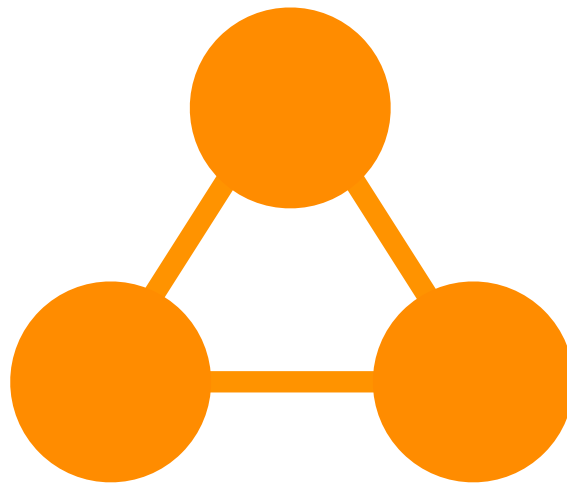


# Evolution Spirals

## **Tríada**



Los contenidos de este documento son propiedad de Beatriz Catala y Luc van der Horst y están protegidos por los derechos de propiedad industrial e intelectual. Esto afecta a los textos, imágenes, diseño, signos distintivos, marcas, nombres comerciales, contenidos, estructura, diseño y forma de presentación, así como al conjunto que conforman, reservándose el titular los derechos sobre los mismos. El usuario tiene prohibida la reproducción, transformación, distribución, comunicación pública y, en general, cualquier otra forma de explotación de los elementos referidos en el apartado anterior sin autorización expresa de sus autores.

# Índice

1. Introducción	3
2. Definición de la tríada	5
<i>Establecimiento de una relación mutua</i>	5
<i>Tercer elemento</i>	5
<i>Estructura sistémica</i>	7
<i>Escalas</i>	8
<i>Atributo: vitalidad</i>	9
<i>Caracterización de la vitalidad</i>	10
3. Tríada organizacional	10
<i>Introducción</i>	10
<i>Génesis</i>	12
<i>Propósito</i>	13
<i>Sistema de relaciones</i>	15
<i>Estructura</i>	17
<i>Relaciones tríadicas</i>	21
4. Culturización de la tríada	23
5. Polaridad egoica de la tríada	25
<i>Estado intrínseco o hacer extrínseco</i>	25
<i>Distorsión de la tríada</i>	27
6. Características	28
<i>Escala</i>	28
<i>Fractal</i>	31
7. Algunas tríadas	31
<i>3Esencias</i>	32
<i>La tríada 3Cx1 del cambio</i>	32
<i>Tres elementos para la innovación exitosa</i>	33
8. Evolución de la tríada	33
9. Principios sistémicos	34
10. Conclusión	34
Bibliografía.	36

# 1. Introducción

De la inclusión en la diversidad de la unidad de la mónada, la díada, a diferencia de esta, separa la unidad en polaridades, en tensiones que energizan el sistema. Sin embargo, esta tensión es estática, estéril, como +1 y -1 suman cero. La acción y la reacción son iguales y opuestas. Nada ocurre.

Los dos términos de la díada son tales que cada uno tiene su propio derecho a existir y la falta de uno no puede compensarse con una mayor presencia del otro. Si se enfatiza demasiado un polo, la díada colapsa y desaparece.

En la díada es imposible equilibrar los dos términos porque un equilibrio asume algún punto medio donde las demandas de los dos lados se mezclan y satisfacen. Las cualidades polares de la díada, por su propia naturaleza, son irreconciliables y no se pueden equilibrar. En la vida ordinaria, ignoramos esta imposibilidad y, en cambio, hablamos de algún camino intermedio que pueda conducir a la resolución. Pero al hablar de un camino medio confundimos la díada con la tríada, que es el verdadero vehículo para la reconciliación.

Para convertir la energía de la díada en una acción generativa, en un movimiento, se necesita relacionar los elementos a través de un tercer elemento que desbloquee la polaridad. **La tríada introduce la cualidad de relación en el sistema.**

Tenemos una experiencia intuitiva de la cualidad de tres cuando estamos entre tres amigos en lugar de dos, cuando se nos ofrecen tres opciones a elegir, cuando en un conflicto se implica un mediador con nuevas perspectivas, cuando una pareja se convierte en familia con la llegada de un hijo. O tal vez tuviste la suerte de haber vivido cómo emerge una idea muy creativa, habiendo pasado un largo tiempo de frustración, discusión y tensión en un equipo de trabajo con el objetivo de resolver un problema difícil.

La tríada está por todas partes en los dominios más diversos.

Luz: La luz se refleja en los tres colores: rojo, verde y azul, a partir de los cuales se crean todos los demás colores.

Crimen: Si un fiscal logra establecer los tres elementos, motivo, medio y oportunidad de un crimen de forma indiscutible, el acusado irá definitivamente a la cárcel.

Fuego: Pon oxígeno, combustible y calor juntos de forma que se ponga en marcha una reacción química (reacción en cadena), es decir, fuego.

El principio político de separación de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, que está en la base del sistema democrático desde la antigüedad:

Aristóteles, en su libro *Política*, analizando la soberanía, lo explica claramente: "El que delibera, el que manda y el que juzga".

Cómo podría olvidar: el mundo físico tangible se forma de neutrones, protones y electrones, ¿cierto?

Y todas las mañanas, ingieres una tríada de agua, harina y levadura, que, transformados en la base del pan, acompaña tu desayuno. Seguro que, además, con sal y aceite sabrá mejor.

Si recuerdas el disfrute de cocinar este pan mientras estés saciando tu hambre, tendrás también tus tres centros activados: mental, emocional y visceral.

Y así podemos seguir infinitamente: detrás de cada cosa creada, detrás de cada acción, hay tres elementos.

Tal y como la díada es la fuente de energía, la tríada es la creación misma, el llegar a la existencia, la acción para un cambio. Si, para el cambio. No confundamos algo que tenga mucho movimiento, con la emergencia de una nueva acción. Hay acción por inercia y acción creativa.

La tríada relaciona tres elementos que impulsan a levantarse de la silla después de muchas deliberaciones con uno mismo para ponerse manos a la obra.

La tríada tiene que ver con el mundo del devenir en su estado más primitivo.

Antes de escribir este capítulo, estuve yo mismo mirando literalmente tres días la pantalla de la computadora sin tocar ninguna tecla. No es que estuviera en blanco, ya que tengo los temarios bien identificados. Mi lucha era entre la existencia y la esencia del texto, entre decir lo que sé, o decir lo que tenga un valor, lo cual no se solapa necesariamente. Ahora que me puse en acción, ya no me quiero detener. Lo que me desbloqueó fue el tercer elemento: el impulso de disfrutar.

Para avanzar se necesita fricción en la suela de tus zapatos, La tríada necesita la fricción de la díada para avanzar, pero puede surgir el problema de que se estanque en la fricción constante y no avance. Sin fricción estamos como el cosmonauta abandonado en el espacio. Esta fricción se genera en nosotros cuando somos capaces de sostener las contradicciones en nosotros mismos sin proyectar esta contradicción en un conflicto externo. Y entonces, es cuando podemos generar un movimiento interno y crecer.

No es cuestión de que venza alguno de los dos polos, como a menudo es la ilusión latente de cada uno en los conflictos, sino de que aparezca una tercera fuerza o un tercer elemento, que desbloquee de alguna forma la situación estancada y surja algo nuevo.

