



Despertar ontológico: la terna prohibida de racionalidad, emocionalidad y espiritualidad en la gerencia postconvencional

Ontological awakening: the forbidden triad of rationality, emotionality, and spirituality in post-conventional management

Adriana Bermúdez Briceño

adrianabermudezb16@gmail.com.

<https://orcid.org/0000-0002-0696-8106>

Universidad Nacional Experimental Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana-Venezuela

RESUMEN

La presente investigación examina el estatus ontológico de las organizaciones proponiendo un paradigma holístico postconvencional que supera el mecanismo administrativo tradicional. Wilber (2022) fundamenta esta integración por medio de cuatro cuadrantes independientes: conciencia individual, comportamiento observable, cultura colectiva y sistemas sociales; desarrollados en niveles evolutivos (preconvencional, convencional y postconvencional) y líneas múltiples: cognitiva, emocional, moral, espiritual. Rechaza soluciones divididas, demandando integración holística. El marco de Kegan (1994) explica la transición hacia ordenes postconvencionales de conciencia, elevando complejidad cognitiva emocional para pensamiento sistémico y liderazgo maduro que internaliza contradicciones organizacionales complejas. Tomando en cuenta también a Mitroff, (2003) sobre la espiritualidad en la gerencia, es el deseo de encontrar un objetivo último y un sentido de trascendencia en el trabajo del día a día a intención. Esto indica que una organización reconoce la necesidad humana de sentido, realza su complejidad operativa y fortalece su esencia, cambiando en ser más resiliente, ética y humana, incitando a gerentes a comprender su dimensión trascendental para liderar auténticamente. La metodología empleada es el paradigma interpretativo crítico, atendiendo a un enfoque cualitativo con la utilización de fenomenología ca y el análisis hermenéutico de (Gadamer, 1975). Así mismo Caciope, (2020), sintetiza esta terna: la efectividad gerencial emerge de armonía racional de Wilber,(2022), la madurez emocional de Kegan y el propósito espiritual mitrofiano. El propósito es examinar estatus ontológicos vía terna postconvencional, analizar contribuciones Wilber, Kegan y Mitroff; proponer implicaciones prácticas para liderazgos generales. El despertar ontológico busca redefinir la esencia de las



organizaciones, proponiendo que la efectividad gerencial surge de la armonía entre la lógica racional, la madurez emocional y el propósito trascendental.

Palabras Clave: Postconvencional, paradigma, ontológico, holístico, liderazgo.

ABSTRACT

This essay examines the ontological status of organizations, proposing a post-conventional holistic paradigm that transcends the traditional administrative mechanism. Wilber (2022) grounds this integration in four independent quadrants: individual consciousness, observable behavior, collective culture, and social systems; developed across evolutionary levels (pre-conventional, conventional, and post-conventional) and multiple lines: cognitive, emotional, moral, and spiritual. He rejects fragmented solutions, demanding holistic integration. Kegan's (1994) framework explains the transition to post-conventional orders of consciousness, elevating cognitive and emotional complexity to systemic thinking and mature leadership that internalizes complex organizational contradictions. Also considering Mitroff's (2003) work on spirituality in management, it is the desire to find an ultimate goal and a sense of transcendence in the intentional, day-to-day work. This indicates that an organization recognizes the human need for meaning, manages its operational complexity, and strengthens its essence, becoming more resilient, ethical, and humane, thus encouraging managers to understand their transcendental dimension in order to lead authentically. The methodology employed is the critical interpretive paradigm, using a qualitative approach with the application of phenomenology and hermeneutic analysis (Gadamer, 1975). Similarly, Caciope (2020) synthesizes this triad: managerial effectiveness emerges from Wilber's (2022) rational harmony, Kegan's emotional maturity, and Mitroff's spiritual purpose. The aim is to examine the ontological status of these triads via a post-conventional approach, analyze the contributions of Wilber, Kegan, and Mitroff, and propose practical implications for general leadership. This ontological awakening seeks to redefine the essence of organizations, proposing that managerial effectiveness arises from the harmony between rational logic, emotional maturity, and transcendental purpose.

