

Psicología Organizacional Humana

Volumen 1, número 1 Abril 2008

MODELOS Y CONCEPTOS

**Competencias Personales para el Alto
Desempeño**

Ignacio Fernández

**Modelo de Equipos de Alto Desempeño: una
propuesta experiencial**

Karen Araneda, Pía Cordero, Felipe Landaeta

**Condiciones de viabilidad para implementar
Balanced Scorecard en empresas que operan
en Chile**

Raimundo Cordero, Juan Pablo Gevert, Felipe
Valdés, Tomás Vergara

**Responsabilidad Social Empresarial: modelo
de funciones para la gestión de la RSE desde
Recursos Humanos**

Alejandra Goñi, Carolina Hernández, Carla Salas

HERRAMIENTAS

**Diálogos generativos y su aplicación a
organizaciones**

Dora Fried Schnitman

Coaching: Análisis del Rol Organizacional

Eduardo Acuña, Matías Sanfuentes

APLICACIONES

**Modelo de desarrollo de Competencias en la
Formación del Psicólogo**

Jorge Sanhuesa

Psicología Organizacional Humana

Volumen 1, Número 1, Abril 2008

Artículos

MODELOS Y CONCEPTOS

- Competencias Personales para el Alto Desempeño 7
Ignacio Fernández
- Modelo de Equipos de Alto Desempeño: una propuesta experiencial 25
Karen Araneda, Pía Cordero, Felipe Landaeta
- Condiciones de viabilidad para implementar Balanced Scorecard en empresas que operan en Chile 49
Raimundo Cordero, Juan Pablo Gevert, Felipe Valdés, Tomás Vergara
- Responsabilidad Social Empresarial: modelo de funciones para la gestión de la RSE desde Recursos Humanos 77
Alejandra Goñi, Carolina Hernández, Carla Salas

METODOLOGÍAS

- Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones 101
Dora Fried Schnitman
- Coaching: Análisis del Rol Organizacional 127
Eduardo Acuña, Matías Sanfuentes

APLICACIONES

- Modelo de desarrollo de Competencias en la Formación del Psicólogo 145
Jorge Sanhueza
- Reseña de los autores 173
- Normas de publicación 175

Competencias
Personales
para el Alto
Desempeño

*Ignacio Fernández,
Universidad Adolfo Ibáñez*

Competencias Personales para el Alto Desempeño

Ignacio Fernández, Universidad Adolfo Ibáñez

Resumen

El artículo muestra el modelo de competencias creado como parte del Magíster en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez. En su diseño, el alcance del modelo se amplió y dió origen al Modelo de Competencias Personales para el Alto Desempeño, una conceptualización profunda sobre competencias para la vida. Las Competencias Personales se dividen en 3 grupos: competencias del sí mismo, competencias relacionales y competencias técnicas, cada una de las cuales se organiza en competencias esenciales e instrumentales. Este modelo de competencias ha sido usado como estándar de certificación de nuestro programa de magíster, generando importantes ventajas competitivas para nuestros graduados.

Palabras claves: competencias, competencias del sí mismo, competencias relacionales, alto desempeño, fortalezas.

Abstract

This paper shows a competences based model created as part of Master in Organizational Psychology at Adolfo Ibáñez University. In its design, the framework was broaden and finished in a Model of Personal Competences for Hig Performance, a deep conceptualization about competences for life. Personal Competences are split in 3 dimensions: selg competences, relational competencias and technical competences, each one organized in esential and instrumental competences. This competences model has been used as certification standard of our master program, developing important competitive advantages to our graduates.

Key words: competences, self competences, relational competences, high performance, strenghts.

1. Contextualización

Cuando la Universidad Adolfo Ibáñez decidió crear su Escuela de Psicología tuvo claro que ingresaba a un mercado muy competitivo, en una carrera con exceso de oferta y demanda a la baja, y con la necesidad de generar una propuesta académica altamente diferenciada para atraer y formar buenos profesionales.

El espacio para crear el modelo de competencias personales para el alto desempeño surgió cuando diseñamos el Magíster en Psicología de las Organizaciones - MPO. La pregunta que nos guió fue ¿qué deben tener nuestros graduados que los haga únicos, diferentes y atractivos para las mejores empresas? Nuestra respuesta fue que debían ser más competentes que los demás psicólogos organizacionales en 3 aspectos: saber hacer su trabajo, querer hacerlo y poder hacerlo.

Diseñamos una formación técnica innovadora y de primer nivel, aún sabiendo que en el largo plazo los conocimientos técnicos son un commodity que no diferencia. Sabíamos que lo que los haría diferentes estaba en las dimensiones del querer y el poder hacer, por lo que debíamos desarrollar algún modelo que diera cuenta de ello. Y no sólo eso. Ese modelo debía ser el estándar de certificación y aprobación del MPO.

Decidimos usar la lógica de competencias, cuyo uso está extendido en las organizaciones locales con un buen manejo en gestión de personas, pues conversaba bien con los requerimientos del mercado laboral donde nuestros graduados debían demostrar en los hechos sus fortalezas.

2. Lo emergente en las organizaciones

Varios autores sostienen que el modelo de gestión organizacional predominante está en crisis y que la forma mayoritaria de hacer las cosas en las organizaciones produce resultados comunes, desaprovechando el potencial de creación de valor, generando efectos nocivos en las personas y sus relaciones, y amenazando la sobrevivencia de las organizaciones en contextos complejos y competitivos (Collins, 2001; Echeverría, 2000; Kaplan & Norton, 2004; Peters, 2004)

El alto desempeño es una necesidad de sustentabilidad competitiva, donde los resultados operan como condicionantes de las decisiones de las organizaciones. Lo interesante de notar es que la mayoría de las empresas ha concentrado su atención en qué hacer, lo que ha derivado en el uso extendido de técnicas de planificación y de evaluación de los procesos de negocios. Ello estaría bien si ese trabajo de ingeniería de detalle se extendiera a *cómo* hacer las cosas y se incluyera una perspectiva balanceada de los factores determinantes de los resultados, donde las personas se consideren al menos tan importantes como los factores financieros y técnicos, lo que ha sido planteado y probado por la aplicación del BSC (Kaplan & Norton, 2004).

Los estudios muestran que los resultados de las empresas dependen directamente de los modos de relación de las personas en los equipos (Losada, 1999; Losada & Heaphy, 2004). Sí, entendió bien. La rentabilidad, satisfacción del cliente y clima laboral dependen de variables que están en el ámbito de las formas y dinámicas de relación de las personas en los equipos. Las relaciones grupales que predicen matemáticamente y determinan el alto desempeño son las llamadas emergentes.