Como apunta A. Blake, las tríadas son muy atractivas para la mayoría de nosotros, porque son lo suficientemente simples como para comprenderlas como un todo y lo suficientemente complejas como para coincidir con nuestra experiencia.

Introduciendo la cualidad relacional en el sistema con la tríada, se posibilita la emergencia del sistema, reconocible como tal. Es un fenómeno hasta mágico, en él que lo que emerge es más que la suma de sus partes: la tríada es la emergencia de la organización, gracias a la acción coalescente de tres elementos.

Continuemos nuestra inmersión en un nivel más profundo de complejidad entrando de lleno en la tríada.

## 2. Definición de la tríada

### Establecimiento de una relación mutua

Los polos de la díada tienen una conexión entre sí por la exclusión complementaria mutua; sin embargo, no tienen una relación como tal.

Para que se establezca una relación, tienen que cumplirse cuatro características: Dinamismo, reciprocidad, diferencia y reconciliación.

- **Dinamismo:** debe existir un continuo intercambio entre los elementos para establecer una relación, ya sea del dominio de la materia, energía o información, o a nivel de personas: físico, emocional o intelectual, etc.
- **Reciprocidad:** la participación debe ser mutua en el sentido de que uno se implica en relación al otro, y viceversa, es decir, sea mutuo tanto en dar como recibir.
- **Diferente:** elementos idénticos no pueden tener una relación porque son exactamente iguales y, por lo tanto, no tienen nada que dar ni recibir para establecer una reciprocidad. Las cosas deben ser diferentes para tener algo que compartir.
- **Reconciliación:** sin embargo, lo diferente debe ser reconciliable, si no, cada parte no puede implicarse con la otra. Tienen que poder resolver su disimilitud de alguna manera.

Mirando la relación como un intercambio, uno llega al significado de tres: además de dos partes que participan en el intercambio, existe algún medio de intercambio. Este medio es el tercer elemento que nos aleja de la polaridad de la díada hacia la reconciliación de la tríada. Antes de ahondar más en la estructura de la tríada, hacemos un inciso en la naturaleza del misterioso tercer elemento.

### Tercer elemento

*Ningún problema puede resolverse desde el mismo nivel de conciencia que lo creó.*  
Albert Einstein

La simbiosis nació del estudio de los líquenes en 1868, gracias a un botánico suizo llamado Simon Schwendener, quien reveló que son organismos compuestos, formados por hongos que viven cooperando con algas microscópicas: una relación mutuamente beneficiosa. Desde entonces, durante los últimos 150 años, los biólogos han intentado en vano cultivar líquenes en laboratorios. Hasta recientemente, cuando nuevos hallazgos<sup>1</sup> indican que faltaba un tercer elemento para que se formará un líquen gracias a la combinación correcta: otro hongo oculto.

Esta es una metáfora muy adecuada para la tríada:

- La participación de un tercer elemento.
- El tercer elemento no es obvio y difícil de captar por observación,
- La combinación correcta de tres tipos de elementos es necesaria para que surja algo.

Esta simbiosis en la organización, que llamamos colaboración, asociación, o relaciones personales de interdependencia con beneficios mutuos, también necesita su tercer elemento para que algo pueda surgir de esta relación.

Y si esta colaboración resulta conflictiva, anhelamos encontrar el término medio que restaure la armonía.

Sin embargo, la respuesta a nuestros problemas, así como el tercer elemento para hacer fructificar la colaboración, está en otro nivel, fuera de la vista. Los conflictos que encontramos en un nivel de la realidad no son conflictos en otro, donde se trascienden.

Para superar la díada y llegar a la tríada, partimos de polaridades que, aunque son fuerzas contrapuestas, se hallan al mismo nivel, son de la misma clase. Sin embargo, el tercer elemento que aparece para alcanzar la reconciliación de los polos lo hace desde otro dominio, es de otra clase. Si los tres tienen un estatus equivalente, el sistema es probablemente inestable. Esto es metafórico con el "problema de los tres cuerpos" en física, que resulta insoluble y tiene un comportamiento caótico<sup>2</sup>.

Gurdjieff llamaba a este tercer elemento la tercera fuerza (Bennett renombre el término fuerza en impulso), precisando que el hombre es ciego a esta tercera fuerza: no la podemos percibir directamente.

Este elemento reconcilia los otros dos. No es el resultado, ni la suma de los dos elementos. No está sujeto directamente en la tensión entre los dos elementos, ni en la acción o cambio que se genera o la resistencia al cambio. Abrazar dos polos en uno

---

<sup>1</sup> <https://www.theatlantic.com/science/archive/2016/07/how-a-guy-from-a-montana-trailer-park-upturned-150-years-of-biology/491702/>

<sup>2</sup> El "problema de los tres cuerpos" en física describe el movimiento de tres cuerpos bajo sus interacciones gravitatorias mutuas. El movimiento de los tres cuerpos que interactúan entre sí es caótico.

mismo no consiste en anularlos entre sí, al revés, cuando este tercer elemento lo mantiene unido, algo nuevo puede suceder.

Lo que está en juego es la calidad de la tercera fuerza. Esta fuerza puede pertenecer a un mundo inferior o superior. Si es de un mundo superior, entonces tenemos evolución. Si es inferior, entonces tenemos involución.

Tomar consciencia de la tríada es, ante nada, tomar consciencia de que las cosas tienen un elemento que es crucial para poder explicar su dinámicas, que se mantiene, sin embargo, escondido.

No podemos entender completamente las manifestaciones de la realidad mientras no seamos capaces de identificar el tercer elemento.

## Estructura sistémica

La tríada es una estructura sistémica que se compone de tres impulsos que difieren y se relacionan entre sí de maneras específicas.

El carácter de cada impulso es:

- **Afirmativo:** impulso detrás del compromiso, activo, iniciador.
- **Receptivo:** el impulso que abre un campo de acción, que recibe, sobre el que se actúa. Es pasivo, resiste, niega.
- **Reconciliador:** el impulso que permite al dinamismo tener lugar, que une a los otros dos.

Las tres relaciones entre parejas de impulsos constituyen tres actos:

- generación (estimulación, propuesta, intención)
- consentimiento (respuesta, entrega, apertura, aceptación),
- decisión (compromiso, confirmación, reforzamiento)

Imaginate 3 amigos aburridos en cocina en casa de uno de ellos.

El primero afirma: "¿Vamos a la montaña?"

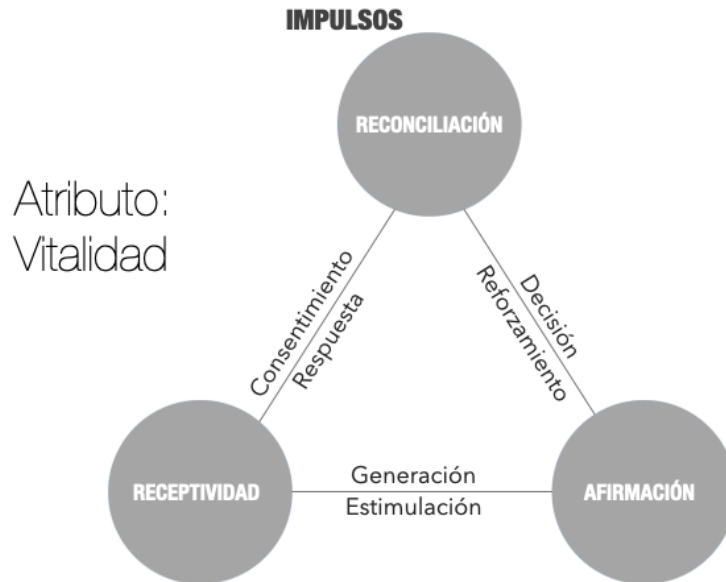
Este contesta: "Me parece una super idea."