Keywords: Post-conventional, paradigm, ontological, holistic, leadership.

INTRODUCCION

Las organizaciones contemporáneas afrontan un trance ontológico notable: el paradigma mecanicista complejo Taylorista (siendo éste el paradigma administrativo clásico del Siglo XX que trata a las organizaciones como máquinas), las reduce a ser desprovistas de vida humana integral, ignorando la terna de la racionalidad, emocionalidad y espiritualidad. Que comprende la verdadera esencia. (Escobar, 2020). Este ensayo arguye que la gerencia postconvencional al integrar esta terna prohibida, despierta la ontología organizacional, creando paradigmas holísticos resilientes, éticos y transformadores.



La ontología gerencial entendida como un estudio del ser organizacional y sus relaciones constitutivas, encuentra fundamento en Heidegger (1927) quien conceptualiza “como la comprensión primordial del ser” (p.213). En gerencia Spinoza et al., (1997), aplican esta ontología heideggeriana para enseñar cómo las prácticas cotidianas disponen mundos organizacionales compartidos, trascendiendo la racionalidad industrial hacia sinergias existenciales.

Chiavenato (2007) complementa esta visión destacando que en la administración trasciende eficiencia operativa para garantizar la supervivencia adaptativa, demandando evolución continua ante necesidades humanas. Sin embargo la gerencia convencional no toma en cuenta la multidimensionalidad humana que tiene toda estructura organizativa:

Es así que Laloux (2017) en su mapa evolutivo de las organizaciones, expresa que las organizaciones evolucionan igual que la conciencia humana. No es solo gestión empresarial, es un cambio de mentalidad. Se orienta en la eficiencia, la competencia y el éxito material. El líder es el guía y los empleados son piezas. Funciona bajo la señal “lograr metas a toda costa”. Modelo no muy apetecible dado que suele cansar a la gente.

Para Laloux (op.cit), existe un paradigma “Teal”, es decir organismo vivo : Es donde la empresa no es una máquina, sino un sistema vivo. Su objetivo es cumplir un objetivo evolutivo. Este modelo plantea un organismo vivo basado en la autogestión y plenitud humana. Teal es imaginada como respuesta pragmática para retener el talento que busca propósitos por encima de la jerarquía. El modelo convierte el trabajo en un camino de crecimiento personal. Si el empleado se va es por falta de conexión emocional con su trabajo.

Scharmer, (2018) autor de la Teoría U, profundiza esta transformación: líderes postconvencionales practican “presenciar” un estado de atención plena donde el líder desciende hacia el "punto ciego" de su conciencia, para cocrear futuros desde la intuición emocional, espiritual integrada con la racionalidad estratégica. Al unir la racionalidad estratégica con una intuición emocional y espiritual han logrado que esta Teoría sea modelo de innovación sostenible, señalando que la resiliencia en las organizaciones sea una competencia ontológica y ética.

Este enfoque hermenéutico se encuentra inspirado en el círculo hermenéutico de Gadamer (1975), indica que para entender un tema, el investigador lleva sus propias ideas y al leer a autores, sus ideas cambian y a volver a leerlos entiende algo nuevo. Es un dialogo de ida y vuelta constante y tomando en cuenta Habermas (1984) citado por Carretero (2007), expone que la teoría crítica utilizada en las organizaciones, se centra en la tensión entre el "Sistema" y el "Mundo de la Vida".



Para este autor, el problema de las organizaciones convencionales no es técnico, sino comunicativa y ética. En contexto esto revela porque el trabajo ha dejado de ser un espacio de realización para convertirse en una de solo supervivencia económica detonando fenómenos como la renuncia.

