

LC WHITE PAPER SERIES

EL FUTURO DEL LIDERAZGO ES INTEGRAL E INFORMADO POR LA UNIDAD

Bob Anderson

Directo de Desarrollo | Cofundador

Más información:

UNITY ACADEMY

SERIE DE VIDEOS
DEEP CONNECT

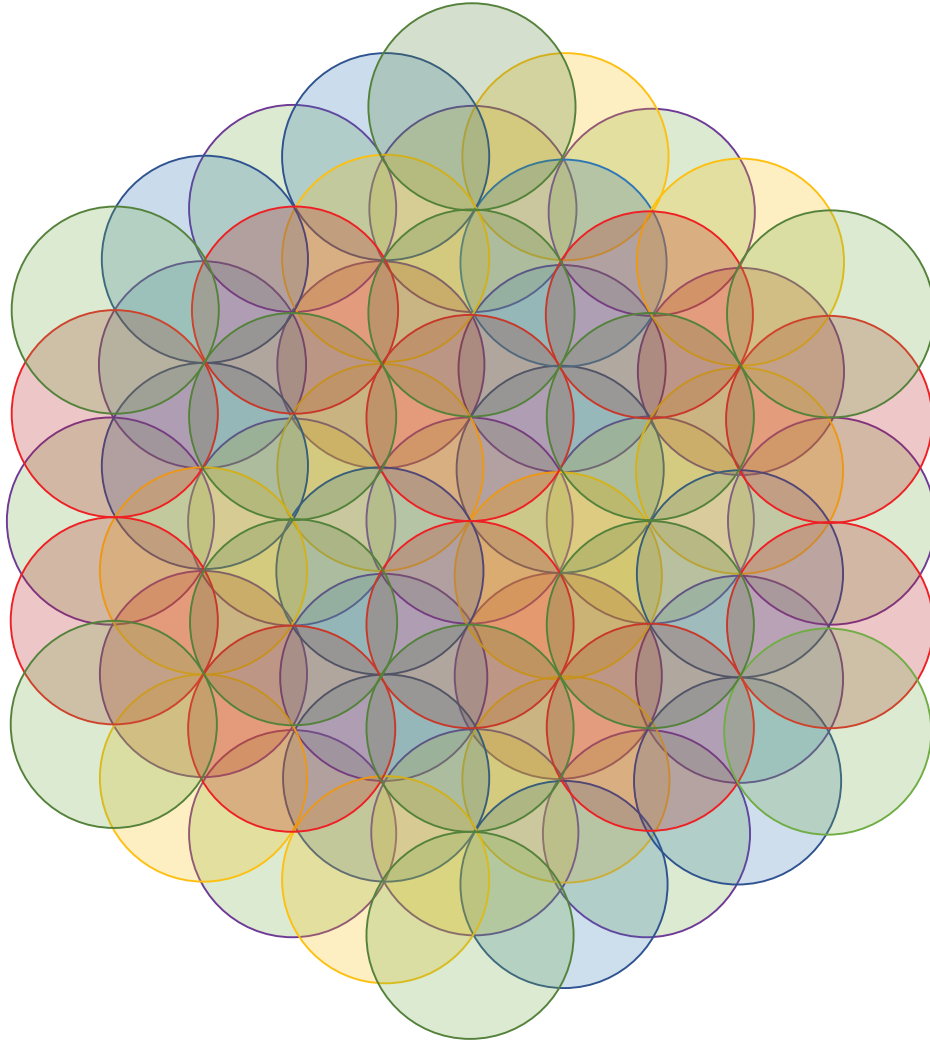
LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

LIDERAZGO INTEGRAL	3
Niveles de liderazgo	4
El futuro del liderazgo: un enfoque Integral basado en la Unidad	7
Modelo de Liderazgo Integral basado en la Unidad	8
Consciencia de Unidad	11
Conclusión	11

«El Futuro del Liderazgo es Integral e Informado por la Unidad» se publicó originalmente en la revista Regius Magazine, en octubre de 2022, página 38.

Regius Magazine: <https://www.regiusmagazine.com/october-2022-issue-4/>



LIDERAZGO INTEGRAL

EL FUTURO DEL LIDERAZGO ES INTEGRAL E INFORMADO POR LA UNIDAD

En este momento crítico de la historia de la humanidad, los desafíos que enfrentan los líderes superan ampliamente el marco de VUCA. Hoy, el verdadero reto es reconstruir la civilización y reinventar la sociedad desde sus cimientos, partiendo de su principio más fundamental: la unidad. El orden actual está colapsando; ya no funciona. Intentar “volver a la normalidad” sería un desastre. Por eso, el liderazgo del presente y del futuro debe asumir la responsabilidad del bienestar global. Se necesita un liderazgo Integral, capaz de guiar a la humanidad hacia un nuevo equilibrio.