Y el tercero: "¡Vamos!". Nos preparo un sandwich para llevar"

Estas cualidades de actos no son un movimiento de un impulso a otro, tampoco una acción de uno sobre el otro, sino la cualidad de la conexión reciproca entre cada impulso.

Del segundo orden de conectividad, es decir, la acción coalescente, combinada de los tres impulsos y tres actos, emerge la acción. La iniciativa está constantemente pasando

de uno a otro y el dinamismo entra en acción en cada uno por turno. Hay seis cualidades de acciones que generan la evolución, como veremos más adelante en la hexada.



La combinación de las relaciones entre impulsos genera un dinamismo del sistema, trayendo a la existencia el sistema mismo, un evento, un cambio, una acción. De la tríada emerge el campo de acción. El nacimiento del sistema, el "levantarse de la silla", surge de un impulso afirmativo de la tríada, para el cual los otros dos impulsos tienen valor receptivo y reconciliador.

El carácter de los impulsos surge de la relación mutua entre ellos. Si uno de los impulsos es debilitado o distorsionado, los términos pierden su carácter.

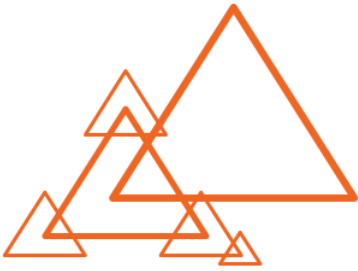
En esta etapa, tendremos cuidado de no confundir el carácter de los tres impulsos con sus roles, tales como quién inicia, procesa y resulta, lo cual es un asunto que se desarrolla en la hexada cuando se confronta con el despliegue de la tríada. Una cosa es llegar a cobrar vida, y otra evolucionar. Tampoco hay que confundir el elemento reconciliador como el punto de equilibrio abstracto de un compromiso.

## Escalas

A pesar de su simplicidad, la tríada tiene una infinita riqueza. Una razón es que el principio de vitalidad misma que representa, el insuflar vida, de poner en movimiento todo lo que acontece, se propaga como olas en todas las direcciones.

### Escalas fractales.





Una cosa o un evento puede ser parte de muchas tríadas y relaciones diferentes. Lo que es una tríada en un nivel puede ser un impulso en una tríada en otro nivel constituyendo así un fractal, ya que, acercándose a observar cada impulso, podemos distinguir una tríada. La estructura esencial triádica se reitera a distintas escalas.

### Escalas jerárquicas.



Una tríada conecta un nivel de existencia donde se sostiene la díada, con otro nivel, desde dónde se introduce el impulso reconciliador. Para este nuevo nivel, la díada "inferior" no opera, es decir, sus tensiones no le conciernen. Sin embargo, el nivel en el que está el impulso reconciliador tiene sus propias díadas. De esta forma, el impulso reconciliador forma una cadena entre niveles incrustados, constituyendo así una jerarquía de tríadas.

Toda la existencia, sea física, o cultural, o tecnológica, es una jerarquía anidada de impulsos, tríadas y relaciones, todas interconectadas en una red compleja, de lo más bajo hasta lo más alto, de lo más pequeño hasta lo más grande, de los más profundo hasta lo más superficial.

En la aplicación a la organización ilustraremos su carácter de escala fractal y jerárquica.

## Atributo: vitalidad

El atributo genérico de la tríada, **el dinamismo**, corresponde de forma más concreta a **la vitalidad** para una organización.

Con dinamismo y vitalidad, nos referimos con más precisión al sentido de cobrar dinamismo, cobrar vida, crear, engendrar. El acto continuamente renovado de cobrar vida, es decir, la continua interacción entre los impulsos de la tríada, se convierte en estado: el sistema está vivo, está con vitalidad, con dinamismo.

Lo extraordinario de crear (en el sentido de generar, engendrar) es que es la estructura de los tres términos lo que es creativo. Los términos en sí no tienen que ser creativos en absoluto.

El dinamismo es la cualidad que la tríada aporta al sistema. Como principio genérico, cada estructura sistémica condiciona los atributos de las estructuras siguientes. Por lo

tanto, el dinamismo de un sistema condiciona el desarrollo, la evolución y la adaptabilidad de un sistema, materia de las posteriores estructuras sistémicas.

## Caracterización de la vitalidad

Como a la díada le corresponde la exergía, a la tríada le corresponde el impulso prestado de la mecánica.



No podemos verlo directamente si no podemos ver su efecto sobre un sistema. Prestado de la mecánica, un impulso aplicado a un cuerpo es igual a la variación de la cantidad de movimiento del cuerpo. Es la fuerza que se ejerce durante cierto tiempo. Además, un impulso es un vector, es decir que tiene un dirección.

De hecho una organización puede tener un movimiento constante, automático, manteniendo su inercia. Pero para cambiar el movimiento, se necesita de un impulso en cierta dirección.

De un estado relajado acostado en la cama a levantarse para salir al trabajo requiere un impulso renovado diariamente que nos ponga y mantenga en movimiento en una dirección correcta. Es decir, que nos impida volver a la cama.

La calidad del impulso corresponde a la dirección idónea del impulso. Podría frenar, o desviar la organización de su rumbo.

La cantidad y calidad del impulso depende, sobre todo, de la **coherencia** entre los términos de la tríada. Es una de las mayores utilidades de las estructuras sistémicas. Para valorar la tríada, no tienen mucha relevancia los términos en sí, sino la relación mutua entre los términos en sí. Nuestro énfasis en una cartografía organizacional no está en los términos en sí, sino en la coherencia entre ellos.

## 3. Tríada organizacional

### Introducción

La organización cobra vida en la tríada. Por lo tanto, sus términos e interacciones tienen el valor más existencial para la organización. Sin ellos, no hay organización.

Utilizamos el concepto organización diariamente sin pararnos y darnos cuenta a qué nos referimos exactamente.

Solemos representar una organización con un logo, con oficinas y fábricas, o con organigramas sobre papel. Todas son abstracciones y no la realidad.

Me percaté de la idoneidad de la pregunta sobre qué es una organización al cuestionarme dónde está dicha "organización" por la noche cuando todos están en casa. ¿Dónde está la organización en el momento en que se deja de conversar, enviar correos, transportar y procesar cosas? ¿Un título legal sobre papel? ¿Unas oficinas vacías?

La organización existe cuando hay acción. Ante todo la organización es acción: procesar, conversar, vender, construir, etc. Es además una acción no aleatoria, es decir, que tiene lugar de forma articulada, estructurada, organizada. Por ejemplo, los roles y responsabilidades solo existen en el momento de ejercerlos. Puedo decir que soy *manager*, pero soy Luc, ocupo un rol de *manager* que se manifiesta cuando lo ejerzo. Si no, solo es una imagen mental que me hago de mí mismo.

Una organización no tiene dinamismo, **una organización es el dinamismo**, la vitalidad, el organizar en sí. En el afán de nombrar y objetivar las cosas en nuestro lenguaje, tuvimos que poner el sustantivo al conjunto de acciones, en lugar de mantener el verbo, organizar, procesar. crear, más cerca a la realidad.

La tríada organizacional se conforma por

- un **sistema de relaciones** entre personas
- que mediante un forma estructurada de acciones y tareas (resumido en **estructura**) contribuyen
- a un **propósito**.

