

Artículo de investigación

Una innovadora metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible. Cocreando e impulsando la evolución de territorios posibles desde una economía humana

Abel Sampérez Callís¹⁻³⁻⁴, María Isabel Prieto Ariza¹⁻², Ferrán Caudet Domínguez¹⁻²

¹ Equipo de Economía Humana.

² Máster Internacional de Economía Humana (MIEH).

³ Consultora Transformación Social Pole Pole.

⁴ Asociación Ibérica de Profesionales por la Evaluación (APROEVAL).

E-mail: abelsamperiz@gmail.com - mabel.prieto@economiahumana.org - ferran.caudet@economiahumana.org

Recibido: 01/09/2024; Aceptado: 29/11/2024; Publicado: 23/12/2024

Resumen

Este artículo introduce una metodología de evaluación innovadora que indaga la totalidad de aquello que se evalúa, tanto la parte accesible a través de los sentidos y de la razón (información tangible) como la parte accesible a través de la sabiduría innata de nuestro cuerpo y la intuición (información intangible). Para comprender el valor añadido y utilidad de esta innovadora metodología se ha realizado un estudio exploratorio que versa, al igual que la propia metodología de evaluación, sobre la armonización de información tangible e intangible a través del uso de la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC), en el ámbito concreto de la gestión empresarial. La metodología del estudio es cualitativa. La muestra intencional son cuatro empresas, de tamaños y sectores económicos diferentes, con años de experiencia integrando la información intangible en la gestión empresarial, y con la predisposición para participar en el estudio. Las conclusiones de estudio clarifican el valor añadido de esta innovadora metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible: (1) introduce un nuevo propósito que es la regeneración y evolución del nivel de conciencia; (2) optimiza las fases de la evaluación; (3) sus indicadores facilitan la interpretación y la emisión del juicio de valor evaluativo.

Palabras clave: evaluación regenerativa; propósito trascendente; nivel de conciencia; economía humana.

An innovative evaluation methodology for the harmonization of tangible and intangible information. Co-creating and driving the evolution of possible territories from a human economy.

Abstract

This article introduces an innovative evaluation methodology that is concerned about the totality of what is evaluated, both the part accessible through the senses and the reason (tangible information) as the part accessible through our body's innate wisdom and intuition (intangible information). To understand the added value and usefulness of this innovative methodology, an exploratory study has been carried out which addresses, as does the evaluation methodology itself, the harmonization

of tangible and intangible information through the use of Field Kinesiological Reading (LKC), in the specific area of business management. The methodology of the study is qualitative. The sample is intended to be four companies, of different sizes and economic sectors, with years of experience integrating intangible information into business management, and with a willingness to participate in the study. The study findings clarify the added value of this innovative methodology for harmonising tangible and intangible information: (1) it introduces a new purpose which is the regeneration and evolution of the level of consciousness; (2) it optimises the evaluation phases; (3) its indicators facilitate the interpretation and issuance of the value judgement.

Keywords: Regenerative evaluation; transcendent purpose; level of consciousness; human economy.

1. Introducción

El objetivo de este trabajo es contribuir a la regeneración y evolución de territorios, políticas, organizaciones y proyectos a través de su evaluación, mediante una metodología que permite indagar en profundidad la naturaleza de aquello que evaluamos.

Como parte de la contextualización de nuestro trabajo definimos los siguientes conceptos: *Evaluanda* es lo que se evalúa, que puede ser desde políticas y organizaciones hasta servicios, productos, proyectos y territorios. *Territorios posibles* son los espacios susceptibles de regeneración. Una *economía humana* es toda ordenación de recursos que armoniza tangibles e intangibles orientada al bien mayor para todas las partes. El *impacto* de una política, organización o programa son los efectos que genera, positivos y negativos, esperados y no esperados.

La diferencia entre economía de impacto y economía humana de impacto ha inspirado y ha sido útil para el desarrollo de este trabajo, aunque la ponencia no se centra en esta temática. Actualmente se entiende por *economía de impacto* el modelo económico que busca un triple efecto, rentabilidad económica, impacto social e impacto medioambiental positivo. Una *economía humana de impacto* es aquella que integra los tres efectos anteriores, el económico, social y medioambiental y el propósito de actuar por el bien mayor para todas las partes. Esta consecuencia se produce al evolucionar las actitudes, valores y propósito de los actores implicados, ampliando su capacidad de percepción, gestión de la complejidad y resiliencia frente a la incertidumbre.

La naturaleza completa de la *evaluanda* comprende tanto la parte accesible a través de los sentidos y de la razón (información tangible) como la parte que no lo es, a través de la sabiduría innata de nuestro cuerpo y la intuición (información intangible). El evaluador Craig Russon (2008) en su paradigma oriental introduce la importancia de los intangibles y consigna que “un paradigma oriental de evaluación probablemente enfatizaría una comprensión profunda basada en la intuición y la espiritualidad sobre la lógica y la experiencia”. Para ello se precisa una metodología que integre y armonice los dos tipos de información, tangible e intangible.

Esta metodología innovadora de evaluación se alinea y es coherente con hallazgos científicos procedentes de diferentes disciplinas de conocimiento, que sustentan teorías e hipótesis como la teoría sobre la unidad subyacente (*Orden Implicado*) de la que surge el mundo manifiesto (*Orden Explicado*) del físico teórico David Bohm (1988) y el campo de energía infinito que registra toda la

información existente (Base de Datos de la Conciencia) de uno de los investigadores pioneros en el estudio de la conciencia, el médico psiquiatra David R. Hawkins (2003).

Jung (2009) cristalizó la noción de inconsciente colectivo, la memoria de la humanidad, una estructura funcional que subyace a la conducta de un individuo, grupo o sociedad en su conjunto, estableciendo una serie de automatismos a los que respondemos de forma continua. El inconsciente colectivo también puede entenderse como un depósito de experiencias humanas que se correlaciona con arquetipos, siendo un arquetipo el patrón ejemplar del cual se derivan otros objetos, ideas o conceptos. En la filosofía de Platón (2014), las Ideas son los modelos originarios eternos o arquetipos de todas las cosas. Se encuentran en un plano superior al de los sentidos, en el Mundo de las Ideas. Contienen la esencia de la existencia, que es la causa de las cosas conocidas.