—Bob Anderson

El mundo se ha vuelto exponencialmente más complejo. Nuestras organizaciones enfrentan presiones crecientes debido a fuerzas complejas que emergen en todos los frentes. El Covid persiste, mientras que la reapertura de oficinas ha llevado a muchos empleados a optar por trabajar desde casa. La adquisición y retención de talento se ha convertido en un desafío crítico en el contexto de “La Gran Renuncia”. Las cadenas de suministro globales siguen limitadas y la inflación amenaza con hacerse sentir. El acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), ampliamente usado en liderazgo, ha sido complementado por BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible) para describir la naturaleza aún más volátil del mundo actual.

Y como si todo esto no fuera suficiente, mientras escribo estas líneas, los científicos climáticos han publicado el informe más alarmante hasta la fecha, mientras Rusia mantiene una guerra brutal contra Ucrania. Los cimientos de nuestro actual orden civilizatorio están tambaleando, por no decir que están implosionando. Volver a la “normalidad” ya no es una opción; sería una sentencia de muerte. Este momento de la historia planetaria nos exige crear un nuevo orden social superior.

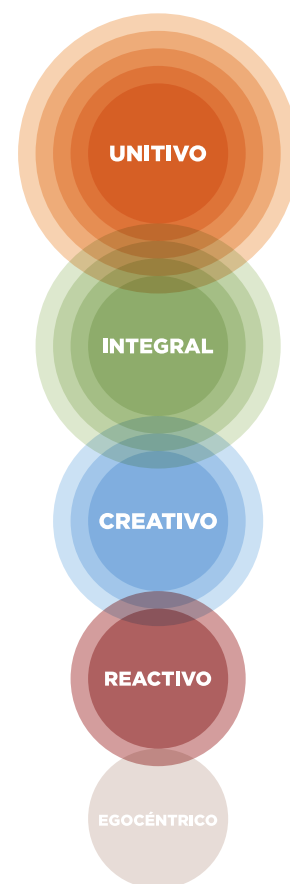
Nuestro futuro depende de cómo respondamos a este desafío. El reto de liderazgo no consiste simplemente en gestionar tiempos turbulentos. Es un llamado a enderezar la civilización. Como líderes, debemos navegar en un mundo VUCA/BANI y, al hacerlo, posicionar nuestras organizaciones para contribuir a un futuro nuevo y próspero para todo el planeta. Esto requiere un desarrollo acelerado y sin precedentes de líderes altamente conscientes y efectivos en todos los niveles de la organización.

Niveles de liderazgo

Todos nosotros nos desarrollamos a través de una serie de etapas secuenciales del desarrollo adulto, que son universales e invariables. A medida que avanzamos en estas etapas, nuestra capacidad de liderazgo se vuelve más efectiva frente a la creciente complejidad. Ignorar esta realidad pone en riesgo cualquier esfuerzo por transformar organizaciones y desarrollar líderes verdaderamente efectivos. Ninguna organización puede alcanzar un nivel de desempeño superior al de la consciencia de su liderazgo. El cambio sistémico profundo solo ocurre cuando nos convertimos en el cambio que deseamos ver. Como dijo un alto ejecutivo: «¿Cómo pensábamos que podíamos transformar esta organización sin transformarnos nosotros mismos?».

A partir de la investigación, hemos identificado cinco niveles de liderazgo: Egocéntrico, Reactivo, Creativo, Integral y Unitivo. Cada nivel progresivo se asocia con mayor consciencia y efectividad, generando culturas organizativas más atractivas, innovación acelerada, mejor rendimiento empresarial y mayor capacidad para liderar transformaciones sistémicas. Cuando una masa crítica de líderes dentro de la organización evoluciona al siguiente nivel, se alcanza un punto de inflexión que permite a todo el sistema dar un salto de desempeño y contribución, y mantenerlo en el tiempo.

Nota: Los niveles de liderazgo se basan en la evolución del líder a través de etapas progresivas del desarrollo adulto. Aunque etapa de desarrollo y nivel de liderazgo no son lo mismo, en este artículo los trataremos como si estuvieran estrechamente relacionados, para simplificar la exposición.



En este artículo revisaremos los tres primeros niveles de liderazgo. Nos centraremos especialmente en el cuarto nivel, Integral. Para más detalles sobre estos niveles, recomendamos consultar nuestro libro, [*Mastering Leadership*](#).