Emergente es cualquier sistema vivo en el que existen las energías de posibilidad de conexión para generar una nueva plataforma y dinámica de relación entre los componentes básicos, desde la cual surgen y emergen innovaciones y creatividades que se traducen en resultados de mayor valor, nivel y cualidad que los anteriores (Varela, 2000).

Para que ocurra un estado, proceso y/o resultado emergente, es necesario que exista un estímulo y una energía que atraiga la atención del sistema y que opere como el sentido de funcionalidad para la articulación emergente. Es una emergencia funcional pues ocurre para satisfacer una demanda o necesidad del sistema mayor del que las partes son componentes. Así, la emergencia es para preservar y conservar la estabilidad del sistema mayor (Bunge, 2003; Varela, 2000).

Lo novedoso sucede cuando en algunas dinámicas de relación, las que Losada (2004) ha denominado *complexor*, el proceso generado alcanza un desempeño y resultados sobresalientes. Estas dinámicas de relación de alto desempeño se caracterizan por estados emocionales positivos donde se producen nuevas formas y frecuencias de conexión entre sus integrantes, las que permiten comprender que los resultados sean mejores.

Para que la potencialidad de procesos, conexiones y resultados emergentes se actualice, es clave contar con un proyecto común que dote de sentido personal a cada miembro del equipo, pues es sólo desde la pasión y el compromiso que se produce individualmente en cada persona, que es posible entrar en las dinámicas fluidas y expansivas que los equipos de alto desempeño requieren (Araneda, Cordero & Landaeta, 2007).

El construccionismo social se erige como el marco epistemológico que permite entender que de la creación de un proyecto común se genere un sentido personal que evoca el deseo de la propia participación en la organización o equipo que convoca (Fried Schnitman, 2005; Fried Schnitman & Schnitman, 2000; Gergen, 2004). En la motivación y el compromiso voluntario, derivados del sentido existencial personal que genera el proyecto compartido, se encuentran las posibilidades del alto desempeño.

El alto desempeño nace en el proyecto común, despierta el sentido existencial y las competencias individuales, y las rearticula en un sentido grupal de mayor nivel y al cual cada miembro está dispuesto a entregarse, pues su alma, su sentido existencial, sus deseos constructivos y su identidad están en juego.

Por ello, sin un sentido común generado y vivido como existencialmente compartido, no es posible el alto desempeño de los equipos. Los procesos y resultados sobresalientes son fruto de la inspiración personal y grupal, articulado en “nuestro” sentido de equipo, llamado comúnmente las metas y objetivos del equipo. Por lo mismo, cómo se generan las metas y cómo se construye el sentido del equipo son la piedra fundacional mínima necesaria para pretender acceder al alto desempeño. Esta forma de organización de un equipo es esencial y complementaria con muchas otras e, independientemente de la metodología que una organización o equipo elijan para constituirse, esta metodología de construcción del sentido existencial del equipo es irrenunciable. Es compartir para qué estamos trabajando en un equipo y que ello se ancle en el “para qué” individual de cada integrante.

Cualquier otro método de planificación, organización y coordinación que no incluya la creación de un sentido inspirador compartido desconoce los límites de potencialidad y resultados a los que puede llegar un equipo de alto desempeño. Al no conocer el parámetro de resultados sobresalientes, se elige un particular sistema de evaluación de metas desde el cual los resultados pueden ser calificados como buenos, no obstante podría ser un resultado dramáticamente menor o destructor del valor potencial de los resultados de un equipo.

Quienes se animen a probar en los bordes de la innovación y se atrevan a generar las condiciones de proceso para los equipos de alto desempeño, podrán gozar de sus beneficios emergentes. Ello requiere tener pasión y coraje, querer hacerlo con otros, reconocer que solo no se puede y que cada uno tiene áreas específicas de competencia. Demanda humildad para aprender conexiones, procesos y relaciones de poder nuevas; desaprender y dejar un momento de lado lo que funcionó como “exitoso” y poner la confianza en una visión de ser humano que crecientemente aumenta su adscripción entre la gente: que en condiciones de

respeto y estados emocionales expansivos surge lo mejor de cada uno, creencia que tiene a la base la noción de persona madura, automotivada y guiada originariamente a la trascendencia y a hacer bien las cosas (Maslow, 2003).

Da la impresión que la evolución de las personas en las últimas décadas y los aportes de las investigaciones están generando las condiciones para operacionalizar el sueño de dos psicólogos visionarios, Abraham Maslow (2003) y su ideal del hombre autorrealizado, y Carl Rogers (2003) con su certeza de que en las condiciones adecuadas la persona puede llegar a ser lo que realmente es.

Ello adquiere renovada fuerza y matices nuevos en las disciplinas que valoran las fortalezas y la mirada positiva de las personas y equipos como eje de la psicología y las organizaciones. Basados en la mirada del construccionismo social liderado por Gergen (Gergen & Gergen, 2004), son 3 las líneas de intenso desarrollo en los últimos años en Estados Unidos y que están resonando y expandiéndose a gran velocidad.

El primer aporte nace en 1987 con la propuesta de Indagación Apreciativa de David Cooperrider y un afiado grupo de investigadores que promueven mirar siempre la intención positiva en los actos y el poder de indagar aquello que se ha efectuado eficazmente o de las posibilidades emergentes en equipos con metas inspiradoras y compartidas (Cooperrider & Whitney, 2005).

La segunda disciplina es la Psicología Positiva liderada por Martín Seligman, que, si bien tiene algunos supuestos epistemológicos que no llegan a ser propiamente construccionistas, focaliza la mirada en la necesidad de mirar el aspecto positivo de las personas y concentrarse en ellas como camino para una auténtica felicidad (Seligman, 2003).

El tercer aporte de relevancia lo realiza Marcus Buckingham (2007) quien forja la idea del crecimiento basado en fortalezas y cuyos libros han salido del ámbito académico para constituirse en un tema de interés general para el lector de best-seller. Quizás es quien más ha contribuido a masificar esta mirada de construir la vida sobre las fortalezas, más que intentar mejorar las debilidades, lo que si bien es compartido como visión deseable por la mayoría de las personas, aún no se transfiere a las prácticas cotidianas de trabajo, donde el 88% declara que en el día a día no dedica tiempo relevante a poner sus fortalezas en acción (Buckingham, 2007).