Así, el ser humano individual podría considerarse como una terminal de computadora conectada a una base gigante de datos. La base de datos de Hawkins es la conciencia misma, de la cual, nosotros somos una expresión individual, pero con nuestras raíces en la conciencia común de toda la humanidad.

Esta metodología innovadora de evaluación se sostiene en el concepto de que la evaluación, como actividad humana, ha de orientarse genuinamente al bien mayor para todas las partes. En los últimos años, la comunidad evaluadora ha puesto el foco en diferentes retos y dificultades asociadas a la evaluación donde se observa que la práctica evaluativa aún dista de ser coherente con esta premisa de partida. Después de décadas de desarrollo teórico y práctico, aún sigue vigente la tensión inherente relativa a la cuestión del poder, intereses divergentes y la participación de todas las partes implicadas en los procesos de evaluación. En el peor de los casos la evaluación se convierte en un ejercicio egoico, cortoplacista y orientado a satisfacer las necesidades informativas de unos pocos en detrimento del resto. Una segunda cuestión, en la que se ha centrado Patton (2020), uno de los referentes internacionales en evaluación, es la necesidad urgente de reflexionar sobre el papel de la evaluación en relación a las crisis sistémicas contemporáneas de pobreza, desigualdad, polarización de discursos e ideológica, destrucción de ecosistemas, pérdida biodiversidad y la amenaza existencial que supone para la vida en el planeta el cambio climático global. De este modo, Patton, pone el foco en la necesidad de articular una narrativa de evaluación orientada a la transformación sistémica en favor de un mundo más sostenible, en donde el evaluador o evaluadora externa se implica y es parte activa del proceso de transformación. En este sentido, la articulación de nuestra propuesta metodológica propone optimizar la práctica de la evaluación orientándola genuinamente al bien mayor para todas las partes.

La propuesta metodológica se nutre también de la intersección entre las disciplinas de la evaluación y el diseño inspirándose en el trabajo de la académica del diseño orientado a la transición Terry Irwin (2015), y de la aportación valiosa del autor y consultor regenerativo Daniel C. Wahl (2020) con su propuesta de diseño regenerativo. Este último, en particular aporta un marco crítico y de co-creación para el diseño de soluciones sistémicas regenerativas que facilitan, entre otras cuestiones: pensar con mayor precisión y sofisticación aquello que es necesario evaluar y desde qué perspectiva; e invita a complementar la indagación científica del objeto a evaluar, también con otras formas de conocimiento, métodos y metodologías que ponen el foco en trascender el falso dilema de "pensamiento-razón" o "intuición-conciencia", donde se presta igual atención a la dimensión colectiva-externa como a la individual-interna.

En concreto, la metodología de evaluación que presentamos aporta una perspectiva innovadora para optimizar la práctica de la evaluación. La estrategia concreta que exploramos hace explícito e incorpora en el propio proceso de evaluación el potencial inherente de regeneración y de evolución concienzuda de las organizaciones y las personas involucradas en el proceso. Esta optimización facilita que la evaluación contribuya genuinamente al bien mayor para todas las partes, a la transformación sistémica, sin excesivas retóricas, a la vez que aporta pluralidad y fiabilidad metodológica al proceso sistemático de indagación a través de la incorporación de información tangible e intangible.

2. Materiales y métodos

En este apartado presentamos una explicación detallada de aquellos componentes que son realmente innovadores y diferenciales de la metodología de evaluación que proponemos respecto a otras metodologías de evaluación. A saber, sus técnicas principales, el itinerario de transformación que se produce, de cuatro etapas, y sus indicadores base.

La metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible se apoya en los métodos y herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas habituales de todo proceso de indagación. Nuestra propuesta tiene dos técnicas principales, la Teoría de Cambio - TdC y la Lectura Kinesiológica de Campo - LKC, desarrollada por la organización Economía Humana (2018) a partir de las investigaciones de David R. Hawkins (2003) sobre la conciencia. La TdC permite capturar y explicitar, con la sofisticación necesaria, la narrativa desde la que se explica el objeto a evaluar: su lógica interna y propósito, suposiciones, sostenimientos teóricos, factores externos y resultados. La LKC es la innovación metodológica utilizada para la integración de la información intangible, permitiendo así su armonización con la información tangible.

La *Teoría de Cambio - TdC* es una herramienta metodológica que tiene como objetivo principal desvelar el razonamiento intelectual que explica cómo funciona lo que se evalúa, y por qué está previsto que determinadas acciones contribuyan a generar unos efectos esperados determinados. Los productos concretos que se obtienen son un diagrama visual y una narrativa explicativa. Lo que se revela más interesante de esta propuesta es su conexión con los supuestos propios del paradigma interpretativo-constructivista. La TdC no es solo un diagrama y una narrativa explicativa del mismo, es un proceso iterativo de reflexión y co-creación que tiene el potencial de hacer emerger las realidades que habitan en la conciencia de los individuos y revelar con más precisión los valores, las creencias y las actitudes de aquellos que las sostienen. Vogel (2012) afirma: "La teoría del cambio [...] debe considerarse como un proceso continuo de análisis y aprendizaje basado en un diálogo que produce ideas poderosas para apoyar el diseño, la estrategia, la implementación, la evaluación y la identificación del impacto, mediante diagramas y narrativas que se actualizan regularmente". Aunque algunos autores sitúan los orígenes del término hacia 1930 (Coryn, Noakes, Westine y Schröter, 2011) y otros lo ubican más bien en los años sesenta y setenta (Weiss, 1997), la academia suele coincidir en que es a partir de la década de los noventa cuando, con la publicación del libro *Theory Driven Evaluations* (Chen, 1990) y el trabajo de Carol Weiss (1998), se incorpora con fuerza una actualización paradigmática que invita a interrogarse sobre los motivos que explican por qué funciona (o no) una intervención y no sólo sobre los resultados que ha obtenido o pretende obtener.

