

La Regla de Tres:

Un tributo a los Marcos Triádicos de Dolan para el éxito en los negocios y la vida

por

Simon L. Dolan

esademagistri

Próxima

© MyEducator 2026

<https://www.myeducator.com/blog-homepage/>¹

Resumen

A lo largo de las últimas cuatro décadas de mi trayectoria intelectual, me he encontrado con un patrón intrigante que creo que contiene mucha sabiduría para todos nosotros: la configuración triádica. Ya sea que esté explorando valores, confianza, estrés, cambio o incluso la complejidad de la vida misma, insistentemente descubro que tres dimensiones interconectadas proporcionan la mayor perspectiva. Esto no es solo una coincidencia. Surge de una fuerte convicción de que, para comprender verdaderamente las experiencias humanas complejas, no debemos depender de oposiciones binarias simplistas o de una multiplicidad caótica. En cambio, es a través de triadas dinámicas que podemos alcanzar equilibrio, movimiento e integración.

En este breve artículo, quiero compartir esta perspectiva perspicaz que ha desempeñado un papel significativo para superar obstáculos a lo largo de mi investigación, carrera y camino hacia un éxito sostenible. Mi esperanza es que, al compartirla, la encuentres como un ancla y una brújula útiles. Si estás navegando por las, a veces, turbulentas aguas del éxito personal y profesional en lo que me gusta llamar "Tomorrowland", creo que las reflexiones compartidas en este artículo pueden ser fundamentales para guiarte.

¹ La publicación original en inglés fue publicada en el blog de MyEducator. Esta es una versión adaptada en español. Usado con permiso.

INTRODUCCIÓN

Hay un viejo dicho que dice que la sabiduría viene con la edad. Mirar hacia atrás en nuestras vidas a menudo nos ayuda a entender cosas que desearíamos haber sabido antes. A medida que envejecemos, naturalmente tenemos esos momentos de reflexión que nos hacen darnos cuenta de cuánto hemos aprendido en el camino. Hoy, quiero compartir con ustedes algunas ideas de mi propio viaje, un viaje que abarca más de 50 años de logros académicos.

Estoy particularmente emocionado de compartir estas reflexiones aquí en el blog de MyEducator, que tiene un lugar especial en mi corazón. Fui uno de los primeros autores que creyó en la audaz misión de MyEducator cuando se lanzó. Es fácil ver cómo MyEducator encaja en el panorama educativo actual, pero en 2013, crear una empresa de tecnología educativa centrada en materiales de curso interactivos en línea—especialmente en campos como negocios, contabilidad, análisis de datos y sistemas de información—¡fue todo un salto de fe! En ese momento, los libros de texto tradicionales no solo eran costosos, sino también se desactualizaban rápidamente y estaban lejos de ser atractivos.

Cuando Chad Albrecht, que en ese entonces era mi estudiante de doctorado en ESADE, compartió su proyecto inspirado en la comunidad mormona en la Universidad Brigham Young (BYU), sentí una chispa inmediata. Encendió mi pasión y decidí cambiar mi enfoque de publicar libros de texto tradicionales en inglés a ofrecer mis libros de manera voluntaria para MyEducator. Por supuesto, el catálogo estaba comenzando y obtuvo su verdadero impulso a partir de 2015.

Desde el principio, lo que distinguió a MyEducator fueron sus características innovadoras, incluyendo:

- Videos de conferencias incorporados
- Libros de texto interactivos (no solo archivos PDF estáticos)
- Tareas y cuestionarios calificados automáticamente
- Análisis para que los instructores puedan seguir el compromiso de los estudiantes
- Contenido personalizable (para que el profesorado pueda modificar las lecciones según sus necesidades)

Hoy, me siento verdaderamente agradecido de continuar colaborando con MyEducator y Chad, quien se ha convertido en un querido coautor y colega. Al mirar atrás, a menudo me pregunto qué despertó mi entusiasmo por este proyecto en primer lugar. La respuesta es bastante simple: se reduce a una tríada de elementos que creo estaban profundamente arraigados en mi subconsciente y me impulsaron a sumergirme de lleno.

Primero, estaba mi deseo de formar parte de una innovación “fuera de lo común”. Luego vino mi frustración con la publicación tradicional: habiendo publicado con nombres respetados como Prentice Hall en francés y McGraw-Hill en español, ¿sabía que tenía que haber una mejor manera! Finalmente, estaba genuinamente comprometido a crear experiencias de aprendizaje impregnadas de elementos de gamificación y diversión para la nueva generación de estudiantes.

Estas tres semillas se convirtieron en la base de lo que florecería en innumerables proyectos académicos, todos derivados de esta motivación inicial. Como verás en este artículo, lo que alguna vez fue implícito ahora se ha vuelto explícito, guiando mis esfuerzos académicos y profesionales en los años venideros.

No puedo agradecer lo suficiente a MyEducator por apoyar a alguien tan poco convencional como yo. Realmente creo en la magia del tres, y espero que después de leer mi historia, también te sientas inspirado por mi trayectoria.

Los tres principales prototipos de libros de texto interactivos de Dolan y sus colegas.²



² Nota: Las imágenes fueron creadas solo para darte una pequeña idea de los títulos que ofrecimos a través de MyEducator. Todos los libros están coescritos en inglés con el Dr. Chad Albrecht, y para nuestro libro sobre el futuro del trabajo, también contamos con la colaboración del Dr. Mario Raich y del Dr. Dave Ulrich

Mi viaje con MyEducator fue transformador; me llevó a adoptar el concepto Triádico en todos mis libros posteriores. Con más de 95 en total, creo que me había convertido en un influenciador en el sentido del impacto en temas importantes como valores, confianza, estrés, resiliencia, gestión de personas y el futuro del trabajo.

Este cambio no solo enriqueció mi escritura, sino que también ofrece a mis lectores una comprensión más profunda de estos temas críticos. Argumentaré en este artículo que el concepto Triádico realmente puede ayudar a las personas a navegar por los desafíos y fomentar el crecimiento en sus vidas personales y profesionales. Es inspirador ver cómo las comunidades que hemos establecido en el campo del coaching utilizando nuestro concepto, metodología y herramientas expresan su gratitud y animan a otros a seguir la experiencia.