Existe acuerdo entre estos autores respecto del giro radical que ha efectuado la psicología en los últimos 20 años, donde un grupo creciente de personas comienza a mirar los procesos humanos y sociales desde los recursos y fortalezas de las personas para su expansión presente y futura, yendo más allá de la tradicional mirada de patología, carencia, escasez, daño del pasado, brecha y dolor que heredamos de la mirada freudiana. Es hora de dejar de ser expertos en la mitad del vaso vacío y crear los modelos y metodologías para expandir lo que está en la mitad llena. Y este sí es un cambio revolucionario: de la escasez a los recursos. Es mirar el mundo con ojos apreciativos y valoradores de lo que funciona y nos impulsa a lo nuevo y mejor (Kelm, 2005).

Otras personas sostienen ideas opuestas a las anteriores, estimando que aun en las mejores condiciones el ser humano tienden esencialmente a hacer las cosas mal, es flojo y despreocupado, repite compulsivamente sus tropiezos y no lo mueven deseos de crecimiento y evolución, sino sólo permanecer donde está para vivir con el menor esfuerzo posible. Quienes viven más cerca de esta creencia tienden a considerar ingenuas estas ideas en su aplicación organizacional, cerrando de plano cualquier posibilidad de innovación y creación de valor desde otro paradigma.

En otras palabras, es una decisión personal permanecer donde se está y languidecer, o descubrir la sabiduría original de las personas y florecer. Losada trazó una línea respecto

de la tasa de positividad/negatividad en que vivimos las personas (Losada Line) sobre la cual el resultado humano individual lo llamó florecer y bajo la cual ocurre el languidecer. Languidecer o florecer depende de una decisión personal que sería interesante hacer concientemente al comprender las posibilidades que se abren y cierran, las que se ganan y se pierden (Fredrickson & Losada, 2005).

Ante esta opción del alto o bajo desempeño surge la pregunta sobre cuáles serían las competencias personales necesarias para vivir en dinámicas de alto desempeño y así acercarnos a un mapa de fortalezas personales para lograr buenos resultados en dos niveles: efectividad en lo externo y observable por otros, y satisfacción interna, esa que cada uno valora en la privacidad de su ser.

3. Las competencias personales como fundamento del alto desempeño

El modelo de Competencias Personales para el Alto Desempeño es una construcción personal que tiene diversas influencias y orígenes, las que se explicitarán por rigor, respeto y reconocimiento a sus autores.

El modelo propuesto considera 3 niveles de competencias personales, que he llamado *competencias del sí mismo*, para aquellas propiamente individuales, que concentran su desarrollo en torno al self y que son esenciales como condiciones de base para facilitar la emergencia de las demás competencias; *competencias relacionales*, para aquellas que se ponen en acción junto a otros y que dan cuenta de interacciones en el espacio social e interpersonal; y *las competencias técnicas*, aquellas que son específicas a la sub-cultura técnica o profesional de la que la persona es parte según un particular saber hacer en el mundo del trabajo.

Las competencias del sí mismo y las relacionales son comunes y genéricas para todos los seres humanos y en su diseño nos hemos orientado por el criterio de “efectividad para la vida”, entendida de 2 modos:

1. Efectividad como buenos resultados externos y, por lo mismo, susceptible de juicio y evaluación de quienes viven y trabajan con nosotros. Es el elemento de medición externa del propio quehacer, sometido a estándares y opiniones de terceros. Es la dimensión visible de la acción en el mundo, por lo que se observa predominantemente en el ejercicio de las competencias relacionales.
2. Efectividad como sensación interna de bienestar y satisfacción personal. Remite a escuchar la voz interior sin juicios evaluativos ni cognitivos. Es la resultante interna de la cual se es testigo privado pues emerge desde el centro interior, ese que es difícil explicar y que todos las personas sentimos y escuchamos en centramiento corporal, respiración equilibrante y silencio de la mente.

A la base de mi concepción de competencias existe una antropología y una visión de persona donde la concibo como la integración emergente y dinámica de 4 dimensiones de lo humano: la corporalidad, la afectividad, la cognición y el espíritu.

Quienes conozcan los aportes de Echeverría (2004, 2006a) identificarán cierta similitud con los 3 dominios de su triple coherencia ontológica (corporalidad, emocionalidad y lenguaje), con 3 diferencias relevantes:

1. La primera es denominar cognición a lo que Rafael llama lenguaje. La razón de ello es que la idea de cognición incluye todos los procesos neurocognitivos que dan como resultado el uso de la razón y el pensamiento en nuestras vidas, en lo que comúnmente llamamos mente. Prefiero este nombre y no “lenguaje”, pues si bien comparto la idea de que muchos fenómenos adquieren realidad cuando son distinguidos en el lenguaje, también es cierto que existen experiencias, vivencias y sensaciones que son reales y

no somos capaces de nombrar lingüísticamente, lo que en absoluto niega su existencia. Cognición me parece más inclusivo de la experiencia humana mental que la palabra lenguaje.

Por otro lado, el lenguaje está presente en el cuerpo, los afectos y el espíritu, por lo que circunscribirlo a un dominio específico es discutible. ¿No será el lenguaje un sub-dominio específico de la cognición, los afectos y el espíritu?

2. La segunda diferencia tiene que ver con la conceptualización que Echeverría da a la dimensión que él llama “emocionalidad”. Su aproximación acota las contribuciones de la psicología en este dominio, no obstante la moda y el léxico de los últimos años nos hablan de inteligencia emocional. Este mundo “emocional” está constituido al menos por 3 fenómenos: las emociones, los sentimientos y los estados de ánimo, y el nombre que los incluye y agrupa en la tradición psicológica es el de afectividad o los afectos. Emocionalidad remite sólo a uno de los componentes afectivos y genera una percepción errada del alcance de la afectividad.

3. La tercera diferencia, y la más esencial, es conceptualizar e incluir la dimensión del desarrollo del espíritu y la conciencia como parte de la coherencia ontológica básica del ser humano. En este modelo he optado por posicionar al espíritu y la conciencia como un 4º dominio ontológico, no obstante puede ser discutible al menos desde 2 puntos de vista:

- a. Que el espíritu y la conciencia sean sub-dominios derivados de los anteriores y presentes en la corporalidad, los afectos y la mente.
- b. Que la dimensión del espíritu y la conciencia constituyan un metanivel de lo humano que se expresa en los otros 3 dominios. Visto así, estaríamos ante un Sí Mismo Divino que está sobre lo humano, anclado en nosotros en cada uno de los otros dominios y orientando nuestro sentido a una trascendencia superior que se manifiesta en el actuar humano en el mundo. En un futuro artículo abordaré esta apasionante discusión.