Con respecto a la práctica, desde entonces han sido muchas las instituciones públicas y privadas las que han incorporado la planificación y la evaluación basada en la teoría de cambio como estrategia para ordenar el pensamiento y configurar las condiciones necesarias para conseguir los cambios que se desean en un contexto determinado. Y si bien esta herramienta metodológica no es nueva, no todo el mundo la entiende de la misma manera y es habitual que su uso se reduzca a la construcción de una secuencia excesivamente simplificada y lineal que relaciona recursos, actividades, resultados y factores externos. La metodología de evaluación que proponemos sostiene una TdC que aspira a comprender los mecanismos profundos que explican el cambio y los resultados, así como explicitar los marcos de referencia teóricos principales sobre los que se sustenta. Significa también un esfuerzo colegiado (en equipo) para manifestar puntos de vista plurales que las personas involucradas sostienen, así como, para comprender los condicionantes que tienen lugar en el contexto del objeto evaluado.

La *Lectura Kinesiológica de Campo - LKC* es una técnica de recogida, análisis e intervención de información intangible articulada en torno a la prueba muscular kinesiológica y a la información procedente de los campos de información colectivos e individuales situados dentro del campo de información universal que es la Base de Datos de la Conciencia, en terminología de Hawkins, a la que tenemos acceso a través de la intuición.

La investigación científica de la conciencia llevada a cabo por Hawkins fue posible gracias al desarrollo durante el siglo XX de diversas disciplinas científicas como la Teoría del Caos y los campos atractores de Lorenz (patrones de coherencia dentro del Caos), las dinámicas no lineales derivadas de las matemáticas, la mecánica cuántica derivada de la física teórica y la disciplina kinesiológica. El estudio llevado a cabo por Hawkins condujo a clasificar los campos de energía en una escala logarítmica que va del 0 al 1000. Esta escala, denominada Escala o Mapa de la Conciencia, comprende todas las expresiones de la existencia, desde la más primitiva a los estados más avanzados de conciencia.

La kinesiológica estudia la respuesta muscular de la exposición del cuerpo a estímulos positivos y negativos, esta capacidad tiene su origen en la sabiduría de nuestro cuerpo a un nivel subconsciente. En los años 60 el doctor George Goodheart descubrió que nuestros músculos reaccionan ante estímulos físicos, saludables o perjudiciales. Ante un estímulo físico saludable, como una temperatura agradable, nuestro cuerpo se fortalece, ante un estímulo físico negativo, como el frío extremo, nuestro cuerpo se debilita. En la década de 1970 el doctor John Diamond amplió el estudio a los estímulos intelectuales y emocionales, descubrió que sentir alegría fortalece los músculos mientras que sentir miedo los debilita. A mediados de la misma década, el doctor David R Hawkins descubrió que la respuesta muscular también indicaba si una declaración era verdadera o falsa.

Respecto al Mapa de la Conciencia, sus puntos críticos se encuentran en los niveles 200 y 500, siendo los puntos críticos aquellos en los que el mínimo estímulo produce el cambio más grande. Por debajo del nivel de conciencia (o de calibración en terminología de Hawkins) de 200 dominan los patrones atractores de baja calibración, como el miedo y la supervivencia. Por encima de este nivel de conciencia dominan los patrones atractores de alta calibración, como la esperanza y el empoderamiento. En los campos de energía entre los niveles 200 y 500, prima la razón y el intelecto, y a partir del nivel 500, prevalecen las lógicas no lineales, la resonancia.

Partiendo de los 2 puntos críticos identificados por Hawkins, los niveles de conciencia 200 y 500, la organización Economía Humana propone tres rangos en los que operan distintos niveles de transformación:

- Latente: no hay transformación, aún no se ha desplegado, se encuentra latente. Es el rango de los niveles de conciencia por debajo de 200.
- Regenerativa: la transformación que se produce es regeneradora, impulsa la evolución. Es el rango de conciencia entre los niveles de conciencia de 200 y 500.
- Catalizadora: la transformación que se produce es catalizadora, genera efectos en cadena, tanto a nivel interno como externo, maximiza el impulso evolutivo. Es el rango de conciencia superior a 500.

El itinerario a través del cual se produce la transformación consta de cuatro etapas: desprogramación, co-creación, integración y catalización, observadas e identificadas por la organización Economía Humana en el desarrollo de sus actividades tanto de consultoría como formativas.

En la primera etapa, de *desprogramación*, el colectivo o la persona, toma conciencia de su impacto. El impacto depende del propósito y de los mecanismos establecidos para su consecución. Por lo general, se dan tres tipos de impacto: el impacto declarado, el impacto real y el impacto potencial. El impacto declarado corresponde al propósito declarado por el colectivo o persona; el impacto real es el que se da cuando los mecanismos establecidos para la consecución del propósito declarado no son coherentes con el mismo o bien cuando el colectivo o persona realmente no los está accionando o llevando a cabo; por último, el impacto potencial es el correspondiente al propósito trascendente del colectivo o persona, que es el evolucionado al máximo nivel y está orientado a conseguir el bien mayor de todas las partes implicadas.

La toma de conciencia se realiza comprendiendo de forma gradual, dependiendo en cada caso del punto en el que se encuentre el colectivo o persona, los propósitos mencionados, los mecanismos idóneos para su consecución y en qué medida se están accionando. En este proceso de toma de conciencia se identifican dinámicas, sistemas de creencias, patrones y paradigmas limitantes o de bajo nivel de conciencia que impiden la identificación y/o consecución de los propósitos mencionados. Esta etapa conlleva la revisión crítica de estos impedimentos, su cuestionamiento y deconstrucción posibilita su comprensión y, por consiguiente, su desprogramación. La desprogramación permite trascender el omnipresente pensamiento lineal sobre simplificado (causa - efecto). En esta etapa se produce un gradual desapego a formas egoicas de funcionamiento y acontece una progresiva percepción del valor añadido que aporta la información intangible.

