en todos los cuadrantes, sino de no dejar dimensiones sin abordar. Por ejemplo, si una organización detecta baja implicación en sus asambleas, puede indagar:

- ¿Hay personas que no se sienten legitimadas para hablar? (Yo)
- ¿Faltan habilidades para expresarse o facilitar debates? (Conducta)
- ¿Hay una cultura donde la diferencia se ve como conflicto y no como riqueza? (Nosotras/os)
- ¿Los mecanismos de participación son claros, accesibles y eficaces? (Sistemas)

Actuar solo en un cuadrante (por ejemplo, formando a las personas en técnicas de participación) puede tener impacto limitado si no se transforman también las relaciones, los imaginarios colectivos y las estructuras.

Una ventaja del modelo de los cuadrantes es que permite nombrar lo invisible. Muchas veces las dinámicas organizativas se estancan porque se intenta solucionar un problema visible sin atender sus raíces profundas. Por ejemplo, un conflicto entre personas puede no resolverse simplemente con una mediación (Conducta), si no se abordan los valores subyacentes (Yo), los códigos culturales (Nosotras/os) y las normas institucionales que perpetúan el problema (Sistemas).

En resumen, los cuatro cuadrantes ofrecen un mapa equilibrado que facilita:

- Diagnósticos más completos y respetuosos.
- Intervenciones más eficaces y sostenibles.
- Un lenguaje común para hablar de temas complejos sin reduccionismos.
- Una herramienta pedagógica que fortalece la conciencia colectiva.

Para las organizaciones de la ES, comprometidas con el cambio sistémico y con la transformación de las relaciones, los cuadrantes son una invitación a profundizar en su práctica cotidiana desde una mirada más integradora, crítica y coherente con sus propios principios.

3.1. Interior Individual – El mundo subjetivo de las personas (Yo)

Este cuadrante representa la dimensión subjetiva de la experiencia humana. Hace referencia a lo que las personas sienten, piensan, creen, intuyen o imaginan. Aquí se sitúan las motivaciones profundas, los valores personales, la identidad, las emociones, las creencias, el propósito vital y la conciencia individual.

En términos integrales, este cuadrante es esencial porque reconoce que todo comportamiento exterior tiene una raíz interna. Comprender el porqué de las acciones requiere mirar dentro de cada persona.

Temas organizativos presentes:

- Sentido personal del trabajo: ¿por qué estoy aquí?, ¿cuál es mi vínculo con la organización?
- Valores, creencias y actitudes individuales.
- Estado emocional y bienestar psicológico.
- Identidad profesional.
- Vocación y compromiso.
- Confianza en una/o misma/o, miedo a expresarse, motivación.
- Nivel de conciencia individual.

La transformación organizativa sostenible no se puede dar sin un trabajo personal y reflexivo. Las personas son el motor del cambio, y sus convicciones, resistencias o deseos influyen profundamente en los procesos colectivos. Muchas veces, los bloqueos organizativos tienen raíces en miedos personales, falta de sentido o desalineación entre la identidad individual y los valores organizativos.

Orientaciones para el trabajo práctico:

- Incluir espacios de escucha activa, reflexión individual y expresión en los procesos de trabajo.
- Fomentar el desarrollo personal a través de tutorías, acompañamiento, coaching o mentoring.
- Valorar la diversidad de formas de ver y sentir como una riqueza, no como un problema.
- Crear entornos donde las personas puedan ser auténticas, reconociendo sus luces y sombras.

3.2. Exterior Individual – La conducta y las habilidades observables (Conducta)

Este cuadrante corresponde a la dimensión objetiva y observable del individuo: lo que hace, sus comportamientos, habilidades, hábitos, acciones y resultados. Es el ámbito de la competencia práctica, las rutinas, el desempeño y la responsabilidad concreta.

Desde una perspectiva integral, este cuadrante permite conectar los propósitos personales e institucionales con acciones tangibles, identificando fortalezas y necesidades de desarrollo en el hacer cotidiano.