Los tres primeros niveles de liderazgo son:

- 1. Egocéntrico:** La etapa egocéntrica del desarrollo corresponde a la adolescencia. En esta fase, nuestra principal preocupación es satisfacer *nuestras propias* necesidades, y a menudo no somos conscientes de las necesidades de los demás, que pueden entrar en conflicto con las nuestras. *Nuestras necesidades son primordiales*; nos percibimos como islas individuales y nos relacionamos con los demás principalmente para satisfacer nuestros propios intereses. Las normas y valores de la sociedad suelen tener poco peso, ya que creemos que podemos actuar con impunidad. El crecimiento en esta etapa implica aprender a considerar las necesidades, valores, sentimientos y expectativas de los demás y de la sociedad. Requiere redefinir nuestra identidad de manera relacional, de modo que nuestra lealtad primaria deje de estar centrada en nosotros mismos y se dirija hacia la relación con amigos, padres, familia, organización, comunidad y sociedad.

Los líderes que no completan esta transición—aproximadamente un 5 %—y continúan operando desde un nivel egocéntrico tienden a ser autocráticos, controladores, dictatoriales y opresivos. Su estilo puede resumirse en un “o lo tomas o lo dejas”. Generan un clima político en el que se exige lealtad y obediencia absoluta al líder, bajo amenaza implícita o explícita. Mientras que la mentalidad egocéntrica es normal durante la adolescencia, en la edad adulta y en roles de liderazgo resulta altamente destructiva.

- 2. Reactivo:** La capacidad de considerar simultáneamente nuestras propias necesidades y las de los demás es el sello distintivo del nivel Reactivo. Bob Kegan* denomina “Socializada” a esta etapa adulta del desarrollo. En ella, salimos de la adolescencia y asumimos las exigencias y expectativas externas de la sociedad. Aprendemos y seguimos las normas sociales para satisfacer tanto las expectativas de los demás como las de nuestras organizaciones. Nos convertimos en buenos ciudadanos, socializándonos según nuestro condicionamiento y las expectativas de quienes nos rodean, tanto en nuestro pasado como en el presente. Gran parte de este pensamiento y comportamiento condicionado ocurre de manera automática, ya que no somos plenamente conscientes de los mensajes internos que nos impulsan. En consecuencia, estamos más influenciados por las expectativas externas que por las propias; más condicionados desde fuera hacia dentro que desde dentro hacia fuera.

En esta etapa, nos volcamos en las profesiones que elegimos, trabajando arduamente para perfeccionar nuestra competencia externa. Adquirimos conocimientos y habilidades necesarias para tener éxito, desarrollamos carreras, emprendemos negocios, ascendemos, nos casamos, formamos familias y nos establecemos en la sociedad.

Todo esto constituye la base de nuestra autoestima y nuestra identidad. Sin darnos cuenta, gran parte de nuestra conducta está guiada por un miedo no examinado a la pérdida, a no ser suficientes o a perder aprobación y credibilidad. Trabajamos para alcanzar objetivos, muchas veces jugando inconscientemente para no perder. No cumplir con las expectativas de los demás, especialmente de nuestros superiores, amenaza nuestro sentido del yo, autoestima e identidad.

Los líderes en este nivel de desarrollo (aproximadamente el 70 %) que operan bajo este miedo pueden volverse excesivamente controladores, arrogantes, emocionalmente distantes, protectores o reacios al riesgo. Esto puede generar culturas organizativas de bajo rendimiento y desmotivadas. Sin embargo, los líderes Reactivos más maduros suelen preocuparse profundamente por sus empleados y gestionan como figuras paternas o matriarcas benevolentes. Las organizaciones bajo su liderazgo tienden a ser ordenadas y eficientes, basadas en la competencia y en estructuras mecánicas. Se consulta la opinión de los empleados, pero la toma de decisiones y la expresión creativa siguen concentradas en los líderes máximos. El liderazgo es humano y justo, pero carece de la capacidad de compartir poder de manera amplia. Las personas se sienten respaldadas económicamente y tratadas con justicia, pero no se espera que la mayoría participe en las decisiones importantes. El estilo institucional que emerge con el liderazgo Reactivo se caracteriza por una jerarquía amplia y eficiente, una burocracia ordenada y estratificada. Su clima político demanda lealtad y obediencia, no tanto hacia el líder individual (como ocurre en las organizaciones egocéntricas), sino hacia la organización en sí.

Sin embargo, este nivel de liderazgo, así como las culturas y estructuras organizativas que genera, queda limitado frente a los desafíos del entorno empresarial actual, cada vez más complejo. Por ello, nos enfrentamos al reto de evolucionar más allá de este nivel, desarrollando líderes capaces de gestionar complejidad, innovación y transformación sistémica.

- 3. Creativo:** La mayoría de los esfuerzos de transformación organizativa buscan establecer una cultura más plana, ágil y creativa, que requiere mayores niveles de responsabilidad, compromiso creativo y participación de los empleados en todos los niveles. Estos cambios solo pueden tener éxito si el liderazgo opera desde un nivel creativo o superior; de lo contrario, fracasan.