La segunda etapa, de *co-creación*, está muy orientada a la acción. En esta etapa emerge y se desarrolla la inteligencia colaborativa, que permite una interacción más creativa y efectiva. Al escuchar, comprender y respetar las perspectivas de todos los actores involucrados emerge una mayor conciencia de la diversidad y complejidad del marco en el que se opera. En esta etapa se toman decisiones y se ejecutan acciones dirigidas a conseguir el propósito declarado o trascendente y su impacto correspondiente, dependiendo en cada caso del punto en el que se encuentre el colectivo o persona. Se comienza a entender la importancia de que las decisiones y acciones sean transformadoras requieren incorporar de manera sistemática información intangible.

En la tercera etapa, de *integración*, se asimilan e interiorizan las comprensiones y aprendizajes derivados de la desprogramación experimentada y las decisiones y acciones tomadas en las fases anteriores. Esta integración genera de forma automática nueva información (desprogramación), que deriva en nuevas tomas de decisiones y acciones (co-creación), lo que origina nuevos aprendizajes (integración), impulsando la transformación hacia dinámicas y paradigmas evolutivos de mayor nivel de conciencia. Asimismo, se produce el aprendizaje del valor añadido que aporta la incorporación de información intangible.

En la cuarta fase, de *catalización*, se genera una inercia de reacciones en cadena que derivan en la regeneración y la evolución del nivel de conciencia de la *evaluanda*, logrando la consecución del propósito declarado y/o trascendente y, consecuentemente, maximizando el impacto de la *evaluanda* para el bien mayor de todas las partes.

Estas cuatro etapas acontecen secuencialmente en dos direcciones: (1) horizontal, como se ha descrito anteriormente y (2) vertical, como consecuencia de producirse sucesivas repeticiones de la secuencia horizontal generando una espiral ascendente en el Mapa de la Conciencia de Hawkins, en la que cada repetición implica un nivel evolutivo mayor. El nivel de conciencia de lo que se evalúa determina su capacidad para generar cambios en sí mismo y en su marco de referencia. A medida que aumenta este nivel, mayor es su poder para provocar cambios positivos y significativos. En los primeros ciclos de la espiral, las primeras etapas (desprogramación y cocreación) son claves y según se sube por la espiral las etapas más avanzadas (integración y catalización) son las más relevantes.

Esta metodología de evaluación contempla *indicadores* de información tangible e indicadores de información intangible. Los indicadores de información tangible dependen de la naturaleza de la *evaluanda*, por ejemplo, en el caso de que se evalúe una empresa, estos indicadores podrían ser la facturación y cifra de beneficios. Los indicadores de información intangible desarrollados son cuatro y miden el efecto transformador de la *evaluanda* en sí misma y en su marco de referencia. Son los siguientes:

- *Nivel de conciencia o calibración*, referido a la posición de la *evaluanda* en el Mapa de la Conciencia del Dr. Hawkins. Es un valor de 0 a 1000.
- *Nivel de prosperidad*, que señala en qué medida están disponibles los recursos necesarios para conseguir el impacto deseado (económicos, laborales y relacionales, entre otros). Es un valor de 0 a 10.
- *Nivel de coherencia interna*, que refiere al grado de alineamiento de la *evaluanda* con sus valores intrínsecos y propósito trascendente, de regeneración y evolución concienical. Es un valor de 0 a 10.
- *Nivel de impacto*, que mide el impacto del objeto a evaluar como consecuencia de las posibilidades de conseguir su propósito en su sistema de referencia y el potencial de dicho impacto/expansión. Es un valor de 0 a 10.

3. Resultados

La metodología de evaluación propuesta, armonizadora de tangibles e intangibles, se ha utilizado como base metodológica para la realización del siguiente estudio. Es decir, el estudio que se presenta no es una evaluación al uso, se trata de una investigación exploratoria y preliminar que (1) ha facilitado una primera exposición de los elementos principales de la metodología de evaluación que

se propone en esta ponencia y (2) ha permitido extraer evidencias preliminares sobre el valor añadido diferencial y la utilidad práctica de la misma. El objeto del estudio versa, al igual que la metodología de evaluación, sobre la armonización de información tangible e intangible a través del uso de la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC), si bien en el ámbito concreto de la gestión empresarial.

3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se ha articulado a partir de una indagación cualitativa, modesta en cuanto a recursos disponibles, que se ha inspirado en algunos elementos de la Investigación-Acción-Participativa (Ortiz y Borjas, 2008). En este sentido, el nivel de participación e implicación en la generación de conocimiento de todas las empresas que han participado en la investigación exploratoria ha sido muy alto. A su vez, la investigación ha acabado convirtiéndose en un auténtico espacio de autoformación y pedagogía. Este enfoque participado ha facilitado el fundamentar desde la experiencia, en contextos reales, el marco teórico preliminar de la armonización de información tangible e intangible a través del uso de la Lectura Kinesiológica de Campo (LKC).

La muestra intencional es de cuatro empresas, de tamaños y sectores económicos diferentes. El estudio se ha centrado en empresas con años de experiencia integrando la información intangible en la gestión empresarial, y con la predisposición y tiempo suficiente para participar en el mismo. La temática en cuestión es muy novedosa y son muy pocas las empresas que disponen de la experiencia y una cierta trayectoria documentada con datos empíricos. Estas cuatro empresas explicitan una doble motivación para participar en el estudio: 1) profundizar en la comprensión tanto del proceso de introducir información intangible para su armonización con información tangible en la gestión empresarial como de su impacto, así como extraer aprendizajes para la mejora futura. Y 2) comunicar los beneficios de la armonización de tangibles e intangibles en la gestión empresarial a la matriz, en el caso de una de las organizaciones, y a actores externos, como proveedores, colaboradores y clientes en el resto de las organizaciones estudiadas.

Se han realizado 6 entrevistas semiestructuradas (4 CEOs y 2 perfiles senior - 2 mujeres y 4 hombres), visitas a las empresas y observación directa (una de ellas dispone de dos fábricas), revisión documental y sesiones de trabajo grupales en las que se ha recogido y analizado información, se ha reflexionado sobre los aprendizajes del propio proceso de investigación, y validado los resultados. En las sesiones llevadas a cabo con las empresas, se ha utilizado la LKC para incorporar y contrastar información intangible. El periodo temporal analizado comprende desde que las organizaciones comienzan a incorporar información intangible y usar la LKC, la primera lo hizo en enero 2018, hasta febrero 2023.