Dada la renovación de los modelos de conducta, como manifestación de las dinámicas organizacionales actuales, es clave promover fomentar una praxis que valore lo humano y en la reciprocidad del convivir, que permita conectar con las ideas sociales de una realidad en permanente reconfiguración, mediante la revisión crítica de los supuestos epistémicos planteados desde el giro postmoderno. Por lo tanto, se propone una dirección cognitiva dirigida hacia el reconocimiento de las cualidades del ser humano como sujeto integral, con capacidad de racionalidad lógica y crítica, emociones que conectan, intuición para el futuro y una espiritualidad que guía el propósito.

En el despertar ontológico en la gerencia postconvencional, irrumpe como un llamado radical: las organizaciones no son maquina inanimadas, sino presentaciones vivas del ser humano que requieren formar la terna prohibida de racionalidad, emocionalidad y espiritualidad. Es por ello que la ontología gerencial es entendida como el estudio del ser organizacional y sus relaciones constitutivas, encuentra su raíz filosófica en Heidegger (1927), el autor define la ontología no como un estudio de entes estáticos, sino como la comprensión primordial del (*ser*) (p.213); donde el (*ser ahí*) se define por su existencia en el mundo y su relación con los otros. Transportándolo al área corporativa, esto implica que la organización es un espacio de coexistencia donde el ser del empleado se deja ver a través de la acción.

De acuerdo a (Spinoza et al., (1997) reinterpretado en la teoría organizacional actual, aplica la ontología Heideggeriana, para demostrar como las prácticas cotidianas disponen mundos organizacionales compartidos. La ética de los autores está centrada en la (potencia de actuar), que sugiere que una organización que limita la potencia de sus miembros está ontológicamente enferma.

Para, Chiavenato (op.cit.) en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, complementa esta visión recalando que la administración moderna debe difundirse la eficiencia operativa para avalar la supervivencia adaptativa, igualmente expone que las organizaciones son sistemas abiertos que demandan progreso continuo ante las necesidades humanas cambiantes.

Para esta investigación se utiliza la modalidad cualitativa se aborda un paradigma interpretativo con método fenomenológico. Pues, lo que respecta al método fenomenológico; Martínez (2012) expresa que “los fenómenos tal como son experimentados y percibidos por el

hombre, las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta” (p.615)

La comprensión ontológica de las organizaciones emerge mediante el círculo hermenéutico de Gadamer (1975), desarrollado en seis iteraciones documentadas: “1) Pre comprensión Taylorista y de Heidegger organizaciones, sistemas técnicos eficientes (paradigma mecanista). Se fusionó Heidegger teniendo una comprensión de organizaciones coexistentes ontológicas. 2) Mundo estructural de Wilber. 3) Desarrollo de Kegan. 4) Liderazgo y espiritualidad Mitroff. 5) Caciope. 6) Práctica de Laloux y Bermúdez. Con su postura postconvencional humanista”.

Según Wilber (2022), debe existir un mapa mental para aplicar su Teoría Integral, cimentada en la integración de la terna prohibida (racionalidad, emocionalidad y espiritualidad), por medio de cuatro (4) cuadrantes independientes pero interrelacionados. Insta que cualquier fenómeno incluida una organización, puede ser analizado desde las cuatro perspectivas irreductibles.



Ilustración 1. Cuadrantes de Wilber

Fuente: Bermúdez (2026)

La figura 1 demuestra el 1) Cuadrante Superior Izquierdo (Interior Individual): Es aquí donde habita la “racionalidad subjetiva” y la “emocionalidad interna”. En la gerencia tradicional, este cuadrante es ignorado o manipulado. En la gerencia postconvencional, es el foco del desarrollo del liderazgo.

2) Cuadrante Superior Derecho: (Exterior Individual): Se refiere al comportamiento observable, las habilidades técnicas, el desempeño medible. La capacitación técnica y la evaluación de competencias.

3) Cuadrante Inferior Izquierdo (Interior Colectivo): Abarca la cultura, los valores compartidos, el clima laboral y las visiones del mundo. Es el “*nosotros*” subjetivo. Aquí es donde la emocionalidad se vuelve cultura.