SECCIÓN A: LA ARQUITECTURA TRIÁDICA DE DOLAN

1. El Modelo Triaxial 3E de los valores

En la base se encuentra el modelo de las 3E: valores Económicos, Éticos y Emocionales³. Las organizaciones y los individuos funcionan de manera efectiva solo cuando estos tres ejes están alineados.

- **El eje Económico** asegura viabilidad y rendimiento.
- **El eje Ético** protege la legitimidad y la coherencia moral.
- **El eje Emocional** alimenta el compromiso y el sentido.

Cualquier sistema que desarrolle en exceso un eje a expensas de los otros tiende a la disfunción: el beneficio sin ética erosiona la confianza; la ética sin rendimiento genera fragilidad; la emoción sin estructura disuelve la disciplina. La tríada crea un equilibrio sostenible.⁴



³ La primera atribución de la etiqueta triaxial fue sugerida por Salvador García en la década de 1990, durante la preparación del libro *“La Dirección por Valores”* (publicado por McGraw-Hill en 1997 y en 2003 conmigo). No obstante, su desarrollo científico se produjo mucho más tarde y constituye la base de la denominación Dolan 3Es modelo triaxial de los valores.

⁴ Para más información sobre el Modelo Triaxial, lea: Dolan S.L., García S., Richley B., (2006) *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the XXI Century* (Palgrave McMillan); Dolan S.L. (2012) *Coaching por valores* (LID editorial); Dolan S.L. (2019) *Más Coaching por valores* (Lid Editorial); Dolan S.L. (2022) *The secrets of Coaching and Leading by Values: How to ensure alignment and proper realignment* (Routledge).



En mi escritura muestro que el Modelo Triaxial de Valores 3Es es único porque no se limita a enumerar valores o categorizarlos psicológicamente; en cambio, reestructura todo el universo de los valores humanos en una configuración dinámica y sistémica. En lugar de tratar los valores como preferencias aisladas, el modelo los considera fuerzas interdependientes que operan a lo largo de tres ejes fundamentales que dan forma al comportamiento humano, la toma de decisiones y el significado.

La singularidad del Modelo Triaxial 3Es se puede resumir en 4 puntos:

- **Reducción de la complejidad: de valores infinitos a tres ejes** - Las culturas humanas han identificado cientos, incluso miles, de valores: honestidad, logro, lealtad, innovación, compasión, seguridad, libertad, excelencia, armonía y muchos más. Los enfoques tradicionales intentan clasificar o priorizar estos valores de manera individual, a menudo produciendo una complejidad abrumadora. En contraste, mi Modelo introduce una innovación conceptual poderosa: la reducción del vasto universo de valores a tres ejes principales (los 3Es). En lugar de tratar los valores como una lista interminable, el modelo los mapea en un espacio tridimensional. Por lo tanto, cada persona, organización o cultura puede entenderse como ocupando una posición dentro de esta configuración de valores. Este encuadre geométrico es altamente original, por lo que 1) los valores se convierten en coordenadas, no en lemas, y 2) la identidad se convierte en una configuración, no en una lista de verificación.
- **La Configuración Triaxial: Los Valores como un Sistema** - La estructura triaxial del modelo implica que los valores operan de manera sistemática; cada eje representa una dimensión necesaria pero incompleta del funcionamiento humano. Por ejemplo: Demasiada orientación económica puede provocar agotamiento o deshumanización. Un enfoque excesivo en lo ético-social puede reducir la competitividad o la capacidad de decisión. La sobreestimación de los valores emocionales y de desarrollo puede socavar la ejecución o la disciplina. Así, la percepción aquí es profunda: ningún eje es superior. El florecimiento humano depende del equilibrio entre estas tensiones. Por lo tanto, el modelo se aleja de la jerarquía moral y se dirige hacia un equilibrio dinámico.
- **La Hipótesis de Suma Cero** - *Uno de los aspectos más distintivos* de mi marco es la hipótesis subyacente de una relación de suma cero relativa entre las orientaciones de valor. Dado que la atención, la energía y los recursos organizativos son finitos, aumentar el énfasis en

un eje a menudo reduce la energía disponible para los demás. Por lo tanto, los sistemas de valores implican concesiones, no una acumulación ilimitada.

Usemos algunos ejemplos:

Una empresa que maximiza la eficiencia (E2) puede, sin querer, erosionar la empatía o la confianza (E1).

Un individuo que busca un desarrollo personal constante (E3) puede sacrificar la estabilidad o la productividad (E2).

La suposición de suma cero no implica que el conflicto sea negativo. En cambio, destaca que: las tensiones de valores son inevitables y deben gestionarse conscientemente. Esto transforma el liderazgo y el desarrollo personal de elegir el valor “correcto” a orquestar un equilibrio entre valores en competencia, pero necesarios.

- **Una herramienta de diagnóstico y de navegación:** debido a que los valores están ubicados dentro de los ejes, el modelo permite:
 1. Una herramienta de diagnóstico y navegación: debido a que los valores están ubicados dentro de los ejes, el modelo lo permite.
 2. La desalineación entre ejes suele explicar el estrés laboral, los dilemas éticos, la pérdida de motivación y la disfunción organizacional. Así que, recuerden: *el equilibrio restaura la coherencia.*

En conclusión, el Modelo Triaxial de valores Dolan 3Es puede usarse como una brújula para la vida y el trabajo. Basado en años de investigación empírica, funciona como algo más que una teoría de valores: **actúa como una brújula**. Al ubicarnos dentro de los ejes ético-social, económico-pragmático y emocional-desarrollista, obtenemos orientación en momentos de complejidad y cambio.