3.2. Problematización y Teoría de Cambio

La Teoría de Cambio (TdC) de la armonización de la información tangible e intangible en la gestión empresarial a través de la LKC se ha articulado a través de la siguiente narrativa de cambio. La TdC es una práctica metodológica que requiere ser adaptada ad-hoc a las particularidades y complejidad de la intervención analizada, a las prioridades informativas, y a los recursos, tiempos y capacidades realmente disponibles para realizar el proceso de reconstrucción. En esta investigación exploratoria

y preliminar, la TdC del objeto de estudio aporta valor al hacer emerger y conceptualizar la arquitectura interna de la intervención. La narrativa del cambio es la siguiente:

El *problema* que se pretende solucionar es la dificultad de las organizaciones para conseguir su propósito trascendente, impidiéndoles maximizar su impacto. Este problema se origina por la exclusión de la información intangible de la toma de decisiones. Existen tres causas principales: (1) desconocimiento de la existencia de métodos fiables para recoger y analizar la información intangible, (2) fuerte apego a los modelos mentales y sistemas de gestión empresarial convencionales y (3) resistencias y rechazo a incorporar en el proceso de toma de decisiones métodos orientados a la intuición.

La *entrada* de esta herramienta en la organización se realiza a instancia directiva de máximo nivel (CEO y/o socio/a-fundador/a), es decir, se implementa desde arriba. La apertura mental de los CEO es determinante a la hora de crear un espacio de oportunidad real y fértil para la integración de la información intangible en la organización. Dicha apertura mental e interés por la información intangible se relaciona con el hecho de que todos ellos realizan algún tipo de práctica o proceso de desarrollo personal o concienical en la esfera privada. “Estoy hecho para trabajar en la empresa. Lo he conseguido todo desde la razón, pero no estaba satisfecho con el sufrimiento que hay cuando se trabaja sólo desde lo tangible, por eso estoy abierto a lo intangible” (Entrevistado 1).

Las *actividades principales* a partir de las cuales se armoniza la información tangible e intangible en la gestión empresarial a través de la LKC son tres:

1. Sesiones de LKC realizadas por un consultor externo de forma conjunta con el responsable de la organización: en las que se recoge, analiza y mide información intangible (datos del campo de información organizacional y personal de su responsable) y se dialoga con la información tangible disponible.
2. Sesiones de LKC autogestionadas por la organización: idénticas a las anteriores pero realizadas sin la facilitación y supervisión de un consultor externo experto en LKC, por lo que requieren que las personas participantes dominen la técnica. Estas personas han aprendido la técnica a través de formaciones previas o bien como consecuencia de la formación inherente a la consultoría.
3. Implementación de acciones orientadas a la armonización de información tangible e intangible, incluyendo toma de decisiones más informada: se proponen una serie de acciones regeneradoras y evolutivas ad-hoc, relacionadas con la idiosincrasia de cada tipo de organización, como prácticas de tipo meditativo y de potenciación de la intuición. La toma de decisiones se realiza en todas las áreas de la empresa, por ejemplo, en la selección de empleados, selección de proveedores, negociación de precios, prospección de mercados y optimización de procesos y maquinaria.

En el desarrollo de estas actividades se han identificado elementos facilitadores y elementos que dificultan la aplicación de la técnica, así como algunas precauciones a tomar. A saber:

Los elementos facilitadores son (1) la credibilidad de la persona que introduce la LKC en la organización, otorgada por el resto de las personas que trabajan en la misma, con independencia de su posición jerárquica; estas personas son profesionales solventes, con un recorrido de logros empresariales o profesionales y confiables. Y (2) la comunicación de la técnica de forma que favorezca su comprensión, utilizando palabras claves, metáforas clarificadoras o ejemplos prácticos de aplicación. “En procesos de selección, cuando tienes un candidato delante, a veces tienes intuiciones,

sientes que hay algo más. Ese algo más que no sabes poner en palabras, es información intangible y la LKC te permite indagar en ella” (Entrevistado 3)

Los elementos que dificultan la implantación de la herramienta son (1) la desconfianza, dudas y rechazo que provoca, en ciertas personas, una técnica desconocida y poco convencional; y (2) la curva de aprendizaje inherente a la integración de la técnica, que requiere de tiempo, entrenamiento y dedicación. “Fue de menos a más, ... fui entrando yo primero y luego sumando a otra gente de la empresa ... pero fue un proceso de tiempo ... está vivo el proceso” (Entrevistado 3)

Se han identificado algunas precauciones a tener en cuenta durante la implementación, especialmente en las sesiones autogestionadas: (1) existe el riesgo que aumente el ego en las personas que aplican y dominan la técnica al percibirse como mejores profesionales que en relación aquellos que no la utilizan o no lo hacen con tanta fluidez. Y (2) puede darse el riesgo de un cierto exceso de confianza o de apegarse de manera poco saludable y madura a la técnica. Estas situaciones llevarían a la persona a un desempoderamiento e incluso a dificultar el proceso de toma de decisiones.