Sea por el propósito que moviliza a las personas, o por el deseo de un grupo de hacer algo juntos, se establece un sistema de relación social y una estructura como forma de organizar las acciones para contribuir al propósito.

- El grupo, equipo de personas, se caracteriza por un modelo de relación. Responde a la pregunta: ¿Quiénes? Es el impulso afirmativo.
- La estructura es el instrumento, el medio de contribución al propósito. Responde a la pregunta: ¿Cómo? Es el impulso receptivo.
- El propósito es lo que da sentido a la existencia de la organización. Responde a la pregunta: ¿Para qué? Es el impulso reconciliador.

Cuanto más consolidado está el grupo y sólida la estructura, más presente/potente puede ser el propósito acogido. Y viceversa para los otros dos términos. La potencia del impulso va a la par con los demás.

## Génesis

Antes de ahondar en cada uno de los tres términos, nos será útil entender la tríada organizacional desde la perspectiva de sistemas complejos.

Hemos visto que la energización en la díada corresponde a alejar el sistema de personas fuera de su punto de equilibrio, estático, al crear cierta tensión con el entorno externo e interno al grupo: demandas múltiples y diversas, hasta contradictorias, disponibilidad limitada de recursos y la necesidad de procesar (información, energía o material) de forma eficiente y eficaz (con la menor entropía, desgaste de energía). Esta tensión se materializa en las personas en forma de emoción (ansiedad, deseo, miedo, etc.).

Esta emoción impulsa la acción por una parte a relacionarnos con los demás para atender las demandas en sí.

En esta búsqueda, se exploran formas y principios de organización hasta encontrar una forma exitosa funcional de organizarse. Emerge una estructura organizativa de manera endógena y espontánea, es decir, sin intervención externa. Es el fenómeno de autoorganización que tiene su paralelo con el fenómeno de autoorganización de sistemas disipativos (sistemas abiertos, que intercambian con el entorno, fuera de su estado de equilibrio termodinámico), demostrado por Ilya Prigogine en química en los años setenta.

Este orden emergente va cobrando significado en el sistema superior (contexto) en el que se desarrolla, reforzando positivamente las acciones por el grupo de personas. Este fenómeno de emergencia de organización de forma espontánea es el núcleo de los estudios de las ciencias de la complejidad.

Es pertinente enfatizar dos temas:

En su exploración de formas de procesar, lo que explora el grupo de personas no es directamente la estructura idónea, sino el **principio de organización**, de la cual resulta una estructura. Antes de dibujar un organigrama, uno se pregunta si tiene que haber un jefe o no, y qué criterio de la distribución de la carga de trabajo se aplica: ¿por *expertise* de cada uno, por voluntarios, aleatoriamente? De un principio de organización (de orden) exitoso, emerge un orden, es decir, una estructura reconocible. El criterio de éxito (*fitness criteria*) es tan variado como hay especies. La especie "organización" tendrá sus criterios mínimos relativos a la **eficiencia** (con un mínimo de recursos y esfuerzo, para un máximo de productividad), y a la **eficacia** (sacar la mayor utilidad, valor de los recursos disponible). La eficacia es función del entorno en el que se desempeña la organización y, por lo tanto, el valor es una emergencia.

En este paradigma, la **estructura jerárquica es una emergencia** de la autoorganización. Se suele considerar la estructura vertical como antagonista a la

autoorganización que se pretende replicar a las organizaciones, cuando en realidad son parte del fenómeno de autoorganización. Otro tema es que la cultura haya sedimentado de forma cultural nuestra relación con el poder y cierto modelo de gerencia empresarial y la perpetúa cuando en determinadas situaciones son obsoletas, o menos eficientes y eficaces que una estructura mas horizontal. Pero la jerarquía es endógena.

A medida que se consolida el sistema de relaciones entre las personas, se estabilizan los principios organizativos, y se percibe el sentido y valor que va cobrando el sistema, se va formando la organización como tal. Se instala la tríada y emerge la organización.

## Propósito

*El propósito de la vida es una vida de propósito.  
"El monje que vendió su Ferrari" (1999). Robin Sharma*

El propósito de la organización es el impulso reconciliador, que da literalmente sentido a la dedicación del grupo de personas según cierta estructura.

El propósito corresponde a

- Las necesidades del sistema mayor que requieren ser satisfechas.
- La finalidad primera y última de las personas y organización.
- Razón, sentido existencial.
- Aquello a lo que se quiere contribuir, más allá de su propia existencia.
- El faro que guía, da dirección y sentido a las acciones y existencia en general de la organización.
- Intuición predictiva de carencias en el sistema superior que requieren ser satisfechas.
- **¿A quién sirve? ¿Para quién existe? ¿Para qué existe?**

El propósito trasciende a la organización.

### **Tipos de propósito:**

En todo sistema distinguimos diferentes tipos de roles: los personales, los funcionales y del propio sistema. Esto implica que conviven propósitos diferentes y que, en la medida que estén alineados y en coherencia, también tendrán impacto en la vitalidad del sistema.

**Propósito individual** de cada persona que pertenece al sistema. Como individuo tengo mis anhelos, mi visión existencial de la vida.

**Propósito como rol:** además cumplo una función en el sistema, ya sea familiar (padre, madre, hijo...) o en el organizacional (dirección departamento, asistente, técnico en PRL...), y desde ese rol también tengo un propósito que se alinea con el sistema al que pertenezco y que de alguna manera debe estar en coherencia con el personal.

**Propósito del sistema:** el propio sistema (y subsistemas) tiene vida propia y tiene su propósito. Nuevamente los propósitos anteriores deberían estar en armonía con el del sistema en el que conviven. No deben, aunque pueden, ser los mismos en absoluto, sino saber convivir.

Ya sea el de la organización, sociedad, familia, es importante que estos propósitos sean explícitos y compartidos, para evitar dobles agendas, consciente e inconscientemente.

### **Preguntas para reflexionar en torno al propósito.**

- ¿Para qué existe este sistema?
- ¿A quién sirve?
- ¿Qué habrá cambiado cuando lo dejemos?
- ¿Qué tipo de legado queremos dejar al mundo?
- ¿Cómo de claro y concreto es el propósito?
- ¿Cómo de encarnado está el propósito (identificación emocional)?
- ¿En qué grado te moviliza personalmente el propósito?
- ¿Está presente y guía la toma de decisiones?

El propósito no es un objeto externo, sino que cobra significado a medida que esté interiorizado por las personas. Podemos distinguir niveles de encarnación (interiorización) del propósito en la organización:

- Conocer el propósito (Pensar)
- Sentir el propósito (Sentir)
- Actuar el propósito (Hacer)

Pasamos la mayoría del tiempo sin darnos cuenta de la presencia e importancia del propósito. Es propio del elemento reconciliador.

Incluso cuando se carece de ello, no nos percatamos de su ausencia, sino de la presencia de problemas. Entonces buscamos una luz para comprender los problemas, cuándo el propósito es la luz misma con la que se puede iluminar los problemas. Sin embargo, si volcamos nuestra atención en como nos sentimos, la falta de propósito se experimenta como **vacío, sinsentido**.

La polaridad del propósito es de naturaleza endógena (que se origina internamente) o exógena (que se origina externamente). Haciendo el paralelo filosófico, es la polaridad entre la inminencia esencialista, un propósito de carácter absoluto que penetra la

organización, o transcendencia existencialista, un propósito de carácter relativo que emerge desde la organización y a través de la cual trasciende en la sociedad.