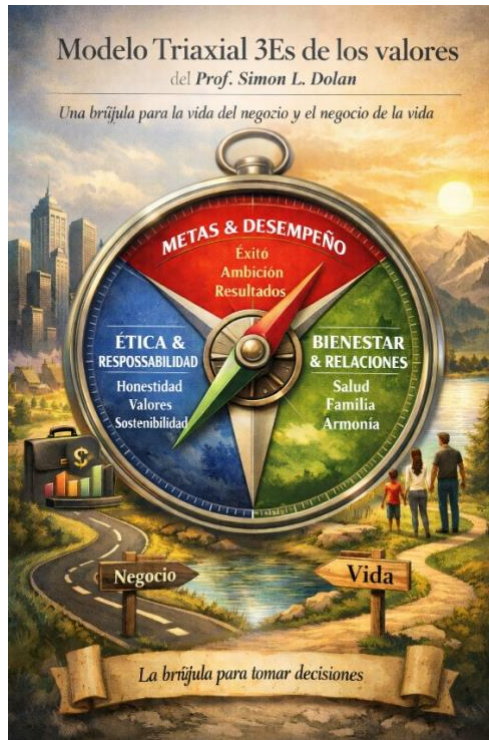
En la vida, es útil que las personas se pregunten:

¿Estoy teniendo éxito económico, pero descuidando el sentido?

¿Estoy cuidando a los demás mientras ignoro mi propio crecimiento?

¿Estoy siguiendo mi pasión sin una estructura sostenible?

En las organizaciones, guía a los líderes a diseñar culturas en las que el rendimiento, la humanidad y el desarrollo coexistan. El modelo enseña que la realización y la eficacia no surgen de maximizar una sola dimensión de valores, sino de recalibrar continuamente el equilibrio entre los tres ejes, lo que permite a individuos e instituciones avanzar con claridad, coherencia y propósito.



2. Las Tres Dimensiones de la Confianza

Con Tzafrir en (2004)⁵, con Brykman en (2024) y Brykman y Diez Pinol (2025),⁶ Dolan conceptualizó la confianza como emergente de la Fiabilidad, el Interés o la Preocupación y la Armonía (modelo **FIA**). La confianza no es simplemente predictibilidad (fiabilidad), ni únicamente benevolencia (preocupación o interés), ni solo compatibilidad relacional (armonía). Es la intersección de los tres. Si se elimina uno, la confianza se fractura. Nuevamente, la efectividad surge del refuerzo triangular, no de la causalidad lineal.

⁵ Tzafrir and Dolan (2004) Trust Me: A scale for measuring manager–employee trust. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 115–132,; Dolan S.L. (2026) **Conexión Auténtica**: Gestion MDS Inc (www.Amazon.com y www.zinguo.com)

⁶ Dolan S.L. Brykman K. (2025) *La Construcción de la confianza* (McGraw Hill); Dolan S.L., Brykman K., and Tzafrir S., (2024) Trust-Me: A Concept and Metric to Embed in Leaders, Enhancing Their Effectiveness. *The European Business Review*, March–April 2024.



Nuestro modelo de confianza ha ganado una popularidad notable tanto entre investigadores como entre profesionales porque tiene éxito donde muchos marcos de confianza fallan: transforma un concepto abstracto y emocional en un constructo claro, medible y accionable. La evidencia de su impacto es visible en plataformas como ResearchGate, donde más de 12.000 académicos han interactuado con el trabajo, junto con miles de gerentes que lo utilizan en el desarrollo de liderazgo y en diagnósticos organizacionales.

En lugar de tratar la confianza como un sentimiento vago, el modelo propone que la confianza general puede entenderse como la suma combinada de estas tres dimensiones. Esta simplicidad hace que el marco sea científicamente atractivo, a la vez que muy práctico para gerentes, entrenadores y organizaciones que buscan diagnósticos rápidos.

Su popularidad también se debe a su universalidad. Las tres dimensiones capturan las expectativas humanas fundamentales sobre el liderazgo en diversas culturas, sectores y niveles jerárquicos. Los investigadores valoran la claridad conceptual y la capacidad de medición del modelo, mientras que los profesionales aprecian una herramienta que se puede aplicar de inmediato sin pruebas psicológicas complejas.

El modelo también ayuda a explicar por qué los líderes que pierden la confianza en alguna dimensión a menudo experimentan un rápido declive en su legitimidad. Un líder que carece de fiabilidad es percibido como incompetente o inconsistente; los seguidores sienten incertidumbre y se desenganchan. Cuando desaparece la preocupación, los líderes son vistos como egoístas o indiferentes, lo que genera retiro emocional y resentimiento. Cuando la armonía se rompe, las relaciones se vuelven conflictivas, aumenta el miedo y la colaboración colapsa. Es importante destacar que la confianza opera psicológicamente como un fenómeno umbral: el fallo en una dimensión contamina la percepción de las demás. Los empleados comienzan a reinterpretar los comportamientos negativamente, y el líder puede ser rápidamente etiquetado como tóxico.

Esto explica por qué el liderazgo tóxico suele tener menos que ver con la conducta indebida abierta y más con la erosión del equilibrio de la confianza. Cuando la fiabilidad, la preocupación y la armonía están desequilibradas, los seguidores experimentan inseguridad, injusticia o tensión en las relaciones, condiciones fuertemente asociadas con el estrés, la desvinculación y la disfunción organizacional.

En última instancia, el atractivo duradero de nuestro modelo de Confianza radica en su doble poder: es teóricamente riguroso, pero operacionalmente simple. Al reducir la confianza a tres dimensiones observables, brinda a los líderes una brújula práctica para la autorreflexión y la mejora. En un mundo de creciente complejidad e incertidumbre, el modelo nos recuerda que la efectividad del liderazgo sostenible no depende únicamente de la autoridad, sino de mantener un delicado equilibrio de competencia, cuidado y armonía relacional.



Nota: El Motor de Valores

¡Me he encontrado con una idea fascinante que estoy emocionado de compartir contigo! Imagina combinar visualmente el modelo triaxial de valores con las tres dimensiones de la Confianza. Es realmente inspirador pensar en la CONFIANZA como la “Madre de todos los valores”, tema que exploro en muchos de mis libros y artículos. Me refiero a esta combinación única como “El Motor de Valores”, y creo que realmente podría resonar contigo. Hay tanto potencial en este concepto, y te animo a profundizar en él y quizás descubrir nuevos conocimientos.