3.3. Resultados inmediatos y mecanismos de cambio

Los *resultados inmediatos* de la técnica hay que entenderlos como aquellos efectos más próximos a la implementación directa de las actividades y que son la antesala de los efectos transformadores (resultados finales). Se han identificado resultados inmediatos en tres niveles diferentes: individuo, organización, y territorio. A saber:

Respecto del individuo: (1) mayor confianza en su propio criterio a la hora de tomar decisiones; (2) mayor atención a la intuición personal; (3) mayor facilidad para detectar creencias limitantes y ser más consciente del mapa mental desde el que está actuando; y (4) mayor serenidad a la hora de transitar por situaciones complejas, por ejemplo, se reduce la ansiedad, nerviosismo o el exceso de estrés en favor de una mayor paz y coherencia en el desempeño profesional. “Fue espectacular, incluso yo me emocioné, recogimos [importe €]. Paramos porque no necesitábamos más patrocinadores-prestamistas conscientes, fue muy bestia, y la gente agradecida, es un caso de estudio de finanzas alternativas, ... no había pasado por mi mapa mental” (Entrevistado 3)

Respecto de la organización: (1) los equipos se reconocen en una mejor disposición para comprender y gestionar la complejidad, es decir, cuando el diagnóstico sobre lo que hay que hacer no está claro; (2) los equipos optimizan la gestión del tiempo y su agenda, debido a la eficiencia en procesar la información disponible y a una delegación y asignación de responsabilidades más fluida; (3) mejora en la capacidad de relacionarse y negociación con proveedores, colaboradores y clientes, al proponer precios y condiciones contractuales más equilibradas atendiendo a los intereses de todas las partes implicadas; (4) mejora generalizada del clima laboral, construida a partir de una mejora en las relaciones interpersonales y una mayor predisposición y sensibilidad para resolver conflictos encontrando soluciones genuinas para el bien mayor de todas las partes. Se reportan mayores niveles de satisfacción de los empleados y un aumento de su nivel de compromiso e identificación con el propósito de la empresa.

Yo en los negocios soy una persona muy conservadora, sin la LKC hubiese recortado gastos para pasar la crisis del COVID y hubiese metido presión por todos los lados. Me metí a aplicar la herramienta porque de meter presión ya estoy hasta el gorro. (Entrevistado 1)

Desde un punto de vista técnico, no estamos haciendo nada diferente. Estamos haciendo el mismo trabajo, exactamente, el mismo trabajo. Pero utilizamos la LKC para todo: para identificar con qué clientes trabajamos y con cuáles no, para ver cómo tenemos que abordarlos, a quién contratamos ... Hemos trabajado muchísimo, pero la aplicación de la LKC ha sido clave porque antes también trabajamos un montón y no conseguimos los mismos resultados ni la misma facturación. (Entrevistado 2)

Respecto del territorio: se produce un aumento en la conexión y una mejor interacción con el territorio en el que se opera. Existen más oportunidades y una mayor predisposición a interactuar con los actores locales.

Tenemos muy buena relación con la gente del pueblo y los proveedores de proximidad. En la fábrica trabajan padres, hijos, te encuentras varias generaciones de la familia. (Entrevistado 1)

Se han identificado dos *mecanismos de cambio* y sus activadores correspondientes. En este caso los mecanismos de cambio son los efectos asociados a un plano más sutil de la psique del individuo. Son cambios que habitualmente pasan desapercibidos al propio individuo y requieren de una cierta introspección para comprender cómo funcionan. Por activadores entendemos aquellas acciones concretas y contextuales que facilitan la puesta en marcha de los mecanismos. En este sentido, los mecanismos son potenciales que pueden o no expresarse en función de las acciones, contexto y disponibilidad personal; son las auténticas palancas de cambio que nos permiten comprender con más precisión por qué se obtienen los resultados de la intervención.

Figura 1. Mecanismos de cambio identificados y secuencia de activadores asociados.

Secuencia de activadores	Mecanismo de cambio
Verificación de la información con el movimiento físico del propio cuerpo (test muscular).	Comprensión del valor aportado por la información intangible. La persona resignifica su intuición y se da cuenta del potencial derivado de la sabiduría innata de su cuerpo. Asimismo, toma mayor conciencia sobre el excesivo apego al mapa mental y al pensamiento lineal y sobre simplificador.
Participación directa y experimentación en primera persona en procesos de toma de decisiones en los que se armoniza información tangible e intangible.	
Comprobación en primera persona que el proceso es útil y funciona y que la información intangible incorporada ha permitido obtener mejores resultados tangibles (evidencia experiencial).	
Secuencia de activadores	Mecanismo de cambio
La organización incorpora progresivamente una cultura empresarial que reconoce y valora el valor	El individuo modifica progresivamente su comprensión sobre cuál debe ser el propósito último de

<p>intrínseco de cada persona como ser humano, más allá de su desempeño profesional en la empresa. De manera formal e informal surgen espacios para la participación más activa y de mayor calidad</p>	<p>la empresa y su propio desempeño profesional. Gradualmente se produce un desapego respecto al propósito centrado en la obtención de rentabilidad y contraprestación económica y se va despertando un convencimiento sobre la importancia de perseguir un propósito trascendente, tanto a nivel organizativo como personal, orientado al bien mayor para todas las partes.</p>
--	--

Fuente: Economía Humana.

3.4. Resultados finales

Los *resultados finales* de la intervención expresan el cambio real observado en las cuatro empresas analizadas.

Los indicadores que explican los resultados finales de armonizar la información tangible e intangible a través del uso de la LKC en la gestión empresarial son los siguientes: nivel de conciencia o de calibración, nivel de prosperidad, nivel de coherencia interna, nivel de impacto consciente, facturación y beneficios antes de impuestos. Los niveles obtenidos para los indicadores señalados muestran una tendencia positiva y se explican a continuación. También existe una coherencia entre el comportamiento de los indicadores que hacen referencia predominantemente a intangibles (los primeros cuatro) y los indicadores que hacen más referencia a tangibles (los dos últimos).

Nótese que los cuatro primeros indicadores son los mismos que los propuestos en la metodología de evaluación presentada en el apartado anterior. Esto es así porque tanto el objeto de estudio de la investigación exploratoria como la metodología de evaluación, ambos persiguen armonizar tangibles e intangibles con la misma finalidad de conseguir el propósito trascendente (de la organización, en el caso del estudio, y de la evaluanda, en el caso de la metodología de evaluación) y, con ello, maximizar su impacto, regenerando e impulsando tanto su evolución concienical como la de todos los actores implicados, es decir, por el bien mayor para todas las partes.

Respecto a la existencia de resultados finales no deseados, la investigación exploratoria no ha identificado efectos explícitamente negativos. Alguna de las personas entrevistadas ha reportado que pueden darse errores o disfunciones a corto plazo, pero ninguna ha identificado errores importantes o irreparables a largo plazo. La evolución y mejora a medio y largo plazo se percibe como parte del proceso.