Por conciencia entendemos la visión interior que poseemos las personas y que emerge cuando nuestro cuerpo, afectos y mente están en calma y permiten el silencio. En ese silencio se logra la conciencia y se está ante un espacio de creación caracterizado por la vastedad, la atemporalidad, la luminosidad, claridad y expansión que permiten expresarse al espíritu creador que late en cada ser humano. Es estar ante un espacio de múltiples posibilidades y donde el deseo y la calificación afectiva conciente de la persona son los que dan forma y contenido a lo que vendrá. Es lo que Castro (2001) denomina el umbral morfogenerativo de creación ilimitada.

Esta concepción deriva de los aportes de Grof (2002), Wilber (2001, 2004), May (2001, 2006) y Castro (2001), quienes se han atrevido a traer las fronteras de los conocimientos difusos a la conceptualización rigurosa que exige la academia occidental, límites cada vez más amplios por la incapacidad de la ciencia para explicar muchas de las vivencias esenciales de las personas. Como dice Senge (2007), estamos en una época en que la experiencia humana subjetiva es el principal objeto de validación e investigación de lo humano, por lo que lo observable dentro de la persona adquirió la misma validez que la observación externa, ascéptica y con pretensiones de objetividad. Maturana (2002a) bien nos enseñó que ello no existe para los fenómenos humanos y sociales.

Orígenes de las Competencias del Sí Mismo (CSM)

El hilo conductor de las CSM lo constituye la búsqueda de conceptos y herramientas que faciliten el equilibrio y centramiento de la persona, estado en el que emergen nuestros recursos interiores potenciales y desplegamos nuestras fortalezas originarias.

A continuación se detalla las influencias que me llevaron a la conceptualización de las CSM, las que se presentan para los 4 dominios de lo humano.

Desde la perspectiva corporal son 5 las influencias principales:

1. La tradición de las técnicas de relajación derivadas del uso consciente de la respiración, lo que remite a las técnicas de pranayama hindú, a la respiración equilibrante del ying y yang, propias de la tradición budista, y el yoga.
2. La bionergética de Alexander Lowen y sus ejercicios para liberar la energía corporal detenida (2000).
3. Las técnicas orientadas a movilizar la energía corporal desde el chacra raíz al chacra coronario y así restituir el flujo energético que nos regala nuestro cuerpo (Brown, 2005; Ianantuoni, 2004). Su gran aporte es concebirnos como una perfecta máquina de energía electrónica con centros energéticos identificados, cuya efectividad opera cuando nos generamos las condiciones físicas y emocionales para que la energía fluya libremente y sin bloqueos. En ese estado de conexión electrónica ocurren sorprendentes fenómenos creativos y expansivos. Ejemplos de ello son las visualizaciones de la PNL (Dilts, 2004), el EMF (Tir, Demaio & Nievas, 2006), las visualizaciones de Saint Germain (2004) y las técnicas de acupuntura y otras técnicas equilibrantes de la medicina tradicional china (Bucher, 1994).

Una interesante investigación fue publicada en Harvard Business Review identificando los efectos organizacionales de concebir la gestión de la energía como una de las claves de los resultados (Schwartz, 2007), mostrando de paso que esta concepción de la energía como un activo intangible de primer orden está siendo traducida en aplicaciones organizacionales reales y efectivas.

4. La biodanza, creada por Rolando Toro (2004, 2007), y su revelador impacto en el develamiento de la coherencia corporal-afectiva de cada uno. Ayuda poderosamente a reconocer el cuerpo que uno es y las posibilidades afectivas nuevas que surgen de la conexión con él y con otros.
5. La conceptualización de sensación sentida de Eugene Gendlin (Gendlin, 2004; Perl, 2004) y sus técnicas de focusing y thinking at the edge como conectores creativos hacia los otros dominios de lo humano. Aprender a identificar la propia sensación sentida, sentirla, tomar contacto con ella y permitirle que dirija nuestro comportamiento, nos trae el poder de la voz interior como sabio consejero y conductor de nuestro actuar en el mundo. Es lo que junto a Felipe Valdés conceptualizamos como “GPS interior”, el direccionador y orientador interno que nos llevará a destino y que se funda en la sensación sentida.

Las influencias desde la perspectiva cognitiva son 4:

1. Las ideas de Maslow (2003) y Rogers (2003) sobre un ser humano en permanente auto-actualización y sobre las condiciones básicas para su desarrollo. Su influencia ha sido longitudinal por cuanto me permitió resonar e identificar en la propia sensación sentida la convicción inefable de que las personas son esencialmente buenas y bien orientadas. Sus ideas dotaron de sentido y esperanzas a las insatisfacciones con las que observaba el mundo. Sabía que había algo distinto y sus ideas fueron soporte y fundamento existencial.
2. Las poderosas conceptualizaciones de Gregory Bateson (1976), Humberto Maturana (2002b) y, particularmente, Francisco Varela (2000), quien con sus ideas de enacción, encarnación y sus preclaras reflexiones sobre el fenómeno de la vida desde la neurociencia, ha iluminado y revelado conexiones de lo cognitivo con lo corporal y espiritual.
3. La técnica de desarrollo de la creatividad, elaborada por Fresia Castro (2001), llamada Método de Activación de la Glándula Pineal, la que mediante una serie de 5 rápidas visualizaciones de luz permite liberar el potencial creativo y ponerlo al servicio de nuestros objetivos. Si bien Castro no identifica su método con el desarrollo del espíritu, sus

resultados así lo confirman, pues las personas reportan “estar en Presencia”, usando el lenguaje de Senge (2007), lo que es propio de las metodologías espirituales.

4. Otra influencia importante proviene de las leyes y mecanismos del funcionamiento humano, derivadas de concepciones que buscan fundir la experiencia humana subjetiva con la racionalidad y que tienden a ser denostadas y ridiculizadas por la ciencia racionalizante. El factor común de estas miradas es su planteamiento fenomenológico, en el sentido que respecto de sus metodologías nos dicen “prueba lo que te propongo, observa qué te ocurre y luego juzga”. En esta línea están algunas aplicaciones de la física cuántica al uso del potencial energético de las personas (Capra, 2003), los escritos de Saint Germain (2004), los fundamentos de las meditaciones budista y zen (Dalai Lama, 2001; Watts, 2003) y las ideas sintetizadas en la película “El Secreto” (Byrne, 2007). Estas miradas razonadas y fundadas, cuyos fundamentos aún no son aceptados por la ciencia predominante, son crecientemente validados por la experiencia sentida de miles de personas y su expansión se constata acelerada.

5. La idea de gestión del sí mismo impulsada por Drucker (2005), sustentada en ejemplos de ejecutivos que articularon su estilo de gerenciar desde esta mirada (Hock, 2001).