4) Cuadrante Inferior Derecho (Exterior Colectivo): Comprende los sistemas, las estructuras, la tecnología, los procesos y el entorno económico. Es el “ello” sistémico donde opera la racionalidad instrumental.

Una organización postconvencional no puede ser gestionada eficazmente por líderes que operan desde un nivel convencional. Asimismo que identifica líneas múltiples de desarrollo: cognitivo, emocional, moral y espiritual. Un líder puede tener un alto desarrollo cognitivo (estratega brillante) pero un bajo desarrollo moral (ético cuestionable) o emocional (incapaz de empatía). La gerencia postconvencional demanda un desarrollo equilibrado en todas las líneas.

De la misma manera, Wilber (op. cit.) rechaza las soluciones divididas. Demandar integración holística significa que la efectividad gerencial no puede surgir ni de la optimización de procesos (Cuadrantes Derechos) sino del bienestar emocional (Cuadrantes izquierdos). Debe nacer de la coherencia entre los cuatro. La gerencia postconvencional opera integrando todas las perspectivas sin reducir ninguna.(p.89). Por ende ningún cuadrante es más importante que otro. Todos son necesarios.

Si Wilber manifiesta “que” integrar, Kegan (1994) se centra en “quien” debe integrar y cómo evoluciona ese *quien*. Manifiesta la transición hacia ordenes postconvencionales de conciencia. El desarrollo humano no es solamente acumular más conocimiento, sino cambiar la forma en que conocemos. Propone cinco órdenes evolutivos de conciencia, como se procesa la realidad y se toman decisiones complejas. (ver la siguiente ilustración.



Ilustración 2. Ordenes de Conciencia Kegan

Fuente: Bermúdez (2026)

Al describir Kegan las cinco órdenes de conciencia evolutiva: se observa que en el 3ero socializado (sigue normas grupales), en el 4to autoautor, (crea valores propios, pensamiento sistémico); en el 5to auto transformador cocrea significados dialógicos. La gerencia

postconvencional requiere el 4to y 5to orden para internalizar contradicciones complejas, liderar desde la convicción ética y transformar crisis en evolución. La mayoría de los líderes en la actualidad están atrapados en el 3ero orden. Kegan demuestra que la mayoría fracasa en el liderazgo actual, no por falta de conocimiento sino por órdenes de conciencia insuficientes para la complejidad postconvencional.

Para Mitroff (2003) la espiritualidad y el sentido, es pionera en una organización, para el autor el concepto de espiritualidad en el trabajo es el deseo de encontrar un objetivo último y un sentido de trascendencia en el trabajo del día a día. Se debe conectar la tarea operativa con un impacto humano real.

El autor resalta que se trata realmente de un deseo de conexión con algo más grande que uno mismo. Distingue ampliamente espiritualidad de religión. Son valores universales. Mitroff (op.cite.) señala que ignorar esta dimensión crea un vacío ontológico que la organización intenta llenar con consumismo, poder, burocracia o adicción al trabajo. Concluye que “las organizaciones sin alma producen trabajadores sin alma” (p.17).

En este contexto, autores como Zambrano (2025), y Guglielmo (2023) han enseñado que la espiritualidad gerencial se vincula con la búsqueda de bienestar colectivo, justicia social y sostenibilidad ecológica. La gerencia espiritual como demuestran estas investigaciones, se configura como herramienta de transformación espiritual; priorizando la ética, la responsabilidad social y el bienestar del ser humano por encima de los beneficios económicos.