Las cuatro empresas estudiadas reportan encontrarse a nivel global en mejor situación que con anterioridad a la incorporación de información intangible y su armonización con la información tangible en la gestión empresarial.

Los resultados finales de la transformación experimentada por las organizaciones, se deducen de los niveles de los indicadores de información intangible mencionados anteriormente, obtenidos aplicando la LKC y los niveles de los indicadores de información tangible, obtenidos por los medios financieros y contables habituales. A saber:

Tabla 1. Indicadores intangibles y tangibles.

	INDICADORES INTANGIBLES								INDICADORES TANGIBLES			
	CALIBRACIÓN		PROSPERIDAD		COHERENCIA INTERNA		IMPACTO		FACTURACIÓN		BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	
	F. Inicio	feb 2023	F. Inicio	feb 2023	F. Inicio	feb 2023	F. Inicio	feb 2023	2018	2022	2018	2022
Empresa 1	234	633	3,3	7,6	4,3	7,3	3,3	7,6	63M€	113M€	0,6 M€	2,5M€
Empresa 2	232	509	1,8	9	0,9	5,4	1,3	6,5	0,286M€	0,646M€	Pérdidas	0,05M€
Empresa 3	250	554	3	8,7	5,9	9,1	0,6	7,4	1,6M€	4,6M€	0,02M€	ND
Empresa 4	358	693	5,4	9,4	4,6	9,1	4,3	10	0,012M€	0,116M€	0,001M€	0,009M€

Notas:

Escala Nivel Calibración de 0 a 1000. Escala del resto de indicadores intangibles de 0 a 10.

Fecha Inicio: jul 2018 (Empresa 1), sept 2020 (Empresa 2), oct 2018 (Empresa 3), ene 2028 (Empresa 4)

Fuente: Economía Humana.

Los datos muestran una tendencia claramente positiva en todos los indicadores.

Después de implementar la técnica LKC durante el periodo señalado en el estudio, las cuatro empresas se ubican por encima del nivel de conciencia de 500 en la escala de Hawkins, lo que las convierte en catalizadoras según las investigaciones llevadas a cabo por la organización Economía Humana.

Con los datos disponibles, es razonable afirmar que el incremento en el volumen de facturación y los beneficios empresariales antes de impuestos son dos resultados coherentes y, en estrecho diálogo, con la tendencia positiva que muestran los cuatro indicadores de información intangible utilizados. En este sentido, la investigación exploratoria realizada no contaba con los recursos necesarios para realizar un estudio de la inferencia causal, no obstante, los resultados son alentadores. Los datos tangibles e intangibles son coherentes entre sí y la implementación de la intervención se ha articulado de acuerdo con una TdC que tienen el potencial de lograr los resultados deseados. La coherencia entre el rendimiento de los indicadores y el cumplimiento del desarrollo físico de la intervención de acuerdo con una TdC suficientemente sólida, son dos hallazgos necesarios para el desarrollo de un estudio de la causalidad con perspectiva generativa (Befani y Mayne, 2014). La perspectiva generativa a diferencia de la perspectiva contrafactual (que es la perspectiva más común y que se basa en comparar resultados reales con un escenario ficticio que estima lo que habría ocurrido, si la intervención no se hubiera llevado a cabo, como estrategia metodológica para determinar el efecto neto cuantitativo atribuible), se basa en la comprensión profunda y conjunta de la totalidad de las hipótesis causales que explican la narrativa del cambio. La perspectiva generativa, si bien no suele asociarse a ninguna recomendación concreta de técnicas de indagación concreta, sí que establece unas condiciones necesarias para poder concluir con rigor la contribución o no-contribución (la contrafactual se orienta a la búsqueda de la atribución) de la intervención a los cambios observados: (1) la existencia de una TdC plausible, (2) la certeza de que la intervención se ha implementado de acuerdo a la TdC, (3) disponer de suficientes evidencias empíricas que verifican la TdC, y (4) rendición de cuentas respecto a otras posibles explicaciones alternativas y factores influyentes externos al programa. La investigación exploratoria preliminar, cumple con las dos primeras. Esta

perspectiva se ha indicado especialmente útil en intervenciones con un cierto nivel de sofisticación, que poseen diferentes componentes altamente interconectados y donde se pueden intuir elementos claros de complejidad. Es necesario añadir que, en el caso de este estudio concreto, debido a la naturaleza del contexto empresarial en el que se valoran las soluciones pragmáticas y se busca el retorno positivo de la inversión, la adopción de la perspectiva generativa es ciertamente adecuada. Por otro lado, ambas perspectivas (generativa y contrafactual) no son excluyentes y pueden hibridarse y aplicarse complementariamente en función de las necesidades informativas, recursos disponibles y posibilidades reales que ofrezca la investigación.

Respecto al itinerario de transformación por el que transitan las empresas y sus cuatro etapas, se ha constatado lo siguiente:

1. *Desprogramación*: en los momentos iniciales ocurre mayoritariamente respecto al CEO de la empresa.
2. *Cocreación*: conforme se va implementado el uso de la técnica de la LKC, los cuadros directivos y perfiles de responsabilidad que la van incorporando comienzan a tomar decisiones con el CEO, desarrollando y aplicando la inteligencia colaborativa. La empresa comienza a realizar modificaciones para acomodar la armonización de información tangible e intangible en los procesos y espacios de toma de decisiones. En determinados casos puede implicar un proceso de revisión de la visión, misión y propósito de la organización. Se inicia la transición hacia modelos de organización más sofisticados, caracterizados por ser más orgánicos, en los que se reconoce el orden natural jerárquico de los equipos y de las personas que los componen. Este proceso requiere de la reestructuración de los equipos e incorporación de nuevos perfiles que sean coherentes, apoyen y propicien este proceso de transición.
3. *Integración*: el CEO es ya una persona muy experimentada en la integración y gestión de la información intangible. La totalidad del equipo directivo está formado para el uso más autónomo de la herramienta y llevan algunos años de práctica con la finalidad de que la gestión de información intangible en todos los departamentos y protocolos internos de la empresa sea un rasgo distintivo de la cultura organizativa. En esta fase se identifica un punto de no retorno, en el pensamiento estratégico y refuerzan el proceso evolutivo de la organización. La integración opera a través del principio de la retroalimentación aumentativa (principio de complejidad) vinculado a la obtención de buenos resultados derivados de su uso. La obtención de buenos resultados genera una motivación para repetir o continuar con el uso de la LKC, lo que produce más resultados positivos, y éstos, más motivación para continuar usando esta innovación, es decir, la mayor vinculación lleva a la integración.
4. *Catalización*: En esta fase ya se ha superado un primer estadio de armonización de información tangible e intangible. La estructura de la empresa, modo de organización y dinámicas, están diseñadas para trabajar con un alto grado de armonización y producir reacciones en cadena, generando el máximo impacto positivo en el territorio donde se opera.