En la etapa Creativa del desarrollo, comenzamos a reconocer que las formas de pensar socializadas y habituales que nos han servido hasta ahora están llegando a sus límites. No son lo suficientemente maduras para enfrentar la complejidad de la vida y del liderazgo actuales. Nos damos cuenta de que nuestro futuro y nuestra autoestima no dependen de los demás. Observamos cómo nuestras suposiciones anteriores vinculaban la autoestima con ser percibidos como correctos, exitosos, en control, brillantes, aceptables, seguros o convencionales. Reflexionamos sobre estas suposiciones y las ajustamos, liberándonos de actuar desde el miedo y del juego de “no perder”. Conservamos las fortalezas que desarrollamos en la etapa Reactiva, pero sin depender de una identidad validada externamente. Así, construimos una versión más auténtica de nosotros mismos. Bob Kegan denomina esta etapa “Autocreadora”, ya que ahora somos los creadores internos de nuestro sentido del yo y nuestro futuro. Somos más autores de nosotros mismos que de los demás.

En esta etapa escuchamos la llamada única de nuestra alma y nos hacemos preguntas profundas: ¿Quién soy? ¿Qué es lo que más me importa? ¿Qué quiero aportar con esta vida tan valiosa? ¿Cuál es la vida que vine a vivir aquí, y cómo puedo vivirla plenamente? ¿Cómo puedo hacer que mi vida y mi liderazgo sean una expresión creativa de lo que realmente importa?

A medida que exploramos estas posibilidades, nos convertimos en líderes visionarios, orientando nuestra vida y liderazgo hacia nuestro propósito y visión personal. Creamos organizaciones en las que creemos y actuamos con propósito.

Los líderes Creativos plenamente maduros (aproximadamente un 15 %) generan organizaciones ágiles, innovadoras, visionarias y creativas, con diversidad y alto nivel de implicación y satisfacción. Su enfoque está en el alto rendimiento mediante el trabajo en equipo y el autodesarrollo, y practican un liderazgo compartido. Asumen la responsabilidad de co-crear la visión de la organización, involucrar a otros en ella y ayudarles a descubrir cómo esa visión permite cumplir sus propios propósitos de manera colectiva.

El nivel actual de complejidad, junto con la urgente necesidad de reconstruir la sociedad para garantizar un futuro sostenible y próspero, hace que el liderazgo Creativo sea hoy un requisito mínimo. Este tipo de liderazgo nunca ha sido tan necesario. Sin embargo, estamos llegando a un punto en la historia en el que incluso este enfoque efectivo puede estar alcanzando sus límites frente a los desafíos complejos actuales. Por ello, ahora se requiere un liderazgo Integral. Existe un número crítico de líderes altamente Creativos que pueden ser desafiados a dar este salto hacia el liderazgo Integral, y es imperativo que lo hagan.