Desde la perspectiva del desarrollo de la conciencia y el espíritu, las influencias son básicamente dos:

1. Los estudios de Stanislav Grof sobre la emergencia del espíritu y las conceptualizaciones que derivó de los efectos de la respiración holotrópica (Grof & Grof, 2001). Demostró que el espíritu emerge como desarrollo evolutivo natural en personas que viven un conjunto particular de condiciones y que, ante estos facilitadores, la conciencia espiritual surge nítida e involuntaria. En la misma línea, las contribuciones de Wilber (2001, 2004) y la psicología transpersonal (Grof, 2001, 2003; Walsh & Vaughan, 2001) a la comprensión del fenómeno de la conciencia son clarificadoras de un tema que antes de su conceptualización aún pertenecía al terreno del misterio.

2. La vivencia de conexión con lo Superior derivada de prácticas espirituales como la oración, los ejercicios espirituales de San Ignacio (Mifsud, 2001; Villalón, 1863), la meditación, los mantras, visualizaciones de luz y otros métodos de contacto con lo divino.

Desde la perspectiva de lo afectivo no identificamos influencias mayores, salvo los aportes de Goleman (2004). Es interesante constatar que en un mundo aún dirigido por la racionalidad como eje casi exclusivo, los caminos de búsqueda para desarrollar el sí mismo provienen básicamente desde lo corporal y lo espiritual, lo que da cuenta del desbalance de lo que se nos enseña a la mayoría de las personas: que mediante la razón se logra la felicidad.

Nuestra propuesta balancea dinámicamente estos 4 dominios (corporalidad, afectividad, cognición y espíritu), valora lo cognitivo en su medida y concibe la expansión del sí mismo como un proceso coherente, progresivo y ascendente, cuya activación depende de la voluntad y el libre albedrío de cada persona, la que sabrá en qué dominios están sus fortalezas, determinará qué dominio desarrollar y qué metodología elegirá para su mayor expansión.

Orígenes de las Competencias Relacionales (CR)

Son 4 las influencias esenciales:

1. La investigación de Marcial Losada sobre equipos de alto desempeño, donde determinó que los 2 únicos factores matemáticamente demostrables del alto desempeño son la conectividad y la positividad al interior de los equipos, y asoció la tasa de negatividad/positividad a una línea cuantitativa sobre la cual ocurre el florecimiento humano y bajo la cual somos testigos del languidecimiento (Losada, 2004; Fredrickson & Losada, 2005).

2. Las ideas de Fernando Flores sobre actos de habla y coordinación de acciones (Budd, 2001; Flores, 1994; Flores, Spinosa & Dreyfus, 2000) y, particularmente, los desarrollos de Rafael Echeverría sobre el ciclo de la promesa y las competencias conversacionales y directivas requeridas para el alto desempeño (Echeverría, 2004, 2006b). Su contribución junto a Alicia Pizarro en la formación de profesionales en coaching y competencias directivas genéricas destaca por su convicción y persistencia creativa.

3. El construccionismo social y su certeza de que la realidad y la acción se crean junto a otros (Gergen & Gergen, 2004). La efectividad y el alto desempeño ocurren en espacios socialmente contruidos y con sentidos colectivos que van más allá de lo individual (Fried Schnitmann, 2005). El aporte de Kenneth Gergen y Taos Institute se constituyen en un pilar epistemológico de nuestra propuesta.

4. La concepción de respeto y convivencia social desarrollada por Maturana (2002a) y la centralidad de su entender a los demás como legítimos otros. Nuestra elaboración de horizontalidad en las relaciones se funda en esta idea y en la simetría relacional planteada por Paul Watzlawick y los teóricos de la comunicación humana (Watzlawick, Jackson & Beavin, 1984).

Las competencias relacionales, la creación de sentidos colectivos y el alto desempeño se fundamentan en un buen desarrollo de las CSM, las que operan como un antecedente e input básico para los espacios sociales orientados a la efectividad compartida. Visto de otro modo, cabe preguntarse si un equipo con integrantes que muestran un desarrollo bajo o normal de sus CSM logrará alto desempeño.

Por ahora podemos afirmar dos cosas: por un lado, los equipos de alto desempeño desarrollan dinámicas emergentes de relación que van más allá de las competencias individuales (Losada, 2004) y, por lo tanto, el desempeño grupal no dependería esencialmente de las CSM. Por otro lado, crear los espacio de conectividad, positividad y confianza que requiere un equipo de alto desempeño pivota en ciertas CSM que operan como factores higiénicos basales, por ejemplo, vivir en emociones positivas. Visto así, el alto desempeño colectivo depende de algunas CSM.

4. Modelo de Competencias Personales para el Alto Desempeño

A continuación presentamos nuestra taxonomía de competencias personales, las que por razones de espacio sólo se enunciarán. En artículos posteriores entregaremos las definiciones específicas y los comportamientos observables que dan cuenta de estas Competencias del Sí Mismo y Competencias Relacionales, aspecto fundamental para poder certificar competencias como estándar de graduación en programas de post-grado universitario.

Las competencias se distinguen en competencias esenciales, a las que se asocian competencias instrumentales, que a su vez agrupan un conjunto de comportamiento específicos en los que se identifica la competencia instrumental, y que no se incluyen en este artículo.

Tabla 1: Competencias del Sí Mismo

Competencias Esenciales	Competencias Instrumentales
Conectar emocionalmente	Identificar la sensación sentida Nombrar la sensación sentida Usar la sensación como motor de la acción
Gestionar las emociones	Identificar y nombrar las emociones Controlar las emociones, sobre todo ante conflictos Autoproducir emociones positivas Dejar de lado emociones negativas Reconocer públicamente los errores y asumir compromisos reparadores
Conectar corporalmente	Respirar intencionadamente Silenciar la mente
Estar en presencia	Focalizar la atención en la conciencia Abrirse al autoaprendizaje permanente
Visualizar	Imaginar el estado y la acción deseada
Calificar y sostener emocionalmente	Cargar de sentimiento la acción deseada y visualizada
Decretar acciones	Declarar un deseo constructivo Orientarse a logros de excelencia Mostrar iniciativa y emprendimiento para generar acción
Confiar	Confiar en sí mismo con seguridad y fortaleza Aceptar la ambigüedad y la incertidumbre Mantenerse en presencia
Persistir	Reiterar el decretar acciones Saber esperar pacientemente
Reconocer y agradecer lo sucedido	Medir los resultados de su accionar Agradecer a otros y a lo Superior
Flexibilizar creencias	Identificar creencias, acciones y patrones propios Evaluar efectividad de creencias, acciones y patrones propios Mostrar coraje y grandeza para dejar patrones propios inefectivos Reconocer y actuar nuevas posibilidades