4. Conclusiones

Las conclusiones sobre la metodología de evaluación armonizadora de información tangible e intangible se basan en su desarrollo teórico y en la primera aplicación práctica llevada a cabo en la investigación exploratoria.

En primer lugar, teniendo en cuenta que los propósitos habituales para evaluar son: (1) el rendimiento de cuentas público, (2) el aprendizaje y mejora, y (3) la promoción de la justicia global, equidad y transformación social; la metodología de evaluación presentada introduce un nuevo e innovador propósito. Este nuevo propósito es la regeneración y evolución del nivel de conciencia de las organizaciones y personas que participan en el proceso de evaluación y, a distintos niveles, de todas aquellas con las que se relacionan. Aunque todavía no se disponen de evidencias lo suficientemente robustas, la investigación exploratoria sí apunta a una coherencia entre (1) el hecho de transitar por un proceso de transformación regenerativo y evolutivo y (2) la mejora organizativa y el desempeño personal; emergiendo en el proceso un propósito trascendente orientado al bien mayor para todas las partes y aconteciendo la toma de conciencia por parte del colectivo y del individuo de su contribución al mismo.

En segundo lugar, esta nueva metodología es adecuada para las organizaciones y personas que encargan y sostienen la evaluación o con la apertura mental suficiente para comprender y aceptar el valor añadido que aporta la incorporación de la información intangible en la toma de decisiones.

En tercer lugar, en general, los diferentes modelos y enfoques de evaluación se construyen a partir de premisas, requisitos, orientaciones, limitaciones y guías operativas sobre cómo desarrollar el proceso de evaluación. Cada modelo y enfoque, tiende a establecer qué es una buena evaluación y cómo se debería realizar. La metodología de evaluación propuesta es compatible y puede aportar valor a todos los modelos y enfoques de evaluación comúnmente utilizados. Futuros desarrollos de la metodología requieren avanzar más en la armonización de información intangible con información tangible cuantitativa. Hay que destacar que la metodología de evaluación está en clara sintonía con las premisas y principios del enfoque de la Blue Marble Evaluation de Michael Quinn Patton (2020).

En cuarto lugar, una decisión importante del proceso de evaluación es la identificación de la matriz de evaluación, lo que determina su dirección, calidad, rigor y utilidad. Teniendo en cuenta que la matriz de evaluación contiene las preguntas de evaluación a responder, los indicadores, las fuentes y las técnicas para la recogida de información, la nueva metodología permite optimizar su formulación ampliando las fuentes de información y posibilitando preguntas de mayor calidad.

En quinto lugar, los cuatro indicadores desarrollados (nivel de conciencia, de prosperidad, de coherencia interna y de impacto) se han demostrado válidos para comprender el itinerario de la transformación de la organización y de las personas involucradas.

En sexto y último lugar, incorporar información intangible facilita la interpretación de los datos al (1) permitir profundizar en la veracidad de la información tangible, (2) superar aparentes contradicciones o zonas de confort a la hora de explicar los datos disponibles, (3) resignificar información disponible y/o (4) encontrar explicaciones alternativas. En concreto, facilita gestionar el apego a la linealidad y a los mapas mentales excesivamente rígidos, lo que abre la posibilidad a interpretaciones en no linealidad y que dialogan con la complejidad. La armonización de tangibles e intangibles también resulta de gran valor para complementar la habitual estrategia cognitiva de la comparación como base de juicio de valor.

Referencias bibliográficas

- Befani, B.; y Mayne, J. (2014). *Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation*. IDS Bulletin Volume 45 Number.
- Bohm, D. (1988). *La Totalidad y el Orden Implicado*. Kairós.
- Chen, H. (1990). *Theory-driven evaluation*. Sage.
- Coryn, C. L. S.; Noakes, L. A.; Westine, C. D.; y Schröter, D. C. (2011). *A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice from 1990 to 2009*. American Journal of Evaluation, 32 (2), pp. 199-226.
- Hawkins, D.R. (2003). *El Poder contra la Fuerza*. Hay House, Inc.

- Jung, C.G. (2009). *Arquetipos e Inconsciente Colectivo*. Paidós.
- Ortiz, M.; y Borjas, B. (2008). *La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular*. *Espacio Abierto*, 17(4).
- Platón. (2014). *Fedon*. Gredos.
- Patton, M.Q. (2020). *Blue Marble Evaluation*. The Guilford Press.
- Russon, C. (2008). *An eastern paradigm of evaluation*. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, vol 5, 10
- Terry, I (2015). *Transition Design: A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research*. *Design and Culture* 7, (2): 229–246.
- Vogel, I. (2012). *Review of the use of 'Theory of Change in international development*. Department for International Development (DFID).
- Weiss, C. H. (1997). *How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?* *Evaluation Review*, 21 (4), pp. 501-524.
- Weiss, C.H. (1998). *Evaluation*. Prentice Hall
- Wahl, D.C. (2020). *Diseñando Culturas Regenerativas*. EcoHabitar



Esta obra se encuentra bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0. Internacional. Reconocimiento - Permite copiar, distribuir, exhibir y representar la obra y hacer obras derivadas siempre y cuando reconozca y cite al autor original. No Comercial – Esta obra no puede ser utilizada con fines comerciales, a menos que se obtenga el permiso.