Temas organizativos presentes:

- Participación en espacios formales.
- Habilidades de comunicación, escucha y expresión.
- Capacidad de facilitar reuniones, mediar conflictos, organizar tareas.
- Cumplimiento de funciones y roles.
- Gestión del tiempo, autonomía, eficacia.
- Liderazgo y toma de decisiones.
- Formación y experiencia técnica o metodológica.
- Nivel de implicación y compromiso observable.

Las habilidades individuales condicionan la eficacia de los procesos colectivos. A veces se espera participación, innovación o liderazgo sin haber cultivado las capacidades necesarias para sostener esas prácticas. Invertir en el desarrollo de habilidades no solo mejora el desempeño, sino que fortalece la autoconfianza, la responsabilidad y la conexión entre intención y acción.

Orientaciones para el trabajo práctico:

- Realizar diagnósticos de competencias técnicas.
- Diseñar planes formativos adaptados a los distintos perfiles.
- Reconocer públicamente las habilidades desplegadas por las personas.
- Evaluar no solo la asistencia o el cumplimiento, sino también la calidad y el impacto de las acciones.
- Cuidar que la exigencia de resultados no desconecte a las personas de su sentido del trabajo (relación con el cuadrante interior-individual).

3.3. Interior Colectivo – La cultura compartida (Nosotras/os)

Este cuadrante representa la dimensión cultural. Aquí se encuentran los significados compartidos, los relatos identitarios, los valores comunes, los códigos implícitos, las normas no escritas y las formas colectivas de interpretar y entender la organización.

Es el "nosotras/os" que da cohesión a un grupo, pero también puede generar dinámicas excluyentes, mitos organizativos o tabúes. La cultura no se decreta: se construye en la historia vivida, las interacciones cotidianas y los rituales simbólicos.

Temas organizativos presentes:

- Valores fundacionales y relatos colectivos.
- Sentido de pertenencia, identidad organizativa.
- Confianza, afectividad, vínculos.
- Formas culturales de ejercer el poder, el liderazgo o la autoridad.
- Creencias compartidas sobre el conflicto, el cambio o la participación.
- Tabúes, frases hechas, mitos organizativos.
- Humor, lenguajes comunes, rituales, celebraciones.
- Niveles de inclusión, diversidad y reconocimiento.

Muchas transformaciones organizativas fracasan porque chocan con la cultura existente. Comprender las lógicas culturales permite diseñar procesos de cambio más respetuosos, realistas y efectivos. La cultura puede ser una fuerza conservadora o un motor de renovación, según cómo se trabaje.

Orientaciones para el trabajo práctico:

- Facilitar espacios donde se compartan historias, valores, símbolos y significados.
- Observar los relatos informales y los gestos cotidianos: ¿qué nos dicen sobre nuestra cultura?
- Nombrar lo que no se nombra: los tabúes, los privilegios, los silencios.
- Cuidar la inclusión e incorporación de nuevas personas, evitando culturas cerradas.
- Abrir espacios de diálogo cultural cuando hay tensiones o contradicciones.

3.4. Exterior Colectivo – Las estructuras y los sistemas (Sistemas)

Este cuadrante se refiere a los aspectos objetivos, formales y estructurales. Son las formas que toma la organización: sus estatutos, normativas, procesos, organigramas, infraestructuras, tecnologías y recursos.

Desde la Teoría Integral, se considera que los sistemas deben estar al servicio del propósito y la vida colectiva, no ser un fin en sí mismos. Es un error común confundir transformación con cambio estructural, dejando fuera las otras dimensiones.

Temas organizativos presentes:

- Reglamentos, estatutos, normativas internas.
- Procesos de toma de decisiones, organigramas.
- Procedimientos de trabajo, protocolos.
- Sistemas de información, comunicación y documentación.
- Estructuras de participación: comisiones, asambleas, coordinaciones.
- Tecnología organizacional y herramientas digitales.
- Gestión administrativa, económica y financiera.
- Indicadores, evaluaciones, planificación estratégica.

Los sistemas dan soporte a la vida organizativa. Una estructura clara, flexible y coherente permite sostener y garantizar la continuidad del proyecto.