Indicadores de Efectividad

Coherencia, equilibrio y bienestar personal
 Efectividad en la acción
 Satisfacción personal

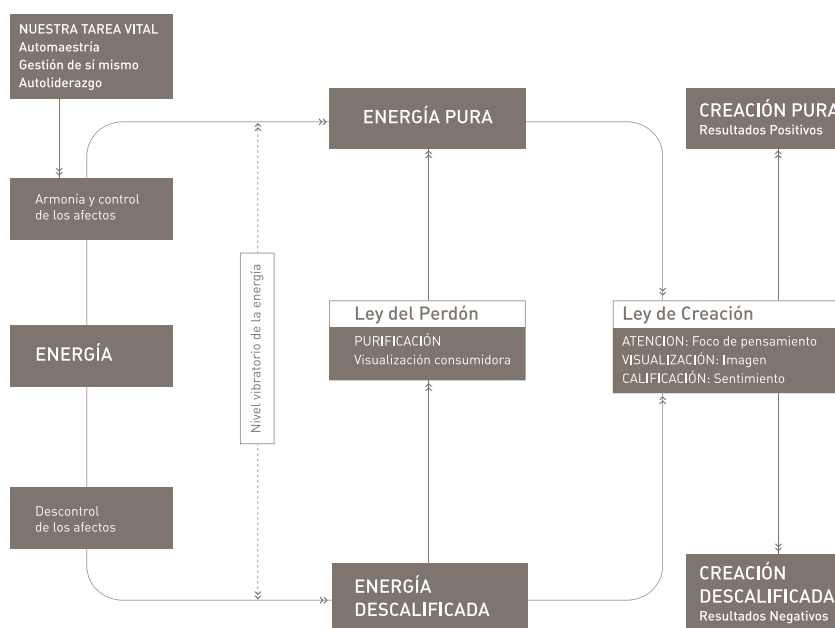
Es interesante notar que las CSM se plantean como acciones y no como rasgos de personalidad, lo que se basa en la idea que las personas podemos desarrollar nuevos comportamientos que modifiquen los juicios pre-existentes y difícilmente modificables que muchas personas cargan (por ejemplo, soy agresivo porque de niño me maltrataban). Visto como características de un ser histórico y en la tradicional mirada de la psicología, estas competencias parecen poco desarrollables y se asienta la mirada de la escasez y la dificultad más que de la posibilidad y la innovación personal. Concebirse como una persona con múltiples posibilidades de nuevas conductas y donde la constatación de nuevos actos es la que define la nueva calificación del ser, se asocia a la mirada de desarrollo de recursos y fortalezas que proponemos. Somos nuestra historia y, sobre todo, somos los actos cotidianos que definen nuestro ser en el mundo.

A la base de las CSM existe una concepción de las leyes y mecanismos básicos para la vida, que se sustenta en la idea del ser humano como un ser energía, cuyos resultados dependen de cuán capaces somos de mantener esa energía en un alto nivel de vibración y positividad para abrimos a los espacios de creación para ser efectivos en el mundo, tal como demostró Hawkins en su sorprendente trabajo neurofisiológico sobre la conciencia, la evolución y la espiritualidad (Hawkins, 2003). Se asocia a la idea de Losada de que la mantención de la energía positiva conduce al alto desempeño y que la energía marcada por la negatividad genera bajo desempeño. Esos mecanismos se muestran en la tabla 2.

Estructuralmente nuestro cuerpo tiene la capacidad de autogeneración de la energía para vivir. Lo relevante es si esa energía se mantiene con alta vibración o es descalificada, lo que ocurre por la influencia de los afectos sobre ésta. Si los afectos se mantienen centrados y bajo el control del sí mismo, se conserva positiva, y si es cruzada por el descontrol de los sentimientos, baja su nivel vibratorio y se descalifica.

Sea positiva o negativa la energía resultante, ella es la materia prima para el proceso creativo, propio de lo humano, que hemos llamado ley de creación. Este mecanismo opera consciente o inconcientemente, y es básico que las personas lo entendamos pues es la forma simple y mecánica en que las cosas se crean. Estos mecanismos creadores operan sobre la energía que llega como input y produce resultados en el mismo nivel de positividad o negatividad de ésta.

Tabla 2: Leyes básicas de la vida individual



Esta ley de creación opera mediante 3 factores claves:

1. La capacidad para poner la atención y focalizarnos sobre ideas constructivas. Es concentrar la atención sobre los deseos constructivos, los recursos y capacidades personales (lo que se tiene) y no en las circunstancias limitantes, las expectativas negativas ni la escasez de recursos o posibilidades (lo que no se tiene). Scharmer (2007) identificó la “estructura de la atención” en 3 niveles (mente, afectos y voluntad), entendiendo mente como el nivel más superficial y voluntad como el nivel más profundo y asociado al desarrollo del espíritu. Concluyó que mientras más profundamente se concentra la atención, existe mayor posibilidad de entrar en un proceso de cambio personal.
2. El pensamiento y la imaginación para visualizar y diseñar mentalmente los detalles de la idea constructiva, su forma de funcionamiento y su contribución social.
3. Una emocionalidad positiva para dotar a esa idea de la energía para su concreción y operación. La pasión, el deseo constructivo, la convicción de ocurrencia y la creación de los espacios emocionales positivos son los facilitadores para desarrollar la confianza de las personas y su entrega voluntaria a los procesos que resultan en alto desempeño y riqueza.

Estas son leyes esenciales para que funcione la vida individual. Pregúntele a cualquier persona que ha logrado abundancia económica en su vida si no han sido claves su atención, su visualización y su fuerza emocional para sostener la idea de negocio y hacerlo realidad.

La buena noticia y lo sustantivo de estos 3 mecanismos de vida es que son capacidades que están presentes en todas las personas, más allá de su educación, su historia o su posición socio-cultural. La clave está en concebirse a sí mismo como instrumento generador y creador de lo constructivo, para alcanzar la libertad propia y facilitarle el camino a otras personas.

Así planteado, la tarea humana esencial es el control sobre sí mismo para mantener los afectos en calma y equilibrio, y de este modo facilitar la autoproducción de energía positiva, esa que conduce a resultados de alto desempeño. La gestión del sí mismo, el autoliderazgo, la innovación personal y la automaestría son sinónimos que connotan aquello de lo que debemos hacernos cargo para alcanzar la libertad creativa en la vida personal. Es operar las Competencias del Sí Mismo en la propia vida.