El esencialismo llama a la introspección y a encontrar tu "esencia" (propósito) que ya existe, mientras que el existencialismo es más un llamado a la acción que exige que la organización genere un propósito en una sociedad. Dicho de otra manera: se adopta o se construye, baja o sube.



**No confundir:** El propósito se distingue con matiz de la **visión**, que será sujeto de la tetrada.

El propósito ya está presente, actúa sobre la organización en el aquí y ahora y pertenece a un sistema de mayor nivel. La visión, sin embargo, es una proyección a futuro de la organización misma, en su mismo nivel.

La visión es la declaración en la que se resume el futuro al que aspira la organización misma (hacia dónde), mientras el propósito es el aspecto del sistema al que contribuye (el para qué).

## Sistema de relaciones

*En la forma más general y desde el punto de vista de la física, el amor es el aspecto internamente afectivo apprehendido de la afinidad que une y reúne los elementos del mundo, centro a centro. El amor es el poder de producir una relación intercéntrica. Está presente, por tanto (al menos en un estado rudimentario), en todos los centros naturales vivos y previvientes, que componen el mundo; y representa, también, la forma de interacción más profunda, más directa y más creativa que es posible concebir entre esos centros... El amor, de hecho, es la expresión y el agente de la Síntesis Universal.*  
*Pierre Teilhard de Chardin*

El sistema de relaciones es el impulso afirmativo de la tríada organizacional.

Las características de la cualidad relacional de la tríada, como estructura sistémica, aplican también para el sistema de relación:

- Dinamismo: continuo intercambio entre las personas.
- Reciprocidad: la participación debe ser mutua, dar y recibir.

- **Diferente:** las personas deben expresar su individualidad para compartir.
- **Reconciliación:** lo diferente es reconciliable para que cada parte pueda implicarse con la otra.

El grupo que se constituye como red de vínculos genera un **sentimiento de pertenencia** para sus integrantes. Ojo, encajar no es lo mismo que pertenecer. Es casi lo contrario, como reacción para evitar el rechazo.

### **Punto de choque:**

Para crecer de una colección de personas individuales hasta constituir un grupo social intercambiando y cohesionado, tienen que vivirse una serie de dinámicas grupales que pueden o no llegar a madurez:

- **Pertenencia:** formar una identidad grupal a la vez de mantener mi individualidad.
- **Compromiso y confianza:** aportar al grupo nuestras fortalezas y debilidades mientras el grupo nos aporta las suyas requiere ser transparente, desvelarnos con el riesgo del rechazo.
- **Influencia:** hacer propuestas y seguir propuestas, testando el atrevimiento y las relaciones de influencias y de poder, que pueden crear una rigidez jerárquica o una flexibilidad desarticulada.

Cada uno de estos aspectos es una polaridad que se activa en el intento de generar un equipo y crear una especie barrera que requiere ser vencida.

Creer en un grupo como individuo y crecer como grupo es un proceso iterativo que pone a prueba nuestros miedos y vulnerabilidades con la oportunidad de crear un modelo de relación principalmente determinado por el grado de intercambio en dar y recibir (por ejemplo, la comunicación), de la libertad y de confianza.

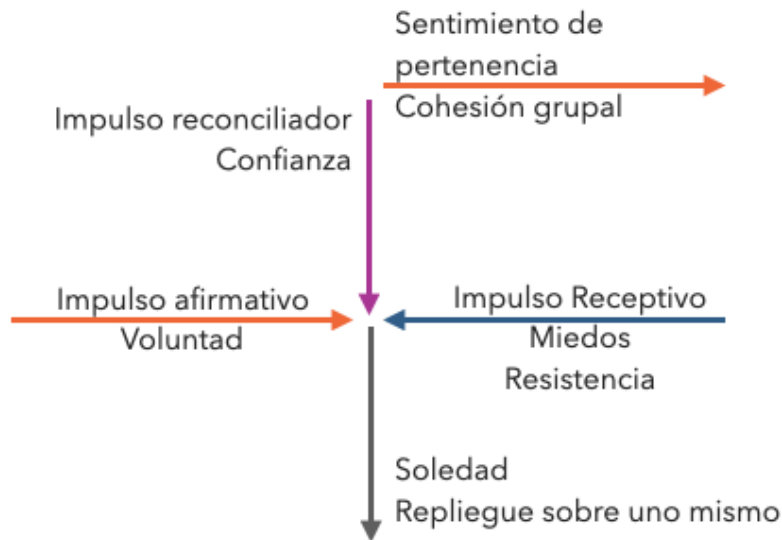
Nuestra voluntad inicial de implicarnos en el grupo se enfrenta con la realidad de la situación en la interacción: resistencias, miedos, contradicciones, desencuentros, animosidades. Solo si permitimos que se desarrolle la confianza consigo mismo y con los demás, podrá desarrollarse el grupo y emerger el sentimiento de pertenencia.

Este proceso alquímico es una tríada en sí, que requiere de una fuerza reconciliadora la confianza, para que emerja algo nuevo, un equipo.

### **Preguntas** para reflexionar en torno al sistema de relación:

- ¿Cuál es el sentimiento de pertenencia? ¿Es organizacional, departamental?
- ¿Hay facilidad para expresar lo que se siente, lo que se piensa?
- ¿Cómo es la comunicación, intercambio?





- ¿Fluye el *feedback* (tanto el dar y recibir) y el *feedforward*?
- ¿Cómo fluye la información dentro del sistema? ¿y con los demás?
- ¿La colaboración es algo que ocurre de forma natural o impulsada?
- ¿Cuáles son los roles informales que se adoptan?

Podemos distinguir niveles de relación:

- **Sin relación:** trato con los demás como objeto.
- Relación **transaccional:** relación instrumental basada en roles y función para la ejecución de mi tarea. Mantenimiento de una "distancia profesional".
- Relación **empática** (tú y yo): reconocimiento de la persona como sujeto. Relación de compromiso y responsabilidad, respeto, compartir, confianza.
- **Relación trascendente** (nosotros): la relación se enmarca en algo más grande que nosotros. Se facilita el trabajo de los demás, por qué el éxito del otro es el éxito de uno. Es un nivelado al máximo común denominador.

## Estructura

La estructura es el impulso receptivo de la tríada organizacional.

No es un fin en sí, es un medio para una finalidad.

Es receptivo del impulso que aportan las personas, organizando sus acciones en tareas para sumarse en la misión de la organización en pos del propósito.

Una estructura organizacional es un sistema que describe cómo se dirigen ciertas actividades para lograr los objetivos de una organización. Estas actividades pueden incluir reglas, roles y responsabilidades. La estructura organizativa también determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa. Por ejemplo, en una estructura centralizada, las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, mientras que, en una estructura descentralizada, el poder de toma de decisiones se distribuye entre varios niveles de la organización. Tener una estructura organizativa permite que las empresas sigan siendo eficientes y eficaces.

Más allá de los procesos documentados, el tejido estructural es en mayoría intangible hasta inconsciente (hábitos, rituales, símbolos, lenguaje, automatismos). La estructura está presente cuando sabemos qué hacer, cómo, con quién, y con qué hacerlo; tanto uno mismo y en coordinación con los demás.

Responde a la pregunta **¿Cómo?**

La estructura es la forma, el cómo, la organización de las interacciones para posibilitar la contribución por parte del sistema de personas al propósito.

Son los procesos, roles, herramientas y modelo de gobernanza. Dicho de otra forma, es la estructuración de las tareas y actividades en roles y procesos, que se torna hábito.