El futuro del liderazgo: un enfoque Integral basado en la Unidad

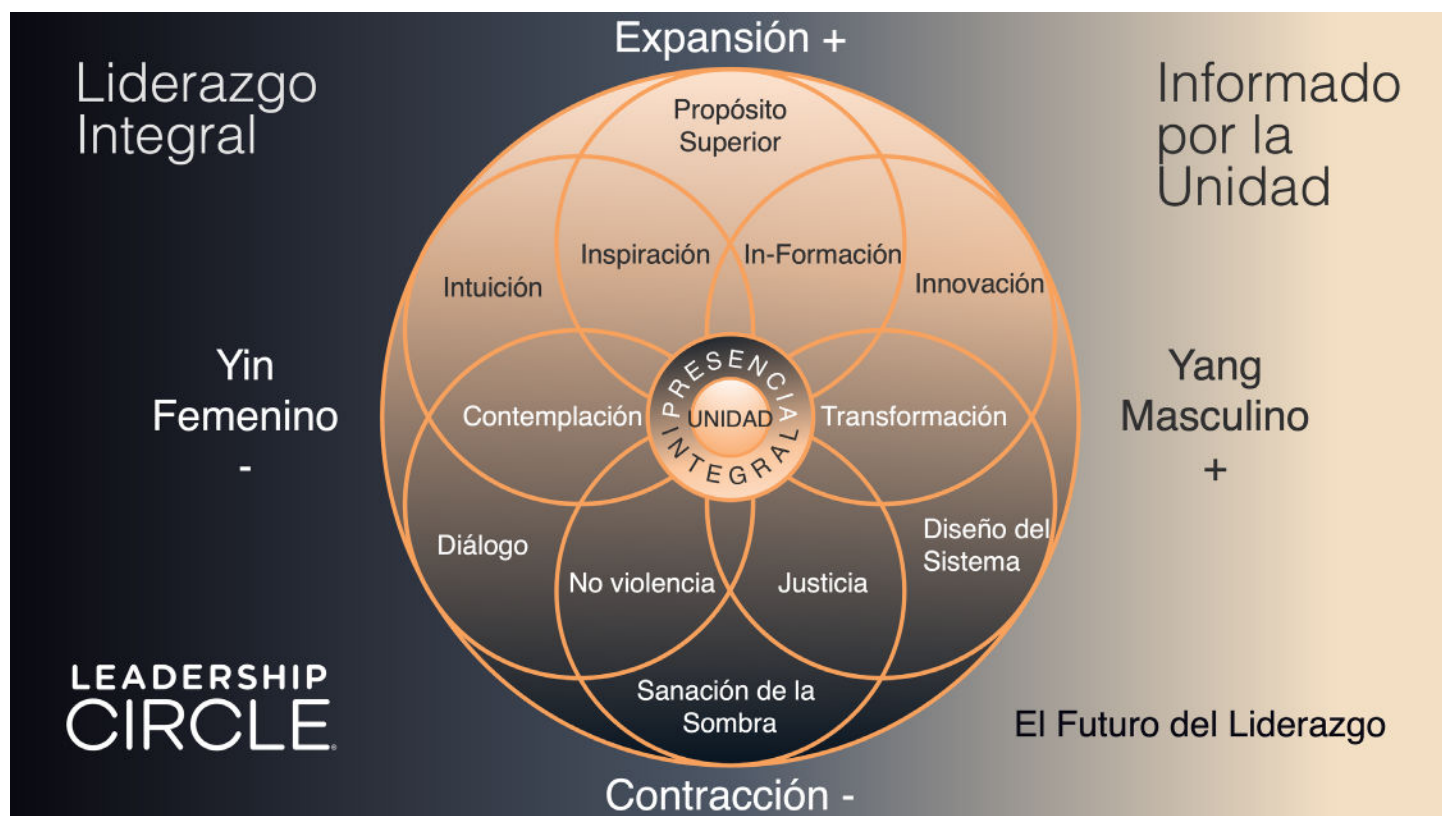
El liderazgo Integral se desarrolla en una etapa muy avanzada del desarrollo adulto, presente solo en aproximadamente el 5 % de las personas. En esta fase, los líderes se vuelven receptivos a información proveniente de niveles superiores de consciencia —intuición, luz, energía y gracia— Niveles Unitivos. Así, el liderazgo Integral se fundamenta en la percepción, y a veces en la experiencia directa, de esa unidad inherente, dando lugar a una forma elevada de liderazgo: moral, sistémico y efectivo, capaz de moldear e innovar el futuro.

En un contexto marcado por la incertidumbre y la volatilidad (VUCA/BANI), la innovación se convierte en un recurso esencial. Es necesario inventar futuros nuevos y de mayor orden, creando innovaciones revolucionarias que los hagan posibles, aun cuando nadie tenga un camino claro para lograrlas. Esto exige no solo inteligencia individual y colectiva, sino también ingenio: la capacidad de generar futuros nuevos y desconocidos.

Los líderes Integrales son aquellos excepcionales que catalizan transformaciones revolucionarias no solo en tecnología, productos y servicios, sino también en sistemas económicos, organizativos, políticos y sociales. Su liderazgo anuncia un futuro emergente de orden superior, sostenible y próspero, beneficiando tanto al planeta como a todos los seres vivos.

Nuestro marco para el desarrollo de líderes Integrales se fundamenta no solo en la vanguardia de la teoría y la práctica del liderazgo, sino también en la integración profunda de los avances más recientes en física, cosmología, biología, neurología, geometría y psicología, así como en la investigación psíquica, el trabajo con la sombra, la sanación energética y la práctica contemplativa. Este enfoque constituye un nuevo paradigma de liderazgo, capaz de armonizar y potenciar las prácticas mediante las cuales los líderes Integrales se desarrollan y ejercen su influencia.

El liderazgo Integral se articula a través de siete elementos interdependientes, sustentados en la vanguardia de la ciencia, el Liderazgo de Pensamiento y el Liderazgo en la Práctica.



Modelo de Liderazgo Integral basado en la Unidad

Ciencia unificada: El liderazgo del futuro exige un paradigma de la realidad radicalmente nuevo. El modelo desde el cual operan la mayoría de las personas ha sido la raíz de nuestra actual crisis global y está llegando a su límite. Un nuevo orden solo puede surgir a partir de una comprensión completamente renovada de la naturaleza fundamental de la realidad.

En la vanguardia de la ciencia, diversas disciplinas están convergiendo hacia una teoría unificada que describe el universo como un campo cuántico de integridad ininterrumpida. Como dijo Niels Bohr: «Si la mecánica cuántica no te sorprende, es que aún no la has entendido». Desde esta perspectiva, la consciencia es fundamental, inherente y anterior a la energía, la materia, el tiempo y el espacio. El universo —y todo lo que contiene— surge de un campo unificado, entrelazado y holográfico. Todo es campo; no existen partículas aisladas, todo es inteligente y está completamente interconectado, incluyendo la materia «sólida», así como tú, tu equipo y tu organización.