Por su parte Laloux, (op.cite.), regula esta evolución en un espiral organizacional: del modelo rojo (poder tribal) al ámbar (jerarquías rígidas), naranja (meritocracia competitiva y verde (pluralismo cultural), culminando en Teal que es el L vivo caracterizado por autogestión, plenitud y propósitos precisos. Tal como se muestra en la siguiente ilustración



Ilustración 3. Organización Teal

Fuente: Intergroup (2023)

Estas organizaciones se definen por poseer una organización más horizontal en donde el mando y la toma de decisiones se reparten en todo el equipo y no solo en la cima de la jerarquía. Es

decir, los equipos son autónomos y responsables de su propio trabajo, lo que consigue promover la creatividad, la innovación y la eficiencia.

De acuerdo con Schamer (2018), desde la Teoría U, profundiza esta transformación: el liderazgo postconvencional “requiere presenciar el descenso consciente al punto ciego de la propia estructura mental para cocrear futuros emergentes desde la intuición emocional y espiritual integrada con racionalidad estratégica”(p.112). Esto implica silenciar la voz del juicio (racionalidad), la voz del cinismo (emocionalidad cerrada) y la voz del miedo (ego).

El autor señala que la resiliencia en las organizaciones es una competencia ontológica y ética. El líder debe aprender a operar desde el futuro emergente en lugar de reaccionar desde el pasado.

Desde el contexto en Venezuela, aporta Bermúdez (2025) que en las empresas latinoamericanas solo retienen talento cuando se tratan a las personas como humanos completos, es decir se toma en consideración lo racional, emocional, intuitivo, y en lo espiritual, no como recursos. En lo a) racional: se iguala con el pensar con ética; b) emocional: es sentir para colaborar, no para competir; c) intuitivo: para decidir rápido cuando la lógica falla, y espiritual es para tener un propósito más grande.



Ilustración 4. Posición de Bermúdez

Fuente: Bermúdez (2026)



Organizaciones hipercompetitivas que liberan 100% del potencial humano, generan triple resultado: económico, social y trascendente.

Tabla 1. Conexión en la Gerencia Postconvencional

Concepto	En Gerencia Post Convencional	Referente clave
Racionalidad	Pensamiento lógico-ético que estrategia con moral crítica, superando eficiencia mecanicista	Chiavenato(2007) Carretero (2007)
Emocionalidad	Madurez para internalizar contradicciones complejas y colaborativa sistemática	Kegan (1994) Caciope (2000)
Espiritualidad	Propósito trascendente que cotidianas tareas diarias con impacto humano colectivo y ético	Bermúdez (2025)
Postconvencional	Evolución hacia auto gestión Conciencia autotransformadora cocreación emergente.	Laloux (2017) Martinez (2012)

Fuente: Bermúdez (2026)

Esta matriz holística demuestra interdependencia: racionalidad sin espiritualidad es mecanicista; emocionalidad sin postconvencional es reactiva. Sólo la integración genera gerencia ontológicamente sana.

Es aquí donde la hermenéutica de Gadamer (1975) se vuelve trascendental. En verdad y método, establece que la comprensión no es un método para controlar objetos, sino un evento ontológico.

Este enfoque hermenéutico también se enlaza con la teoría crítica de Habermas (1984), citado por Carretero (2007), Habermas expone que la teoría crítica utilizada en las organizaciones se centra en la tensión entre el sistema (mecanismo de dinero y poder) y el mundo de la vida (espacio de comunicación, cultura y personalidad. Para Habermas el problema de las organizaciones convencionales no es técnico sino comunicativo y ético.

REFLEXIONES FINALES

La integración de racionalidad, emocionalidad y espiritualidad trasciende de la mera síntesis teórica: propone una praxis gerencial ontológicamente renovada para el contexto latinoamericano. Frente al mecanismo Taylorista que deshumaniza, esta terna prohibida racionalidad ética, emocionalidad colaborativa, espiritualidad propositivista, libera el potencial humano atrapado en jerarquías convencionales.



En países latinoamericanos, donde organizaciones hipercompetitivas agotan el talento por desconexión vital, el liderazgo postconvencional emerge como respuesta autóctona, tratar al empleado como ser integral genera triple impacto (económico, social y trascendente), reteniendo propósitos sobre salarios. Esta propuesta trasciende Wilber y Kegan que la espiritualidad gerencial no es accesorio, sino una ontología que redefine eficiencia como realización colectiva, resiliencia como ética vivida y éxito como evolución compartida.