Orientaciones para el trabajo práctico:

- Revisar los sistemas desde la perspectiva de las personas: ¿los entienden?, ¿los usan?, ¿les sirven?
- Evaluar la coherencia entre lo declarado y lo real: ¿las cosas se hacen como se dice?
- Diseñar estructuras que favorezcan la agilidad, la transparencia y la colaboración.
- Establecer sistemas de seguimiento y mejora continua, que aprendan del error.
- No sobrevalorar lo técnico: la estructura importa, pero no lo es todo (relación con los demás cuadrantes).

4. Hacia organizaciones integrales

La Teoría Integral ofrece una mirada profunda y sistémica que permite comprender a las organizaciones como realidades vivas, complejas y multidimensionales. Esta visión resulta especialmente útil para las entidades de la economía social, cuyo compromiso con la transformación social exige enfoques que vayan más allá de lo técnico o estructural.

Uno de los principales aportes del enfoque integral es que visibiliza la interdependencia entre las dimensiones internas y externas, individuales y colectivas. No puede haber transformación estructural sin cambio cultural, ni evolución personal sin un entorno que lo favorezca. Atender solo un nivel suele limitar el impacto real del cambio.

Este enfoque también permite abordar lo invisible: la motivación, el propósito, los valores compartidos, los miedos o las dinámicas informales. Son estos aspectos los que muchas veces explican bloqueos, tensiones o resistencias que no se resuelven con reformas normativas o capacitación técnica.

Los diagnósticos integrales no se limitan a detectar “problemas”, sino que permiten leer patrones, identificar tensiones clave y reconocer potenciales. Así, se pueden diseñar planes de mejora más ajustados a la realidad, sostenibles y fieles a los valores del proyecto.

Finalmente, más que una técnica, el enfoque integral es una actitud organizativa: una forma de observar con conciencia, integrar perspectivas diversas y actuar desde la complejidad. Organizaciones que aprenden a mirarse de forma integral desarrollan mayor coherencia, resiliencia y capacidad transformadora.

4.1. Ejemplo práctico: Cuatro cuadrantes en acción

La historia de CoopVida (nombre ficticio): una cooperativa de servicios sociosanitarios

CoopVida es una cooperativa con 45 trabajadoras que ofrece atención domiciliaria en un entorno rural. A pesar de contar con una estructura sólida y una demanda creciente de servicios, se detectaba una creciente desmotivación y rotación entre el personal técnico.

Para comprender la raíz del problema, decidieron aplicar el modelo de los cuatro cuadrantes en una jornada interna.

1. Interior Individual (Yo):
Al explorar este cuadrante, muchas personas expresaron que sentían una desconexión con el propósito de la cooperativa. “Entré aquí por vocación, pero ahora solo siento presión y cansancio”. Surgieron emociones de frustración, invisibilidad y pérdida de sentido.

2. Exterior Individual (Conducta):
Se detectaron carencias en habilidades clave: algunas personas no se sentían preparadas para gestionar conflictos con usuarias/os o familiares, otras mencionaron que no se reconocía su esfuerzo diario, lo que impactaba en su motivación.

3. Interior Colectivo (Nosotras/os):
Emergieron patrones culturales profundos. Se habló de una “cultura del silencio”: muchas personas evitaban expresar sus opiniones por miedo a generar conflicto. También se evidenció que los valores fundacionales (cuidado, cercanía, dignidad) se mencionaban, pero no se vivían en el día a día.

4. Exterior Colectivo (Sistemas):
El análisis mostró una estructura rígida, con canales de comunicación unidireccionales. Los procesos de toma de decisiones eran opacos y muchas normas internas estaban desactualizadas o se aplicaban de forma desigual.

Resultado:

- Redefinir su propósito con un grupo motor diverso.
- Activar un sistema de mentoría interna y formaciones en comunicación y gestión emocional.
- Rediseñar su estructura interna con mayor participación.
- Promover espacios mensuales de diálogo informal para fortalecer la cultura del cuidado también dentro de la organización.

Conclusión:

Este enfoque permitió a CoopVida comprender su situación desde múltiples niveles, evitando respuestas simplistas y abriendo un proceso de transformación realista y compartido.

5. La naturaleza sistémica del cambio organizativo

El modelo de los cuatro cuadrantes no debe entenderse como un esquema estático ni como compartimentos separados. Cada dimensión está en constante interacción con las demás. Por eso, una transformación genuina en un cuadrante repercute inevitablemente en el resto.