3. Los tres pilares del Mapa del Estrés



Permítanme ser claro. Cuando comencé a preparar el mapa de estrés, identifiqué cientos de algoritmos y configuraciones. Reducir la complejidad a 3 pilares fue un desafío enorme. Pero, hoy en retrospectiva, estoy contento y lo más importante, los usuarios del concepto y de la herramienta están satisfechos. Mi modelo de mapa de estrés incorpora 1) Fuentes 2) Consecuencias y 3) Moduladores⁷.

El estrés no se reduce a estímulos (fuentes) ni a síntomas (consecuencias). La tercera dimensión—moduladores (recursos de afrontamiento, personalidad, cultura, valores)—explica la variabilidad. La lógica triádica introduce un entendimiento sistémico: el estrés se convierte en un ecosistema dinámico, no en una reacción de una sola variable.

⁷ Dolan S.L. De Pablo J. (2022) **Los secretos de la Resiliencia**, Profit Editorial; Dolan S.L. **Del Estrés a la Resiliencia y el Bienestar** (2026). Gestion MDS Inc. (www.Amazon.com y www.zinquo.com)



El Mapa del Estrés, que he desarrollado junto con mis colaboradores, representa un avance importante en la comprensión y el diagnóstico del estrés, particularmente del estrés crónico, uno de los desafíos más complejos y difíciles de captar en la vida y el trabajo modernos. Durante décadas, investigadores y clínicos se enfrentaron al abrumador número de teorías del estrés, escalas de diagnóstico y algoritmos psicológicos disponibles. Cuando abordé el problema por primera vez, me encontré con cientos de modelos y configuraciones que intentaban explicar la dinámica del estrés. La complejidad era tan grande que incluso los expertos encontraban difícil traducir la teoría en un diagnóstico práctico.

El genio del Mapa del Estrés radica en su simplificación radical sin pérdida de profundidad científica. Logramos reducir esta complejidad en tres pilares integradores:

- **Fuentes de Estrés** — distinguiendo entre presiones que se originan en el lugar de trabajo y aquellas que surgen fuera del trabajo, reconociendo que los individuos viven en sistemas de vida interconectados en lugar de roles profesionales aislados.
- **Consecuencias del Estrés** — identificando efectos en múltiples niveles e intensidades, incluyendo resultados físicos, emocionales, cognitivos, conductuales y organizacionales. Esto permite a los usuarios ver cómo el estrés evoluciona desde una tensión leve hasta condiciones crónicas debilitantes.
- **Moduladores** — factores personales y contextuales que amplifican el estrés o amortiguan su impacto negativo. Estos moduladores explican por qué un mismo factor estresante puede abrumar a una persona mientras otra permanece resiliente.

Al organizar el estrés en estos tres pilares, el Mapa del Estrés transforma un panorama diagnóstico confuso en un marco visual claro. Permite la identificación rápida de patrones que anteriormente requerían una evaluación clínica prolongada. Una de las validaciones más sólidas del modelo proviene de los propios profesionales de la salud mental. Psicólogos, coaches y expertos en salud laboral informan que el Mapa del Estrés mejora significativamente su práctica: el diagnóstico se vuelve más rápido, más estructurado y más preciso, especialmente en casos de estrés crónico que tradicionalmente son difíciles de detectar. La herramienta facilita conversaciones significativas entre profesionales y clientes al hacer visibles y comprensibles los procesos psicológicos invisibles.

Otra característica distintiva del Mapa de Estrés es su diseño atractivo y accesible. A diferencia de muchos instrumentos clínicos que resultan intimidantes o abstractos, el Mapa de Estrés es colorido, intuitivo e incluso divertido de usar. Esta dimensión visual lúdica reduce la resistencia, fomenta la

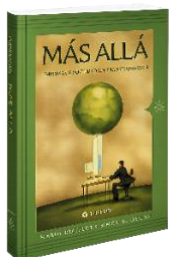
participación y promueve la autorreflexión, lo que lo hace adecuado no solo para la terapia, sino también para la educación, el desarrollo del liderazgo y los programas de bienestar organizacional. La innovación se ha extendido aún más mediante la digitalización. Con la aplicación Stress2Resilience, individuos y organizaciones pueden realizar evaluaciones en línea, recibir retroalimentación inmediata y monitorear el progreso a lo largo del tiempo. Esta integración de ciencia, visualización y tecnología permite que el diagnóstico del estrés y el desarrollo de la resiliencia pasen del consultorio del terapeuta a la vida cotidiana.

En esencia, la enorme utilidad del Mapa del Estrés proviene de su capacidad para hacer algo poco común: traducir la compleja ciencia psicológica en un sistema práctico de navegación para el bienestar humano. Al simplificar el diagnóstico sin perder rigor, empodera a profesionales, líderes e individuos para comprender el estrés no como una condición incontrolable, sino como un proceso dinámico que puede ser mapeado, gestionado y, en última instancia, transformado en resiliencia.



4. El Futuro del Trabajo: Un Marco de Transformación de 3 Impulsores

En mis mensajes (libros, artículos y discursos) insisto en una distinción crítica: el cambio es incremental, mientras que la transformación es sistémica e irreversible: reformula valores, comportamientos, habilidades e instituciones al mismo tiempo. No nos estamos adaptando a un nuevo mundo laboral: estamos entrando en un paradigma fundamentalmente diferente (“Tomorrowland”).



Mis ideas centrales se pueden resumir en tres impulsores

1. La tecnología ya no es una herramienta: es el principal arquitecto de la realidad laboral.

- Ondas continuas de digitalización, IA y automatización redefinen los trabajos, las competencias y las organizaciones.
- La competencia clave ya no es "aprender", sino "aprender–desaprender–reaprender".
- El trabajo humano se vuelve cada vez más aumentado, virtual e hibridado con las máquinas.
- Las habilidades técnicas se deprecian rápidamente; la adaptabilidad y la flexibilidad cognitiva se convierten en activos estratégicos.

La implicación: Empleabilidad = capacidad de evolucionar más rápido que la tecnología

2. Globalización radical e interconexión: el mercado laboral ahora no tiene fronteras, es fluido y culturalmente complejo.