La segunda ley que se muestra es la del perdón, que tiene como efecto recalificar positivamente aquella energía que ha bajado su nivel vibratorio. La técnica para ello es la visualización consumidora, que no es más que visualizar luz sobre aquella persona, grupo o situación que causa la negatividad afectiva, y que se dirige al nivel del perdón trascendente. Bright, Fry y Cooperrider (2006) investigaron los tres modos de respuesta ante el perdón, identificando tres tipos de perdón: el perdón “a regañadientes”, el perdón pragmático y el perdón trascendente. Es este último el que permite aumentar el nivel de vibración de la energía personal para permitir la operación de los mecanismos creativos.

Estos mecanismos vitales están en el ámbito de lo individual y su uso conciente para mantener la positividad es uno de los ejes de las CSM de alto desempeño. Cada persona llega a los equipos de trabajo con su energía predominante de positividad o negatividad, lo que facilita o dificulta las dinámicas de relaciones en éstos. Es tarea del equipo la construcción de un espacio emocional efectivo (Fernández, 2006) o inefectivo, que determinará los resultados de alto o bajo desempeño, donde el rol del líder del equipo es esencial como creador de las condiciones que facilitan u obstaculizan los procesos grupales y de las dinámicas de relación que determinarán los resultados del equipo (Schiller et al., 2002).

Tabla 3 : Competencias Relacionales

Competencias Esenciales	Competencias Instrumentales
Identificar y respetar al otro	Mostrar una apertura desprejuiciada ante el otro Mostrar horizontalidad en la relación Identificar los recursos del otro Validar el punto de vista del otro Diferenciar entre los actos de la persona y su dignidad básica
Conectar con el otro	Poner la atención activa en el otro
Escuchar	Escuchar inquietudes implícitas en el habla del otro Validar lo dicho con el otro Distinguir entre afirmaciones y declaraciones Identificar hechos, sin juzgar intenciones Centrarse en los recursos más que en las carencias Tomar la iniciativa para la búsqueda de información relevante
Hablar	Hablar después de escuchar al otro Identificar y decir la propia inquietud Fundar los juicios Focalizarse en decir positividad
Hacer silencio	Identificar el silencio defensivo Respetar el silencio reflexivo
Conversar	Generar climas de confianza y respeto Diseñar conversaciones Hablar verdad frente al otro (autenticidad) Comunicarse activa y frecuentemente con otros Mostrar actitud crítica propositiva y positiva
Coordinar	Hacer peticiones Ofrecer Negociar Discrepar asertivamente y lograr acuerdos (renegociar) Prometer Reclamar Cumplir lo prometido Declarar cumplimiento o incumplimiento de la promesa
Retroalimentar	Dar juicios fundados y respetuosos Recibir juicios fundados y respetuosos
Evaluar	Generar indicadores medibles Determinar estándar de efectividad Realizar y documentar la medición Evaluar resultados, explicitando cumplimiento o rediseño
Rediseñar coordinaciones	Proponer y fundar una nueva forma de coordinación de acciones
Reflexionar en la acción	Identificar dinámicas y patrones subyacentes Liderar al equipo

Indicadores de Efectividad

Conectividad	Respeto
Positividad	Satisfacción del otro
Impecabilidad	Clima de confianza

Las Competencias Relacionales se sustentan en el respeto al otro como un otro legítimo y digno, lo que se expresa en el espacio interpersonal como horizontalidad relacional, esa que me posiciona en el mismo nivel que las demás personas en una simetría humanizante. En la relación no se está por sobre ni bajo los demás, bajo ninguna justificación, creencia ni pretexto. Es llegar a la relación con otros desprejuiciadamente, con apertura, confianza y una dosis de ingenuidad para que sea posible construir un equipo de verdaderos pares e iguales, en el sentido de la dignidad básica de los seres humanos. Es desde esta horizontalidad relacional que se puede construir una convivencia social armónica y construir espacios positivos para el trabajo de los equipos.

Desde ahí se pueden articular y desplegar las competencias para la coordinación de acciones entre las personas, las que en espacios de confianza y sentido compartido articulan las acciones que conducen al alto desempeño.

Estas son, al menos, las competencias personales esenciales e instrumentales que les permiten a las personas evolucionar para alcanzar altos estándares de desempeño personal y grupal. Con éstas estamos diseñando programas educativos que buscan la diferenciación profesional y la satisfacción para la vida, que sostenemos están en las competencias del sí mismo y las competencias relacionales. Está demostrado que las competencias técnicas son más fácilmente adquiribles y replicables, y que no es ahí donde está la principal fuente de creación de valor organizacional (Jericó, 2003).

Respecto de las Competencias Técnicas, ya comentamos que ellas son particulares a los dominios técnico-profesionales de las diferentes especialidades laborales, por lo que, a diferencia de las competencias personales, no pueden establecerse competencias genéricas. Dado que este modelo tuvo su origen en la formación y certificación de competencias para los alumnos del Magíster en Psicología de las Organizaciones – MPO de la Adolfo Ibáñez, se muestra aquellas competencias técnicas diferenciadoras claves que nos parecen esenciales para el alto desempeño de los psicólogos organizacionales en el mundo laboral.

Tabla 4: Competencias Técnicas para certificar en el MPO

Competencia Técnicas
Hacer proposiciones sólidas en lo conceptual y aplicables en lo real
Mostrar capacidad estratégica para sustentar sus propuestas
Balancar entre necesidades de la persona y las demandas de la organización
Mostrar conocimiento técnico experto
Mostrar capacidad de integración conceptual y creación de modelos
Generar indicadores medibles
Evaluar resultados, explicitando cumplimiento o rediseño

Como se ve, estas competencias podrían ser aplicables a los egresados de otras profesiones, pues comparten un sustrato de contribución de alto nivel profesional y orientación a cargos de nivel ejecutivo. Queda claro que cualquier universidad u organización que quiera desarrollar su perfil de competencias técnicas debe hacerlo particularizadamente según su modelo de negocios y cultura organizacional, aplicando un modelo constructivista de competencias y sirviéndose de los desarrollos de los modelos funcionales (Fernández & Baeza, 2002).

5. *Desafíos*

Las competencias personales que planteamos son básicas para vivir la vida y alcanzar alto desempeño a nivel personal, organizacional, social y cultural. Varias investigaciones académicas en curso están evaluando el efecto de diferentes metodologías experienciales sobre el alto desempeño individual y grupal, y serán ellas las que nos permitirán afirmar, enriquecer, modificar o desechar nuestra propuesta.

Un desafío imprescindible es desarrollar programas de entrenamiento para organizaciones basados en este modelo de competencias, a través de procesos de investigación-acción. Ello dará cuenta de las importancias relativas de cada competencia en determinados contextos organizacionales y se podrán generar distinciones específicas para su aplicación efectiva.