Este paradigma emergente coincide con lo que las grandes tradiciones de sabiduría han descrito durante milenios.

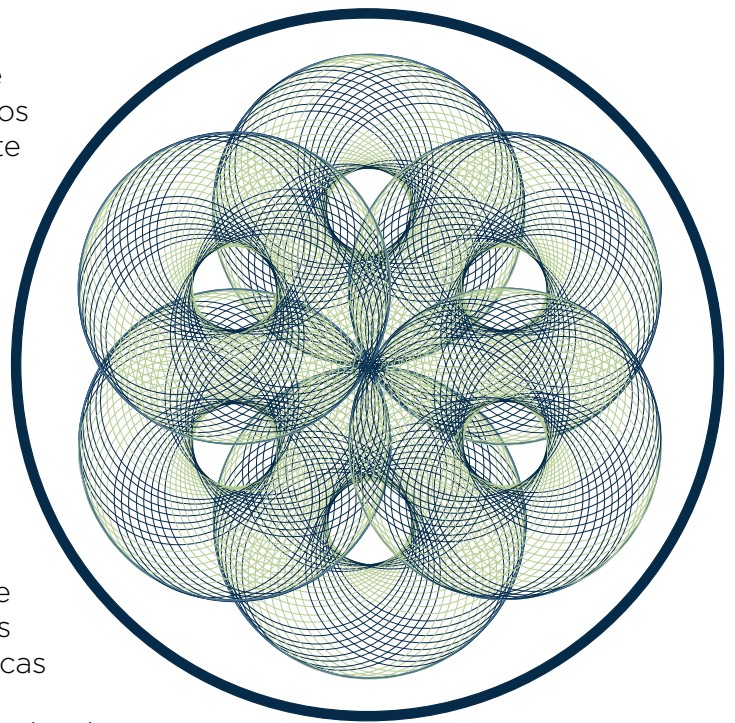
Albert Einstein lo expresó así:

En lo que respecta a la materia, todos nos hemos equivocado. Lo que hemos llamado materia es energía, cuya vibración se ha reducido tanto que es perceptible a los sentidos. La materia es espíritu reducido al punto de ser visible. No existe la materia.

odo es energía, y eso es lo único que existe. Sintoniza con la frecuencia de la realidad que deseas y esa realidad inevitablemente se manifestará. No es filosofía: es física.

Comprender los principios mediante los cuales se construye, se autoorganiza y se crea la realidad nos permite acceder, encarnar y desplegar plenamente nuestro potencial como líderes, innovadores y creadores. Nos invita a dejar de descartar nuestras capacidades superiores —sutiles, intuitivas y superracionales— y a explorarlas, pues a través de ellas descubrimos, innovamos y co-creamos el futuro que desea surgir a través de nosotros.

En el nivel Integral del liderazgo, la experiencia de trabajar con el campo unificado no es un recurso ocasional ni un alivio temporal frente a nuestra percepción habitual de separación. Por el contrario, constituye el estado fundamental desde el que nos relacionamos con el mundo. Los líderes Integrales dominan prácticas energéticas específicas que generan frecuencias en las que se vuelven receptivos a corrientes sutiles de inteligencia, perspicacia e innovación, permitiéndoles actuar con claridad, creatividad y efectividad en la construcción del futuro.



Presencia informada por la Unidad: La Unidad es el fundamento esencial del liderazgo Integral. La realidad es una totalidad continua e indivisible. Solo existe una, manifestándose de múltiples formas. Todos somos uno y, al mismo tiempo, el mismo uno. Cuando los líderes comprenden, experimentan y encarnan más plenamente este principio, desarrollan una presencia y una consciencia más profundas. Un líder plenamente presente irradia una resonancia coherente con la realidad que desea crear. Este es su mayor impacto en cualquier circunstancia. Todos los elementos que se enumeran a continuación requieren la presencia plena del líder y, al mismo tiempo, amplían su capacidad y su impacto. Cultivar una presencia cada vez más plena constituye una práctica fundamental del liderazgo.

Definimos la presencia como «Estoy aquí y estoy disponible» (Janni, 2022). Estoy aquí, *con todo mi ser*: interdependiente, poderoso, vulnerable y transparente; en flujo, totalmente disponible para ti, para el mundo y para los susurros más sutiles de intuición e innovación que emergen entre nosotros desde lo desconocido.