De nuevo, el uso de sustantivos (tarea, organización, estructura, etc.) en nuestro lenguaje dificulta captar el concepto. La estructura es ante todo un verbo, una acción específica. La forma específica de la acción es indisociable de la acción misma. Podemos dibujar en un papel un proceso, pero no es el proceso. Confundimos el mapa con el territorio. La realidad tangible es la acción manifestada según cierto patrón, es decir secuencia, proceso. La estructura existe solo en el momento de la realización de la acción. Lo mismo sucede con la autoridad y toma de decisiones que se documentan en un organigrama jerárquico. Es una representación conceptual. La realidad es cuando un jefe toma una decisión y el empleado actúa en consecuencia. Al volverse repetitivas y predecibles (hábitos) emergen un patrón y se convierten en procesos y reglas que incluso se pueden documentar de forma sintética en organigramas y procesos como medio de comunicación.

## **Misión**

Responde a la misma pregunta **¿Cómo contribuimos?**

En la consideración de que una misión es una tarea, función encomendada o emprendida por las personas, la estructura como función corresponde a la misión de la organización. Visto desde un nivel mayor, la misión de una organización es otra tarea, etapa de un proceso que se inscribe en el conjunto de misiones, tareas de las demás organizaciones.

La misión es la tarea que desempeña la organización para contribuir al propósito. Es lo que justifica su existencia. Se compone de funciones latentes y explícitas.

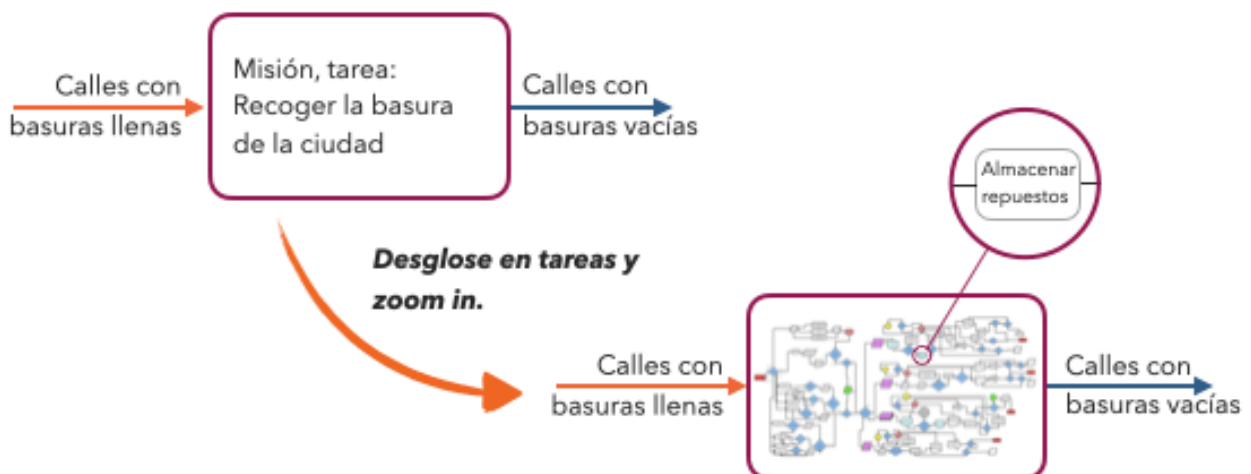
Las múltiples funciones revelan los diversos interesados (*stakeholders* - afectados e implicados) en los diversos sistemas en que participa la organización.

Como denota E. Schein, algunas son justificaciones públicas, funciones manifiestas, mientras que las funciones latentes se dan por sentadas, y no se habla de ellas públicamente. Para sobrevivir, la organización necesita cumplir en algún grado con todas estas funciones. La misión es la tarea con una cara externa: es la aportación en el ecosistema, como se muestra la organización.

Visto de esta forma, los procesos, estructuras jerárquicas, etc., son representaciones de hábitos, formas recurrentes y predecibles para regular las interacciones, establecer un orden social, y una eficiencia y eficacia para procesar, desempeñar la misión.

Tomando el ejemplo de una empresa de limpieza:

La misión se refiere a cómo la organización va a contribuir al propósito. ¿Haciendo qué?



La estructura es la articulación de subtareas para cumplir la misión, la meta tarea.

Preguntas para reflexionar en torno a la estructura:

- ¿Cómo contribuyen los equipos al propósito?
- ¿Cómo son los procesos de toma de decisiones?
- ¿Se definen los roles? ¿Son claros?
- ¿Dónde se desgasta la energía? ¿Qué ha fallado?
- ¿Qué cambiarías si pudieras?

- ¿Cuáles son tus funciones y responsabilidades?
- ¿Hay algún documento que lo explique?
- ¿Todas las personas tienen el mismo conocimiento del meta proceso?
- ¿Qué procesos o procedimientos no están claros? ¿Qué implica?
- ¿Qué problemas repetitivos ocurren?
- ¿Cuáles son tus objetivos y los de tu departamento?
- ¿Cómo sabes si cumples o no? ¿Hay indicadores o informes de gestión?
- ¿Hacéis reuniones operativas recurrentes? ¿Diaria/semanal/mensual?
- ¿Cómo es la planificación de tu trabajo? ¿Y del departamento?

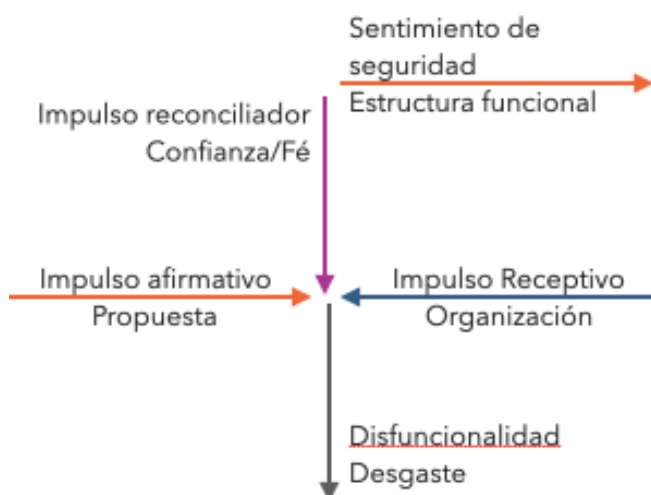
Las formas de organización que se instalan generan un **sentimiento de seguridad** para sus integrantes. En su ausencia, se experimenta incertidumbre e inseguridad.

**Punto de choque:**

En el proceso de organizar la interacción entre los implicados, sean personas o grupos (internos y/o externos), se proponen principios de organización, que solo después de probarlos se pueden valorar como funcionales o no. Es un proceso de exploración de prueba y error que no se puede anticipar, ni controlar, al estar condicionado por las acciones llevadas a cabo simultáneamente por los demás implicados. Precisa de una calidad de confianza como la fé, porque es el conjunto del sistema que determinará la validez de la propuesta.

Una vez se confirma el éxito de una tarea, se procura instalarla como hábito construyendo así paulatinamente una red de tareas, es decir, un proceso que genera previsibilidad y seguridad.

No nos paramos a pensarlo, pero siempre que repetimos una tarea, o utilizamos una herramienta, realizamos un acto de fé acerca de que es el acto idóneo y proveerá los resultados esperados. Seguir un proceso es un acto de fé.



La polaridad de la estructura es el orden o desorden, sea a nivel de procesos, roles o sistema de gestión.