Estas competencias personales presentan grados diferentes de evolución según la etapa de desarrollo vital y laboral en la que se encuentre la persona, donde los comportamientos que dan cuenta de un buen nivel de desarrollo de la competencia van enriqueciéndose con la experiencia, por lo que los parámetros y estándares de lo aceptable varían según la edad.

A su vez, las competencias personales pueden agruparse en cluster de competencias por la proximidad de varias de ellas, lo que facilita concentrar las metodologías de desarrollo de competencias en unos pocos ejes apalancadores. Esta tarea, junto a la de determinar los perfiles de certificación de competencias según etapa del desarrollo humano, son los desafíos que se abren en el futuro para este trabajo.

Referencias

- Araneda, K., Cordero, P. & Landaeta, F. (2007). *Modelo de equipos de alto desempeño: una propuesta experiencial*. Tesis para optar al grado de Magíster en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- Bateson, G. (1976). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Editorial Lohlé.
- Brown, S. (2005). *Energía chi*. Buenos Aires: Agama.
- Bright, D, Fry, R. & Cooperrider, D. (2006). Forgiveness from the perspectives of three response modes: begrudgement, pragmatism and transcendence. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 78-103.
- Bucher, J. (1994). *El fluir vital*. Santiago: Editorial Centro de Desarrollo de la Persona.
- Buckingham, M. (2007). *Go put your strengths to work*. NY: Free Press.
- Budd, M. (2001). *Tú eres lo que dices*. Madrid: Editorial Edaf.
- Bunge, M. (2003). *Emergencia y convergencia*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Byrne, R. (2007). *El secreto*. Barcelona: Ediciones Urano
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Castro, F. (2001). *El cielo está abierto. Método de activación de la glándula pineal*. Santiago: Grijalbo.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York, NY.: Harper Business.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Dalai Lama (2001). *La meditación paso a paso*. Barcelona: Grijalbo.
- Dilts, R. (2004). *Coaching: herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 83(1), 87-95.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Gránica.
- Echeverría, R. (2004). *La ontología del lenguaje*. Santiago: Lom Ediciones.
- Echeverría, R. (2006a). *Raíces de sentido*. Santiago: JC Sáez Editor.
- Echeverría, R. (2006b). *La escucha*. Santiago: JC Sáez Editor.
- Fernández, I. & Baeza, R. (2002). Aplicación del modelo de competencias: experiencia en empresas chilenas. *Pshyké*, 11(2), 141-158
- Fernández, I. (ed.), (2006). *Reflexiones acerca de los equipos de alto desempeño*. Serie Psicología y Empresa N° 9, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Flores, F., Spinosa, C. & Dreyfus, H. (2000). *Abrir nuevos mundos*. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Fredrickson, B. & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fried Schnitman, D. (ed.) (2005). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Fried Schnitman, D. & Schnitman, J. (comp.) (2000). *Resolución de conflictos: nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Gendlin, E. (2004). Introduction to Thinking at the edge. *The Folio*, 19 (1), 1-10.
- Gergen, K. (2006). *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo moderno*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica.
- Gergen, K.J. & Gergen, M. (2004). *Social Construction: entering the dialogue*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Goleman, D. (2004). Qué hace a un líder. *Harvard Business Review*, 82(1), 72-80.
- Grof, S. (2001). *Psicología transpersonal*. Barcelona: Kairós.

- Grof, S. (2002). *La psicología del futuro*. Barcelona: La liebre de marzo, S.L.
- Grof, S. (ed.) (2003). *La evolución de la conciencia*. Barcelona: Kairós.
- Grof, C. & Grof, S. (2001). *La tormentosa búsqueda del ser*. Barcelona: La liebre de marzo, S.L.
- Hawkins, P. (2003). *Truth vs false hood: how to tell the difference*. NY: Veritas Publishing.
- Hock, D. (2001). *El nacimiento de la era caórdica*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ianantuoni, S. (2004). *Los chackras*. Buenos Aires: Agama.
- Jericó, P. (2003). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kelm, J. (2005). *Appreciative living*. Wake Forest, NC.: Venet Publishers.
- Losada, M. (1999). The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling*, 30(9-10), 179-192.
- Losada, M. & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Lowen, A. (2000). *Bioenergética*. México: Editorial Diana.
- Maslow, A. (2003). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Kairós.
- May, P. (2001). *Todos los reinos palpitan en ti*. Santiago: Editorial Grijalbo.
- May, P. (2006). *Vivir conscientes*. Santiago: El Mercurio-Aguilar.
- Maturana, H. (2002a). *Transformación en la convivencia*. España: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. (2002b). *El sentido de lo humano*. España: Dolmen Ediciones.
- Mifsud, T. (2001). *Encontrarme frente al otro: camino ignaciano*. Santiago: Ediciones San Pablo.
- Perl, S. (2004). *Felt sense: writing with the body*. Heinemann.
- Peters, T. (2004). *Re-imagina*. Madrid: Prentice Hall.
- Rogers, C. (2003). *El proceso de convertirse en persona*. Argentina: Paidós.
- Saint Germain (2004). *El libro de oro*. México: Saga Ediciones.
- Scharmer, O. (2007). *Theory U*. Cambridge, MA: The Society of Organizational Learning Inc.
- Schiller, M., Holland, B. & Riley, D. (2002). *Appreciative leaders*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Schwartz, T. (2007). Gestione su energía, no su tiempo. *Harvard Business review*, 85(10), 98-107.
- Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Senge, P. (2007). *Presence*. Society for Organizational Learning Publishing.
- Stavros, J. & Torres, Ch. (2005). *Dynamic relationships*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Tir, D., Demaio, G. & Nievas, A. (2006). *EMF balancing technique*. Buenos Aires: Editorial Kier.
- Toro, R. (2004). *El principio biocéntrico*. Documento de trabajo publicado por International Biocentric Foundation.
- Toro, R. (2007). *Aplicaciones y extensiones de biodanza*. Documento de trabajo publicado por International Biocentric Foundation.
- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Villalón, R. (1863). *Los ejercicios espirituales de San Ignacio de Loyola: Manual del ejercitante*. Santiago: Imprenta de la opinión.
- Walsh, R. & Vaughan, F. (ed.) (2001). *Más allá del ego*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Watts, A. (2003). *El camino del zen*. Barcelona: Edhasa.
- Watzlawick, P., Jackson, D. & Beavin, J. (1984). *Teoría de la comunicación humana*. Madrid: Herder.
- Wilber, K. (2001). *La conciencia sin fronteras*. Barcelona: Kairós.
- Wilber, K. (2004). *Boomeritis*. Barcelona: Kairós.