- El trabajo ya no es local: el talento compite a nivel global.
- Las fronteras físicas pierden importancia; las plataformas digitales crean un ecosistema de talento global.
- La migración, el trabajo remoto y los equipos distribuidos remodelan las organizaciones y las carreras.
- El éxito requiere inteligencia intercultural y una mentalidad global.

La implicación: los profesionales deben pensar y actuar como ciudadanos globales, no como empleados locales.

3. Innovación permanente y reinención creativa: la estabilidad es obsoleta; la reinención continua es la nueva normalidad.

- La creatividad no es opcional; es el motor principal de la supervivencia y la competitividad.
- Las organizaciones y las personas deben crear, destruir y recrear valor constantemente.
- La innovación requiere asumir riesgos y experimentar; quedarse estancado equivale a declive.
- El futuro pertenece a quienes combinan creatividad, valentía y agilidad.

La Implication: Career = a continuous innovation project, not a linear path.



5. Los Tres Elementos Clave para un Cambio y Transformación Exitosos

Para que la transformación tenga éxito, deben alinearse tres elementos:

Concepto – Metodología – Herramientas.

Una idea poderosa sin metodología sigue siendo abstracta. La metodología sin herramientas carece de ejecución. Las herramientas sin claridad conceptual generan cumplimiento mecánico. La transformación solo se vuelve efectiva cuando los tres componentes se refuerzan mutuamente.



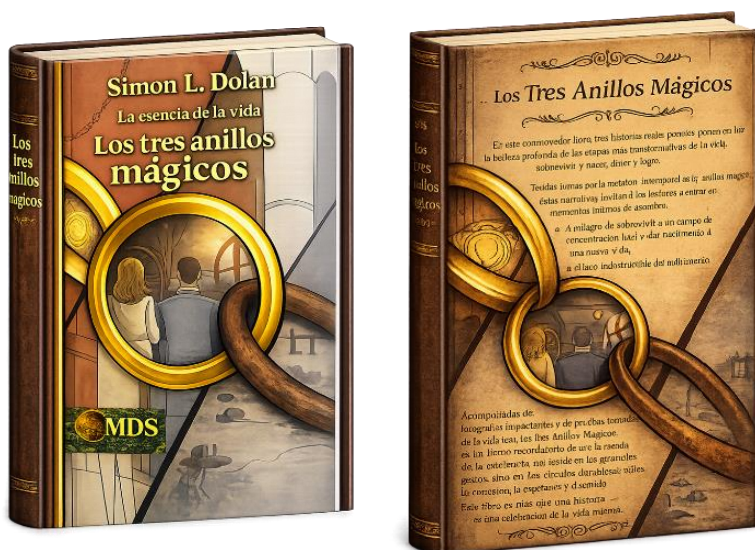
La transformación organizacional y personal rara vez tiene éxito a través de acciones aisladas o solo unas pocas ideas inspiradoras. Durante los últimos 30 años, ya sea que hayamos estado profundizando en valores, estrés, coaching, liderazgo u otros conceptos, siempre he destacado la importancia de desarrollar tres componentes clave de la transformación. Recuerda, en el pasado, a menudo nos referíamos al “cambio”, pero ahora que hemos emprendido este viaje, está claro que no hay vuelta atrás; estamos verdaderamente enfocados en la transformación. Aquí hay un poco más sobre la Lógica y la Importancia de Alinear Concepto, Metodología y Herramientas en la Transformación

1. **Concepto:** La Base del Significado - El concepto representa la base filosófica e intelectual de la transformación. Responde a las preguntas fundamentales: ¿Por qué cambiar? ¿Cuál es el propósito? ¿Qué valores guían el proceso? Sin un concepto claro, la transformación se vuelve reactiva en lugar de intencional. El concepto proporciona dirección, coherencia y legitimidad. Define la visión del estado futuro y establece un significado compartido entre las partes interesadas. En contextos organizacionales, el concepto a menudo integra valores, estrategia, cultura y filosofía de liderazgo. Un agente de transformación que carece de claridad conceptual corre el riesgo de implementar actividades que son técnicamente correctas, pero estratégicamente irrelevantes.
2. **Metodología:** La Arquitectura de la Acción - Si el concepto define el por qué, la metodología define el cómo. La metodología traduce ideas abstractas en procesos, secuencias y marcos estructurados para la acción. La metodología proporciona disciplina. Asegura que la transformación siga una progresión lógica en lugar de depender únicamente de la improvisación o la intuición personal. Crea replicabilidad, ciclos de aprendizaje y progreso medible. Es importante, la metodología conecta la visión con la ejecución. Incluso los conceptos más inspiradores fracasan cuando no se operativizan a través de etapas claras, roles, mecanismos de retroalimentación y estructuras de gobernanza.
3. **Herramientas:** Los Instrumentos de Ejecución - Las herramientas representan los instrumentos prácticos utilizados para implementar la metodología: evaluaciones diagnósticas, técnicas de coaching, análisis, talleres, plataformas digitales o marcos de toma de decisiones. Las herramientas permiten la acción a nivel operativo. Hacen que la transformación sea tangible y observable. Sin embargo, las herramientas suelen ser el elemento más incomprendido. Las organizaciones frecuentemente adoptan herramientas de moda sin entender el concepto que las respalda o la metodología que guía su uso. Cuando las herramientas están desconectadas del concepto y la metodología, producen un cambio superficial en lugar de una transformación.

En otras palabras, mi mensaje revela una verdad fundamental: la transformación no es un evento, sino un sistema disciplinado. Los agentes de transformación efectivos actúan simultáneamente como pensadores, arquitectos y practicantes. Al alinear concepto, metodología y herramientas, aseguran que el cambio sea significativo, estructurado y sostenible, convirtiendo la visión en una realidad medible.

6. Los Tres Anillos Mágicos de la Vida

En mi libro más reciente, utilizo la metáfora de la vida expresada a través de tres momentos críticos o “anillos”. Ya sea enmarcado como Pasado–Presente–Futuro, o Nacimiento–Vida–Legado, el mensaje es constante: la identidad se construye mediante la integración temporal. El significado surge cuando la continuidad conecta los orígenes, la experiencia vivida y la trascendencia.