Una estructura (proceso, roles y gobernanza) muy ordenada, y previsible inhibe las relaciones entre las personas codificando

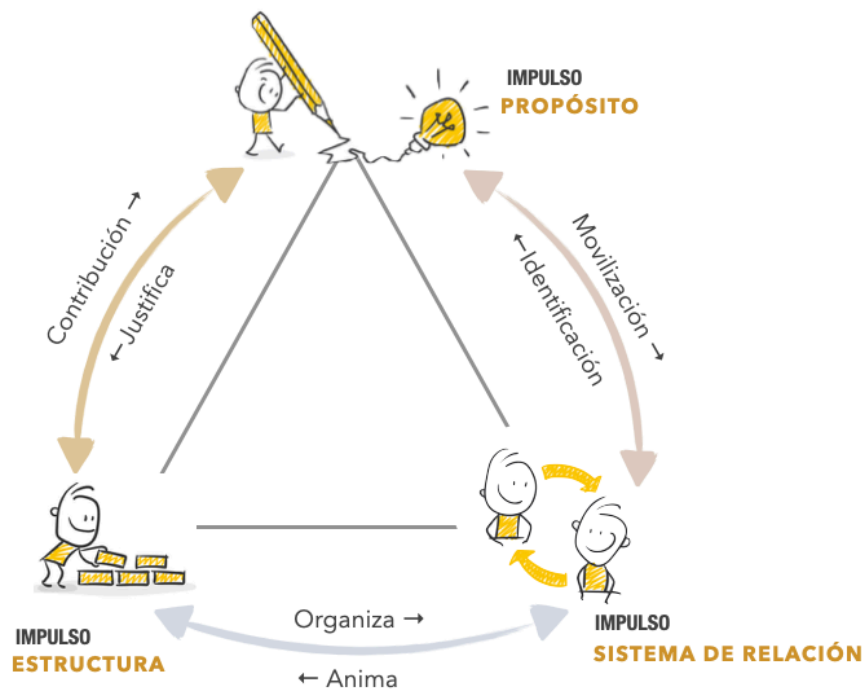
completamente sus acciones e interacciones por una parte, y por otra parte impide cualquier flexibilidad y autorregulación, perjudicando finalmente su eficiencia y eficacia.

Un estructura muy desordenada, indefinida, reduce la eficiencia y eficacia, y aumenta el nivel de ansiedad y desgaste en el grupo, volviéndola disfuncional.

Distinguimos tres niveles de estructura:

- Sin estructura: cada día se improvisan las formas de trabajar.
- Estructura **automática**: los roles, procesos, estructuras organizacionales y sistemas de gestión están asimilados y sirven de manera funcional.
- Estructura **autorregulada**: bucles de retroalimentación positivos y negativos (que refuerzan lo que funciona, e inhiben lo que no funciona) junto con cierto nivel de flexibilidad reajustan continuamente la estructura organizacional.

## Relaciones tríadicas



- El propósito da sentido y moviliza a las personas a interactuar y justifica una estructura y misión.
- La estructura permite contribuir al propósito con cierta eficiencia & eficacia y organiza las interacciones entre las personas.
- El sistema de relación anima, da vida a la estructura, y se identifica con el propósito.

Cada uno de estos términos cobra un significado mutuo en la tríada. Cuando estas relaciones son coherentes, la tríada tiene acceso a toda su vitalidad.

Si convertimos las relaciones en preguntas, obtenemos la siguiente secuencia:

<b>Relación</b>	<b>Ciclo de regulación en un sentido, y en <i>itálica</i>, en el sentido contrario.</b>
<b>Rel-&gt;Est</b>	¿El sistema de relación tiene la calidad de relación adecuada para aprovechar toda la estructura y estar al nivel de su misión?
<b>Est-&gt;Rel</b>	<i>¿La estructura facilita las interacciones y relaciones dentro del grupo?</i>
<b>Est-&gt;Pro</b>	¿La misión y estructura son adecuados para contribuir al propósito?
<b>Pro-&gt;Est</b>	<i>¿El propósito justifica la misión / estructura?</i>
<b>Pro-&gt;Rel</b>	¿El propósito moviliza a las personas a relacionarse?
<b>Rel-&gt;Pro</b>	<i>¿Se identifican las personas con el propósito?</i>

Recordando el principio de **coherencia**, podemos ahora valorar cada impulso bajo la luz de la tríada.

Ejemplos:

- Una acción voluntaria de un fin de semana para recoger comida no necesita formar relaciones profundas en el equipo, ni una estructura muy ensayada.
- Conquistar el espacio, una estructura improvisada sin claras responsabilidades y volátil dificulta comprometer inversiones a largo plazo y realizar los desarrollos tecnológicos.
- Una intervención larga en un lugar remoto aislado en condiciones difíciles se beneficiará sin duda de un equipo altamente cohesionado.

Respecto a la vitalidad, me gusta la metáfora del motor a combustión con cilindros. Se van alternando, cuando empuja uno, se deja subir el otro, manteniendo el motor rodando. Así es que a veces me dirijo al trabajo ilusionado por el propósito, y otras veces voy por las ganas de estar con los compañeros y saber que cuentan conmigo. Y hay días que ni uno, ni lo otro, sino que voy casi por rutina, porque hay unos procesos de trabajo que necesitan que hoy cumpla mi rol.

## 4. Culturización de la tríada

¿Qué pautas seguimos para relacionarnos? ¿Qué principios aplicamos al organizar y desempeñar los procesos? ¿Qué lugar tiene el propósito en nuestro colectivo? Y en general, ¿qué valor damos a cada uno de los términos?

Estas son preguntas para la cultura con su arsenal: símbolos, rituales, ceremonias y reconocimientos que, a través de su repetición, expresan los valores claves de la organización.

Tanto como la cultura configura nuestra respuesta colectiva a las diádas, así también configura la tríada y cada uno de sus términos:

- ¿A qué impulso(s) da valor?
- ¿Cómo le da forma concreta a este término?
- ¿Cómo se asegura mantener la configuración?

Bajo la premisa de la cultura es omnipresente, toda cuestión adquiere un carácter cultural. La estructura, los procesos y los sistemas se determinan muy temprano:

- Por los padres fundadores de una empresa en la génesis de la organización, en base a los valores, a cómo se va a lograr la misión, las metas y el propósito. Si estos “como’s” tienen éxito, se dan por sentadas y se tornan parte de la cultura,
- Heredado y adoptado de la cultura macro ocupacional. Por ejemplo, unos procesos ágiles entre los desarrolladores, una división en ventas/marketing/producción/proyecto en la corporativa industrial tradicional, una disciplina analítica entre ingenieros, etc.
- Determinado por aspectos culturales nacionales. G. Hofstede resaltó cómo la concepción nacional en torno al poder (distribución igual & compartida *versus* desigual & centralizada) y la incertidumbre (controlar y anticipar la vida *versus* apertura y adaptarse con lo que acontece) determina la estructura y relaciones en las organizaciones de estas mismas sociedades. Asimismo, en las culturas donde el colectivo prevalece al individuo, el enfoque está en la relación antes de la tarea (estructura). En cuanto a culturas individualistas, la tarea prevalece sobre la relación.