Propósito superior: Los líderes Creativos son autores de su propio futuro, mientras que los líderes Integrales se reconocen como parte de algo más grande que ellos mismos. Permiten que sus vidas y sus organizaciones sean moldeadas por un futuro emergente y, a menudo, desconocido —o solo vagamente percibido—, renunciando al ego para ponerse al servicio de aquello que busca expresarse a través de ellos y de sus organizaciones. Son líderes servidores que descubren, innovan y crean en el límite evolutivo tanto individual como colectivo, y que se formulan constantemente las preguntas esenciales: «¿Qué quiere la vida de mí/de nosotros ahora? ¿Qué se nos pide en este momento?». Las respuestas no se derivan únicamente de un razonamiento lógico, sino que emergen de la intuición, se encarnan y se viven plenamente.

Sanación de la sombra: Toda acción genera una reacción igual y opuesta. Si deseamos elevarnos, también debemos aprender a profundizar. La atracción del propósito es transformadora: nos impulsa hacia adelante, hacia aquello que, como señala el gran poeta Rilke, «sin apenas darnos cuenta, ya

somos». Al mismo tiempo, el propósito nos convoca a la transformación al evocar aquellas partes de nuestro linaje personal y colectivo que habitan en nosotros de forma inconsciente o que, por necesidad, tuvimos que rechazar, atenuar o congelar a lo largo de nuestro desarrollo. Estas partes permanecen como prejuicios ocultos o bloques de energía estancada que limitan y distorsionan nuestra capacidad de presencia encarnada y plena de matices. Los líderes Integrales desarrollan la capacidad de involucrar, de manera profunda y somática, los elementos traumáticos, rechazados, opuestos, fragmentados y no integrados que se encuentran en su interior —y en el colectivo—. Lo hacen con valentía, curiosidad y compasión.

A medida que esta capacidad interna madura, nos volvemos más poderosos y compasivos, más capaces de acceder intuitivamente a energías e informaciones sutiles, y de trabajar con ellas. Y, dado que podemos sostener la complejidad del yo como un microcosmos del sistema, también somos capaces de mantener en un diálogo constructivo los elementos complejos, discordantes, funcionales y disfuncionales de los sistemas que lideramos. En este diálogo, feroz y compasivamente humano, catalizamos coherencia, innovación radical, reconciliación y transformación.

Intuición: Emerson dijo: «Descansamos en el regazo de una inteligencia inmensa. Somos los receptores de su verdad y los órganos de su actividad». La ciencia unificada demuestra hoy que esta afirmación no es meramente metafísica, sino también física. Los líderes Integrales desarrollan capacidades intuitivas muy refinadas y cultivan prácticas personales sólidas que les permiten elevar la frecuencia de su campo hasta alinearla con la frecuencia de la idea, la intuición o la innovación transformadora que buscan. De este modo, facilitan que lo desconocido se descargue y emerja en ellos desde las dimensiones más sutiles del campo. Esta capacidad es tanto individual como colectiva. Los líderes Integrales practican el arte de mostrarse en conversaciones y reuniones plenamente presentes y encarnados, sintonizando con la frecuencia que permite que el campo colectivo, a través del diálogo, acceda a lo que está tratando de revelarse. En este sentido, se convierten en una presencia sanadora, transformadora y creativamente generativa en cada encuentro.

Diálogo: El diálogo es un proceso colectivo e intuitivo para descargar e inventar el futuro. Los líderes Creativos dan por sentada la corrección y la integridad de sus ideas y su visión, y defienden auténticamente esa posición. Los líderes Integrales amplían esta capacidad al dar por sentada, paradójicamente, la parcialidad de su propia perspectiva. Al aceptar su lado oscuro, son capaces de ver el conflicto —especialmente el prolongado, arraigado y enconado— como una señal de la limitación de su mirada y de la necesidad de la influencia correctiva de quienes piensan distinto. Estos líderes suspenden la certeza y el conocimiento, trascienden la necesidad de tener razón y de controlar lo que emerge. Desde estados de profunda presencia, indagan junto con los demás en aquello que quiere darse a conocer. Los líderes Integrales orquestan el diálogo en el umbral de lo desconocido, creando un campo seguro, amoroso y coherente que permite la reconciliación de opuestos discordantes y el surgimiento de una visión innovadora, transformadora tanto a nivel individual como sistémico.

Innovación: Volver a la normalidad ya no es una opción. Necesitamos inventar un futuro radicalmente nuevo. Requerimos avances tecnológicos, ecológicos, agrícolas, organizativos, financieros, económicos, políticos y geopolíticos. Los descubrimientos, las ideas y las innovaciones que marcan el comienzo de un futuro emergente surgen de nuestra intención consciente, de nuestro trabajo racional y de nuestra receptividad intuitiva. Los líderes Integrales cultivan prácticas personales que incrementan significativamente la probabilidad de producir descubrimientos revolucionarios. Esto es lo que llamamos genio: la combinación de brillantez racional y destreza intuitiva. Además, son capaces de orquestar la conversación colectiva, un diálogo que explora lo desconocido y atrae al

grupo hacia la idea más necesaria. Así descargamos nuestro futuro y transformamos el sistema. De esta manera, nuestra contemplación, tanto individual como colectiva, se convierte en nuestra transformación.