En *La Esencia de la Vida: Los Tres Anillos Mágicos*, presento más que una autobiografía; ofrezco una reflexión sobre cómo los seres humanos construyen significado a través de la memoria. Al enmarcar mi historia de vida alrededor de tres “anillos” simbólicos, transformo la historia personal en una meditación universal sobre la resiliencia, el amor y el legado. La metáfora de los anillos ilustra cómo ciertos eventos trascienden la cronología y se convierten en la esencia misma de la vida.

- **El Anillo de la Supervivencia:** La Memoria como Identidad - El primer anillo se originó antes de mi propio nacimiento: los anillos de boda que mis padres usaron para casarse dentro de un campo de concentración nazi. En circunstancias diseñadas para borrar la dignidad y la humanidad, el acto de casarse se convirtió en una afirmación de la vida. El anillo simbolizaba esperanza, resistencia y continuidad. Este episodio demuestra que la memoria no es simplemente recuerdo; es identidad. Al preservar y relatar tales momentos, los individuos se anclan a valores más fuertes que la adversidad. Celebrar estos recuerdos honra no solo a los antepasados personales, sino también la capacidad de la humanidad de elegir un significado incluso en medio de un sufrimiento extremo.
- **El Anillo del Amor: La vida como un viaje impredecible** - El segundo anillo marca mi boda en Sevilla, una celebración llena de eventos inesperados, sorpresas y circunstancias que parecían imposibles. Aquí, el simbolismo cambia de la supervivencia a la elección. El matrimonio representa compromiso, compañerismo y la disposición a abrazar la

incertidumbre. Los momentos esenciales de la vida a menudo resisten la planificación. Surgen a través de la casualidad, la emoción y la conexión humana. Al recordar y celebrar tales eventos, las personas reconocen que la riqueza de la vida no reside en el control, sino en la participación: en decir “sí” a las relaciones, la vulnerabilidad y el destino compartido.

- **El Anillo del Reconocimiento: Legado y Contribución** - El tercer anillo corresponde a recibir el Doctorado Honoris Causa de la Universidad de Huelva, uno de los máximos honores académicos. Este momento simboliza el reconocimiento de toda una vida dedicada a la erudición, el liderazgo y la contribución a la sociedad. A diferencia de los dos primeros anillos, que se relacionan con el origen y la relación, este anillo representa el legado. Encierra la culminación de décadas de trabajo y la afirmación de que los esfuerzos de uno han generado valor más allá de sí mismo. Celebrar tales logros no es un acto de vanidad; es un reconocimiento al propósito cumplido y a la responsabilidad hacia las generaciones futuras.

Memorizar estos momentos da coherencia a la historia de la vida. La celebración, a su vez, transforma la memoria en un significado compartido. Los rituales, aniversarios, ceremonias y la narración de historias permiten a individuos y comunidades reafirmar valores, fortalecer vínculos y cultivar gratitud. En un mundo que avanza rápidamente y está obsesionado con el cambio constante, a menudo las personas pasan por alto los hitos que realmente los definen. Mi objetivo al escribir este libro es recordarme a mí mismo y a quienes lo leen que la plenitud no surge de acumular eventos, sino de reconocer qué momentos tienen un significado existencial.



7. Los tres hermanos de la misma familia descubren valores en tres islas mágicas

Me doy cuenta de que todos quieren convertirse en un buen padre o en un buen educador, pero puede ser difícil encontrar formas efectivas para que los padres y educadores enseñen a los niños sobre valores. Pero entonces tuve un momento de inspiración: ¡contar historias! A los niños de todas las edades les encanta una buena historia; es una excelente manera de captar su atención y enseñarles lecciones importantes al mismo tiempo.

Comencé mi viaje escribiendo historias animadas para niños de diversas edades. Mi primera historia se llama “La Alfombra Mágica y las Islas de los Valores”. Sigue a tres hermanos en una emocionante aventura a través de tres islas imaginarias y únicas, cada una representando un conjunto diferente de valores. Está la Isla Económica, donde reina el ser trabajador; la Isla Ética, centrada en el respeto;

y la Isla Emocional, dedicada a la diversión y los juegos. A través de su viaje, estos niños descubren que, para ser verdaderamente felices y saludables, necesitan una mezcla de valores, no solo enfocarse en uno solo.

A medida que crecían y se convertían en adolescentes, me sentí inspirado para abordar temas más serios. Es desgarrador pensar en problemas como el acoso escolar y el suicidio adolescente, así que decidí escribir mi segundo libro dirigido a adolescentes, titulado “Ayé: El Dron Mágico y las Islas de los Valores”. Esta vez, las islas son reales, y como es la era de la IA, ¡estos adolescentes crean y pilotan sus propios drones! Además de las aventuras en las tres islas originales, introduje una cuarta isla donde encuentran por primera vez la idea de la espiritualidad y aprenden cómo practicarla.

Estoy especialmente entusiasmado con la guía que creé, que muestra a padres y educadores cómo usar estas historias como herramientas para inculcar valores importantes. Combinando diversión y lecciones significativas, espero inspirar a una generación resiliente y con valores.

LOS CUENTOS DEL DR. SIMON PARA ENSEÑAR VALORES

Un viaje narrativo para ayudar a padres, educadores, y niños a desarrollar valores para la vida



Disponible en formato impreso, audio, y en Amazon y en las webs



Diseñados usando el Marco de Valores del Dr. Simon



Cada libro también para padres educadores valores

LIBRO 1 - La Alorubra Mágica y las Islas de los Valores



Tema: Una mágica transporta a los niños a las Islas de los Valores, cada una representando un valor

Aporta: Introducción a los valores


Libro 2 - Ayé, el Dron Mágico y las Islas de los Valores



Tema: Ayé, un dron futurista y amigable, guía a los niños por una nueva exploración de las mismas islas pero desde una perspectiva moderna.