Este carácter sistémico obliga a mirar más allá de los síntomas visibles y a anticipar las posibles consecuencias —positivas o no deseadas— de cada intervención. No se trata de intervenir en todo a la vez, sino de reconocer los efectos en cadena que cualquier cambio puede desencadenar.

5.1. Ejemplo práctico: La dinámica sistémica del cambio

Una organización decide añadir rondas de palabra en sus reuniones para garantizar que todas las personas tengan un turno de intervención. Aunque el cambio se sitúa en el cuadrante exterior colectivo (Sistemas), sus efectos se hacen sentir en todos los niveles:

Impacto en el Cuadrante 1 – Interior Individual (Yo):

- Algunas personas que antes no hablaban pueden sentirse más seguras para participar, lo que refuerza su autoconfianza.
- Se reduce la ansiedad asociada a interrumpir o competir por la palabra.
- Se pueden experimentar emociones positivas como sentirse escuchada/o o respetada/o.
- A la vez, quienes acostumbran a intervenir con frecuencia pueden experimentar incomodidad o necesidad de adaptación.

Impacto en el Cuadrante 2 – Exterior Individual (Conducta):

- Aumenta la participación de quienes antes no intervenían.
- Mejora la calidad de las intervenciones: al saber que se tendrá un turno, se piensa mejor lo que se va a decir.
- Las habilidades de escucha activa y síntesis pueden empezar a desarrollarse.

Impacto en el Cuadrante 3 – Interior Colectivo (Nosotras/os):

- Se va generando una nueva norma cultural: “todas las voces cuentan”.
- Puede emerger una cultura más inclusiva y horizontal.
- Se reduce la reproducción de dinámicas de poder implícitas (por ejemplo, que siempre hablen las mismas personas o quienes ocupan determinados roles).

Este ejemplo muestra cómo una intervención aparentemente menor puede catalizar procesos de cambio en otras dimensiones. Comprender esta interdependencia sistémica es clave a la hora de diseñar procesos más estratégicos, realistas y sostenibles. Una organización que aprende a mirarse de forma integral desarrolla mayor coherencia, resiliencia y capacidad transformadora.

6. Fuentes utilizadas y referencias para ampliar

- Sánchez Romero, Yulitza M. y Camejo López, Lyneth. La Teoría del Todo de Ken Wilber: una visión holista para estudiar las organizaciones.
- Weiss, Carol H. Teoría del Cambio.
- Wheatley, Margaret J. 1997. El liderazgo y la nueva ciencia: La organización vista desde las fronteras del siglo XXI.
- Wilber, Ken. 2001. Una teoría de todo: Una visión integral de la ciencia, la política, la empresa y la espiritualidad.

Autoría

- Hugo Lopes, consultor de desarrollo organizacional y colaborador de Fundación Maimona
- Manuel Albertos Vázquez, consultor de desarrollo organizacional en CAIS
- Sergio Álvarez-de-Neira Pueyo, consultor de desarrollo organizacional en CAIS

Este documento y su versión audible asociada fueron generados con apoyo de IA.

Licencia: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es



Horizonte Teal 2025-2027

Proyecto cofinanciado con Fondos Europeos a través de CEPES. Convocatoria 2024. Itinerarios para el fortalecimiento de entidades y empresas de economía social. Programa ÉFESO. Fondo Social Europeo.

Nombre oficial: Escuela de Organizaciones TEAL - Transición cultural en la Economía Social.

1ª etapa: Agente de Cambio Teal. Catálogo de Especialidades Formativas: código ADGG0014.

Impulsa

CAIS COOP

Socias

FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation

EDE FUNDAZIOA

Colaboran

UCLM Universidad de Castilla-La Mancha

FUTURE OF ORGANIZING

Financian

cepes

Cofinanciado por la Unión Europea

CAIS COOP FUNDACIÓN MAIMONA Innovación Local • Local Innovation EDE FUNDACIÓN UCLM FUTURE OF ORGANIZING Invertimos en economía social cepes Cofinanciado por la Unión Europea