Transformación del sistema: Partiendo de la presunción —si no de la comprensión directa— de la unidad inherente, los líderes Integrales son pensadores y diseñadores sistémicos. Se concentran en innovar y crear estructuras que generen de forma natural un futuro justo, sostenible y próspero para todas las partes interesadas del ecosistema, incluida la ecología global. El líder se convierte en un servidor del todo. Surge así el liderazgo de servicio en su expresión más plena.

Los líderes Integrales crean lugares de trabajo que se renuevan por sí mismos, donde los miembros se convierten deliberadamente en socios comprometidos. El legado del líder está vinculado al desarrollo de la organización como un vehículo de servicio para un grupo más amplio. La organización se percibe como una red de partes interesadas integrada en un sistema mayor de redes. Su visión suele ser global y orientada al bienestar humano. La sostenibilidad y el bien común a largo plazo se convierten en valores fundamentales.

Todas las prácticas descritas anteriormente forman el núcleo del diseño sistémico. Las nuevas estructuras emergen del principio fundamental: la Unidad inherente de todas las cosas. Se crean con propósito, emplean de manera inteligente la tecnología innovadora, están diseñadas para un alto rendimiento y sirven a todas las partes interesadas. Los líderes Integrales aplican prácticas repetibles y escalables para facilitar la transformación sistémica.

Como dijo el Dr. Martin Luther King, Jr.: «El arco moral del universo es largo, pero se inclina hacia la justicia». El liderazgo Integral, informado por la unidad, se inclina naturalmente hacia la justicia. Es holístico, ecológico, inclusivo, celebra la diversidad, es justo y no violento. Busca optimizar el bienestar interdependiente de todos, diseñando sistemas con un propósito superior, inspirados e innovados por la intuición, y liberados de los sesgos inconscientes que impregnaban los diseños sistémicos anteriores.

Consciencia de Unidad

Estas son las etapas más elevadas de la consciencia humana. Muy pocos líderes (menos del 1 %) alcanzan este nivel. Si bien las prácticas espirituales, como la meditación y la oración contemplativa, aceleran nuestro desarrollo a través de las etapas previas, la Consciencia de Unidad rara vez —o nunca— se desarrolla sin una práctica espiritual sostenida a largo plazo. En este nivel, nos damos cuenta directamente de que «yo no soy el cuerpo ni la mente. No estoy separado; soy uno con la unidad inherente de todas las cosas». Experimentamos con éxtasis la unidad evidente y asombrosa que subyace a la diversidad: la unidad de todas las cosas consigo mismas. Este es el nacimiento de la *compasión universal*: «Soy mi hermano y mi hermana. ¡Todos somos uno! La Tierra y todos los seres constituyen una sola vida».

El desarrollo unitivo no significa desvincularse del mundo. Al contrario, los líderes en este nivel actúan como visionarios globales y sirven al mundo por el bien universal. Desde la perspectiva de la Unidad, todos somos uno. Solo hay una familia. El ecosistema es nuestro cuerpo. Solo partiendo de la premisa de la indivisibilidad inherente de todas las cosas podremos encontrar soluciones a escala planetaria para los problemas actuales.

Conclusión

Vivimos en una era de enormes oportunidades, pero también de riesgos sin precedentes, y los próximos 30 años serán decisivos. Tenemos ante nosotros la posibilidad de autodestruirnos o de construir un nuevo y vital orden global que promueva el bienestar del planeta. Para ello, se requerirá un nivel de liderazgo consciente y efectivo sin precedentes. Los líderes empresariales y las organizaciones, por su alcance global, desempeñan un papel crítico en la configuración del futuro. Como líderes, enfrentamos el desafío de reescribir y reconstruir la civilización desde sus cimientos, partiendo del primer principio: la unidad inherente de todas las cosas. No hay alternativa. El liderazgo Creativo, aunque valioso, no es suficiente; lo que se necesita es un liderazgo Integral, basado en la unidad. *Este es el futuro del liderazgo.*

* Bob Kegan es uno de los principales investigadores en el desarrollo de adultos a nivel mundial. Fue William and Miriam Meehan Professor in Adult Learning and Professional Development en la [Harvard Graduate School of Education](#), donde enseñó durante cuarenta años hasta su jubilación en 2016. También se desempeñó como Educational Chair en el Institute for Management and Leadership in Education y como Codirector del Change Leadership Group.

** El autor agradece la colaboración de Nicholas Janni en este artículo. Nicholas es autor de *Leader as Healer* (El líder como sanador, 2022)." www.nicholasjanni.com

Ilustración de Bob Anderson