Es un llamado a los gerentes postconvencionales a practicar este despertar: silenciar juicios reactivos (Sharmer, op. cite.), cocrear desde la intuición de Bermúdez y liderar con potencia de Spinoza (ob.cite.). Así organizaciones experimentan que el trabajo se transmuta en misión, crisis en oportunidad evolutiva y máquinas en organismos vivos. Así, la gerencia se redefine como una praxis ética que garantiza la supervivencia adaptativa y el bienestar pleno.

Referencias

Bermúdez, W. (20 de 12 de 2025). Mirada al humanismo de un sujeto racional, emocional, intuitivo y espiritual dentro de las organizaciones postconvencionales . Obtenido de Revista *BIOHUM.COM*:

https://revistabiohum.com/index.php/home/article/view/54?spm=a2ty_o01.29997173.0.0.6f605171pMvzMG

Caciope. (01 de 02 de 2000). Creando espíritu del trabajo: Re-imaginando el desarrollo organizacional y el liderazgo. Parte II. vol 21. Obtenido de Research.net: https://www.researchgate.net/publication/235280698_Creating_spirit_at_work_Re-visioning_organization_development_and_leadership_-_Part_II

Carretero, E. (2007). Jorgen Habermas y la primer teoría crítica. Encuentros y desencuentros. Recuperado el 2025, de https://www.researchgate.net/publication/28154451_Jurgen_Habermas_y_la_primera_Teoria_Critica_Encuentros_y_desencuentros



Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8va ed.)*. México D.F: McGraw-Hill/Interamericana.

Escobar, M. (2020). La espiritualidad: estrategia gerencial para el fortalecimiento de los valores organizacionales. Recuperado el 2025, de Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela: <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/3744/2428>

Gadamer, H. (1975). *Verdad y Método*. Recuperado el 2025, de sonocreatica.org: <https://sonocreatica.org/wp-content/uploads/2021/02/Gadamer-Verdad-y-Metodo-II.pdf>

Guglielmo, E. (2023). Visión ontoepistémica de los sistemas de gestión de calidad desde la inteligencia espiritual. Obtenido de Investigacionuft.net.ve: <https://www.google.com/search?q=About+https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerencia/article/download/1293/1609/5287&tbm=ilp&ctx=atr&sa=X&ved=2ahUKEwibieyZweGSAXUmmoQIHeKQM-cQv5AHegQIABAD>

Heidegger, M. (1927). *Ser y Tiempo*. Recuperado el 2025, de .philosophia.cl/biblioteca: <https://www.philosophia.cl/biblioteca/Heidegger/Ser%20y%20Tiempo.pdf>

Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1pncpfb>.

Laloux, F. (2017). Reinventar las organizaciones. Recuperado el 2025, de <https://es.scribd.com/document/577261184/Frederic-Laloux-Reinventando-las-organizaciones>

Martinez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa.Principios básicos y algunas controversias. . *(Ciência & Saúde Coletiva)* Obtenido de Scielo.org: <https://www.scielo.org/pdf/csc/2012.v17n3/613-619/es>

Sharmer, O. (2018). Teoría U. Recuperado el 2025, de educacion.uahurtado: <https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>

Wilber, K. (2022). *Una teoría del todo. Una Visión Integral de la Empresa, la Política, la Ciencia y la Espiritualidad*. España: Kairós.

Zambrano, J. (05 de 2025). La espiritualidad y la ética en una gerencia postconvencional. Recuperado el 2025, de *Revista CIEG / Número 73* pag. 181-191: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://revista.grupociieg.org/wp-content/uploads/2025/07/Ed.73-181-194-Zambrano-Jhoninnfa-1.pdf>



Artículo de investigación