Aporta: Valores en un mundo digital

Libro 3 - Ayé: Rumbo a las Islas de la Fuerza Interior



<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Confiar • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Autoconciencia 	<p>Las</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los demás • Fomentar • Colegios • Homeschooling • Inteligencia emocional
--	---

8. Tríadas Recurrentes en Mis Escritos e Investigaciones sobre Liderazgo



- **Mente – Cerebro – Comportamiento** - El liderazgo efectivo comienza con la comprensión del funcionamiento humano en tres niveles interconectados. La mente representa creencias, valores, significado e interpretación, el mundo subjetivo a través del cual líderes y seguidores dan sentido a la realidad. El cerebro proporciona la infraestructura biológica que conforma las emociones, la toma de decisiones y las reacciones. El comportamiento es el resultado visible expresado a través de acciones, comunicación y desempeño. El liderazgo fracasa cuando se centra solo en el comportamiento sin comprender la cognición y la emoción. El liderazgo sostenible reconoce que cambiar el comportamiento requiere influir

en los modelos mentales y respetar los límites neurobiológicos. Los líderes que integran mente, cerebro y comportamiento crean entornos psicológicamente seguros, mejoran la motivación y fomentan el cambio adaptativo.

- **Ciencia – Política – Práctica** - Liderazgo opera en la intersección del conocimiento, la gobernanza y la ejecución. La ciencia genera evidencia y comprensión; la política traduce el conocimiento en marcos y normas; la práctica aplica estos principios en contextos reales. Muchos fracasos de liderazgo ocurren porque estos ámbitos permanecen desconectados: las políticas ignoran la evidencia, o la práctica descuida la investigación. Los líderes efectivos actúan como traductores entre los tres. Promueven la toma de decisiones basada en evidencia, diseñan políticas fundamentadas en la realidad y fomentan el aprendizaje continuo a partir de la práctica. Esta tríada asegura que el liderazgo no sea ideológico, sino informado, responsable e impactante.
- **Individual – Grupo – Sociedad** - La influencia del liderazgo se expande a través de tres niveles sociales. A nivel individual, el liderazgo moldea la identidad, la motivación y el desarrollo personal. A nivel grupal, construye confianza, cooperación y un propósito compartido. A nivel social, el liderazgo contribuye a los estándares éticos, la cohesión social y el bienestar colectivo. El liderazgo moderno requiere navegar estas capas interconectadas simultáneamente. Las decisiones que benefician a los individuos deben estar alineadas con la efectividad del grupo y la responsabilidad social. Los líderes que reconocen esta relación triádica van más allá del rendimiento a corto plazo hacia un liderazgo sostenible y socialmente responsable.
- **Equilibrio – Integración – Sinergia**: la tríada final describe el proceso mediante el cual se desarrolla la madurez del liderazgo. El equilibrio implica gestionar tensiones: estabilidad frente a cambio, resultados frente a personas, racionalidad frente a emoción. La integración va más allá al conectar perspectivas diversas en sistemas coherentes. La sinergia surge cuando el todo se vuelve mayor que la suma de sus partes. La excelencia en el liderazgo no consiste en elegir una prioridad sobre otra, sino en orquestar las relaciones entre fuerzas en competencia. Los líderes que logran el equilibrio evitan la fragmentación; aquellos que integran crean alineación; quienes generan sinergia desbloquean la innovación y la energía colectiva.

9. Los tres objetivos principales de la gestión de recursos humanos

Un sistema eficaz de gestión de recursos humanos (GRH) puede entenderse a través de una poderosa lógica triádica, una que se alinea perfectamente con la más amplia mi "regla de tres". En su esencia, la GRH cumple su mandato estratégico dominando tres objetivos fundamentales: atraer talento, retener talento y Motivar talento



First, organizations must select and recruit the right candidates. This is not merely an administrative function, but a strategic one. It requires clarity of values, foresight in identifying future competencies, and rigor in matching individuals not only to roles, but to culture. As emphasized in my earlier works on talent management, recruitment is the gateway through which organizational identity is preserved and renewed.

Second, organizations must retain their best people. Retention goes beyond competitive compensation; it encompasses continuous learning, career development, recognition systems, and a fair, trust-based employment relationship. In my books published in English, Spanish, and French on managing human resources and talent, I have consistently argued that retention is a function of perceived equity, growth opportunities, and alignment between personal and organizational values.

Third—and perhaps most critically—organizations must motivate talent to excel and innovate. This involves cultivating a culture of trust, fostering meaningful work, and ensuring leadership that inspires rather than controls. Employees today seek purpose, autonomy, and the opportunity to contribute creatively. HRM must therefore act as a steward of culture, embedding values that energize individuals and encourage responsible risk-taking and innovation.

This triadic framework—recruit, retain, and inspire—captures the essence of strategic HRM. It reflects a shift from transactional personnel management to transformational people leadership. Across my academic contributions in multiple languages and editions, this “rule of three” has remained a consistent thread: organizations succeed not merely by managing people, but by enabling them to thrive, contribute, and grow.



10. Las tres competencias clave “SPIRA” de los líderes exitosos en el siglo XXI

En el siglo XXI, los líderes exitosos no se definen solo por su posición o autoridad, sino por tres competencias fundamentales: “aspirar, perspirar (esforzarse) e inspirar”. Esta idea se refleja fuertemente en mi trabajo, donde promuevo la idea de las “3-PIRAS” (SPIRE en Ingles) del liderazgo exitoso. Mi perspectiva nos ayuda a entender que un buen liderazgo no solo trata de pensar estratégicamente, sino también del esfuerzo personal y la capacidad de tocar el corazón de las personas. En términos simples, los mejores líderes de hoy son aquellos que sueñan en grande, trabajan duro e inspiran a otros a hacer lo mismo.

Estas ideas se pueden encontrar en los capítulos correspondientes de mis libros clásicos:



Primero, “Aspirar” (Aspire en Ingles) refleja la capacidad del líder para imaginar y definir un futuro significativo. Se trata de propósito, dirección y ambición arraigados en valores. Los líderes que aspiran no solo establecen metas; articulan una visión convincente que alinea el desempeño económico con la responsabilidad ética y el desarrollo humano. Esta idea resuena fuertemente con mi trabajo, y más específicamente en el marco de “Dirección por Valores”, donde enfatizo que el liderazgo debe estar anclado en un sistema coherente de valores para guiar la toma de decisiones y el comportamiento. Mi modelo triaxial —valores económicos, éticos y de desarrollo emocional— demuestra que el éxito sostenible comienza con la claridad de la aspiración y la alineación del propósito.

En segundo lugar, Perspirar o Sudar (prespire en Ingles), e representa la ejecución disciplinada: el esfuerzo, la resiliencia y la perseverancia necesarios para traducir la visión en realidad. El liderazgo no solo se trata de soñar, sino también de hacer. Desde mi perspectiva, los valores deben ser “vivididos” y operacionalizados; de lo contrario, permanecen como ideales abstractos. Y en mi enfoque de “Liderar y Coachar por Valores”, destacó la importancia de alinear los comportamientos diarios con los principios declarados, asegurando la coherencia entre lo que los líderes dicen y lo que hacen. La transpiración, por lo tanto, es el puente entre la aspiración y el logro: es donde se construye la credibilidad y se gana la confianza.

Finalmente, Inspirar captura la capacidad del líder para energizar a otros—para encender el compromiso, la creatividad y la participación. En las organizaciones actuales, donde el talento busca significado y autonomía, la inspiración no es opcional; es esencial. En varios artículos recientes planteo una pregunta profunda: “si no eres espiritual, ¿cómo puedes inspirar?” Esta afirmación subraya que la inspiración surge de la autenticidad, la conexión emocional y un profundo respeto por los valores humanos. Los líderes que inspiran crean culturas de confianza, empoderamiento e innovación, lo que permite a los individuos no solo rendir, sino prosperar.



SECCIÓN B: MÁS SOBRE LA LÓGICA Y LA 'MAGIA' DEL TRES

¿Por qué tres?

1. **Parsimonia Cognitiva:** La mente humana organiza naturalmente la complejidad en tríadas. Un solo elemento es estático. Dos elementos crean tensión o polaridad. Tres elementos generan resolución y movimiento. En la retórica, la narración, la religión, la arquitectura y la psicología, las tríadas son memorables porque crean cierre con dinamismo.
2. **Estabilidad Estructural:** En geometría, tres puntos definen un plano; un trípode es más estable que un bípode. Tres anillos entrelazados crean resiliencia estructural. La estabilidad no surge de la rigidez, sino de la interdependencia equilibrada.
3. **Finalización Dialéctica:** Dos fuerzas crean oposición. La tercera introduce una síntesis simple. Mis modelos evitan dualismos simplistas (por ejemplo, beneficio vs. personas; estrés vs. afrontamiento). La tercera dimensión transforma el conflicto en integración.
4. **Sinergia Sistémica:** En la teoría de sistemas, la efectividad surge cuando los componentes interactúan de manera no lineal. Tres dimensiones que interactúan crean propiedades emergentes: confianza, resiliencia, significado, sostenibilidad. El todo se vuelve mayor que la suma de sus partes.

UN METAMODELO UNIFICADO

Cuando se observa en conjunto, mi trabajo sugiere un meta-principio:

La efectividad surge cuando tres dimensiones complementarias se alinean en un equilibrio dinámico.

Cuando hablamos de efectividad, en realidad estamos profundizando en cómo tres elementos clave se unen; son partes de un rompecabezas que encajan perfectamente cuando se alinean correctamente. Esto crea una sensación de equilibrio, o lo que llamamos homeostasis dinámica. En términos más simples, es como encontrar ese punto ideal donde todo funciona de manera armoniosa. Cuando estos elementos están bien configurados y sincronizados, ¡es cuando suceden cosas increíbles!

La configuración triádica no es decorativa, es algorítmica. Hoy, con tanta discusión sobre el Propósito, un modelo triádico ofrece:

- Claridad analítica
- Diagnóstico práctico
- Lógica de intervención
- Sencillez comunicativa

CONCLUSIÓN: EL PODER DEL TRES COMO FILOSOFÍA DE EQUILIBRIO

A lo largo de los valores, la confianza, el estrés, el cambio y la vida misma, espero que mi contribución pueda entenderse como un avance de una filosofía de integración equilibrada. Mis tríadas ofrecen parsimonia sin reduccionismo y complejidad sin confusión.

La “magia” del tres, por lo tanto, no es ni mística ni arbitraria. Es cognitiva, estructural y sistémica. Refleja cómo piensan los humanos, cómo se estabilizan los sistemas y cómo se logra una efectividad sostenible.

En este sentido, los tres anillos entrelazados son más que un símbolo: son la firma de toda una vida de investigación dedicada a comprender cómo la alineación entre tres fuerzas esenciales crea significado, resiliencia y rendimiento.

Sobre el autor:



El profesor Simon L. Dolan es un reconocido referente en liderazgo de pensamiento en gestión y comportamiento organizacional. Con décadas de experiencia en la academia y la consultoría, Simon siente pasión por empoderar a los futuros líderes para que adopten filosofías innovadoras para el éxito. Su trabajo se centra en crear valor a través de enfoques centrados en las personas en los negocios. Puedes encontrarlo inspirando cambios y defendiendo nuevas ideas, recordándonos que el liderazgo es un viaje construido sobre la colaboración y la adaptabilidad.

Es un autor prolífico, con más de 95 libros traducidos a varios idiomas y más de 150 artículos publicados en revistas científicas y profesionales. Su experiencia docente abarca algunas de las principales escuelas de negocio de Europa y Norteamérica. Después de obtener su doctorado en la Universidad de Minnesota, recibió un doctorado honoris causa de la Universidad de Huelva en España. Actualmente, se desempeña como presidente Honorario de la Fundación Global Future of Work, que realiza un trabajo increíble como grupo de reflexión. No solo están generando ideas, sino que también están impulsando innovaciones revolucionarias, como el programa Executive DBA 100% virtual, enfocado en el futuro del trabajo (puedes verlo en www.globalfutureofwork.com). Además de todo eso, es presidente de Gestion MDS Inc., una empresa de consultoría con sede en Montreal, Canadá, y ocupa con orgullo cargos de presidente honorario en varias otras firmas de consultoría alrededor del mundo. Para más información: www.simondolan.com o www.learningaboutvalues.com