La cultura permite recurrir a lo que uno ya sabe y facilita un consenso rápido sobre los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos. Tenemos un plano mental de la estructura con sus procesos y roles u organigramas. Las formas de organizarse se han convertido en cultura. Siempre ha sido un factor sorpresa ver lo fácil que podía integrarme en un nuevo puesto de trabajo aunque cambiara de responsabilidad y de país. Y lo mismo para los nuevos integrantes de la organización. Mi sensación es que actuaba un campo invisible que guiaba mis acciones, comportamientos, mis

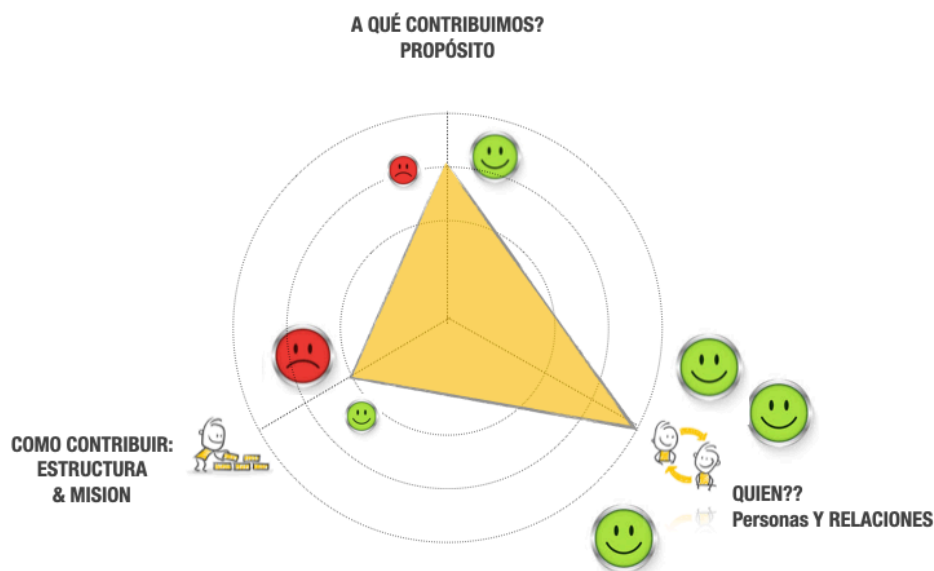
conversaciones. Hay miles de micro decisiones que se toman a lo largo del día, para las cuales tenemos un esquema adquirido e inconsciente.

En general, el concepto cultura en organización no incluye la estructura como aspecto cultural. Es un error. Y reconocer que es parte de ella, facilita abordar los cambios estructurales considerando las resistencias culturales inherente.

Los objetivos en la organización pueden ser ambiguos, pero no la forma en que se hacen las cosas.

El resultado es una cultura que

- Conjugue los objetivos de la organización, autonomía personal y cooperación con los miembros de la organización (L. Álvarez);
- Determine un estilo de la empresa, diseño de tareas, división del trabajo, estructuras de informes y rendición de cuentas, estructura de poder, toma de decisiones, sistemas de recompensa e incentivos, estatus de las ocupaciones, sistemas de control y sistemas de información.
- Determina qué y cómo medir, y qué hacer si se necesitan correcciones; si tiene que ser cuantitativo o cualitativo (KPI: *key performance indicators*). La determinación y medición de KPI's revela aquello a lo que la organización presta atención y es uno de los principales mecanismos para incorporar y mantener los elementos culturales.



La cultura organizacional se discierne por el peso que da a cada término.



El término dominante determina dónde pondrá su energía, de qué conversarán, los KPI's, el tipo de problemas en el que se fijará y el enfoque que aplicará para atender al problema.

Una organización muy proclive a la estructura, y la seguridad que esta genera, responderá a problemas desde un enfoque estructural. Esto fue mi caso, cuando atendía a problemas de coordinación en el equipo con la elaboración de tablas de división de responsabilidad sin siquiera contemplar la idea de fomentar la comunicación y responsabilidad con un enfoque en las personas, que hubiera sido más pertinente.

Donde aparentemente está el problema, no es necesariamente donde haya que situar el foco para resolverlo. La cultura genera estabilidad y previsibilidad, y apacigua la ansiedad en su falta, pero a la vez limita las respuestas generativas y adaptativas a un abanico limitado y a veces inadecuado de soluciones.

## 5. Polaridad egoica de la tríada

### Estado intrínseco o hacer extrínseco

La tríada determina la motivación para entrar en y mantener la actividad.

Cuando la persona encuentra en su puesto de trabajo sentido a lo que hace, con un grupo de personas en las que confía y con las que quiere estar (pertenencia), y en una estructura y con roles claros, se siente motivada, dinámica, y su rendimiento es superior gracias al sentimiento de sentido, pertenencia y seguridad que experimenta.

La motivación es intrínseca. La vitalidad de la organización es intrínseca, por una existencia coherente y equilibrada:

- El propósito genera sentido.
- La estructura genera seguridad.
- El sistema de relación genera pertenencia.

El dinero, en este caso, puede simbolizar el reconocimiento y fomentar el sentido de pertenencia, y/o generar estabilidad y seguridad como un elemento estructural, y/o ser un indicador de que se está contribuyendo al propósito y la razón de ser de la organización es real y sostenible.

Sin embargo, las organizaciones suelen derivar hacia una desconexión del estado intrínseco en cada impulso y conectan con la sensación de vacío y sin sentido, la inseguridad e incertidumbre, y sienten soledad y baja autoestima.

Frases que nos sirven como síntoma para saber que el sistema carece de propósito serían:

- Esto es un sin sentido.
- No sé para qué me levanto por las mañanas.
- No sé para qué hay que hacer estas tareas.
- Creo que mi trabajo no aporta o no sirve, etc.

La falta de pertenencia se experimenta como soledad, y va de la mano con la desconfianza y la ausencia de colaboración.

- Yo hago el trabajo y otros se ponen las medallas.
- No se valora mi trabajo.

Y la falta de estructura hace que la organización se consuma en la ineficiencia y desgaste.

- No sé quién hace qué.
- Hay que saltarse los procesos para que las cosas funcionen.
- La burocracia nos agota.

La carencia, falta o desequilibrio de cualquier término de la tríada provoca apatía, parálisis, desmotivación.

Para evitar conectar con los efectos de carencia, el sistema tiene la opción de restablecer un estado coherente intrínseco, o de compensar con un sucedáneo que genera una sensación similar a la que se perdió:

- Frente a la falta de sentido y conexión con el vacío se compensa con **poder**, hacia dentro o el ecosistema, con el impacto.
- Frente a la falta de seguridad que genera el sentimiento de inseguridad y ambigüedad, se compensa con más **control**, planes de acción y **planificación**.
- Frente a la falta de pertenencia y, por tanto, soledad y baja autoestima, se compensa con la búsqueda de **fama, éxito y visibilidad**.

Tanto el poder, el control y visibilidad se tienen que alimentar continuamente de manera extrínseca para cumplir su función supletoria, que la organización procurará mantener a toda costa. De hecho, bajar la guardia en una de estas tres dimensiones puede poner la organización en una situación de falta o escasez que se experimenta con ansiedad, miedo, incluso hasta dolor. A esto nos referimos cuando una organización actúa desde el miedo: el miedo al vacío, la inseguridad y la soledad.

Esta polaridad extrínseca se sedimenta en la cultura de forma más exacerbada aún: una cultura de poder, de procesos y control o de éxito.

En este caso, el dinero tiene una función muy versátil, pudiendo procurar poder, seguridad o éxito.

La preferencia cultural se hace patente cuando la organización atraviesa una crisis: responde compensando con su estrategia pero con mayor intensidad: más control, más visibilidad, o más impacto.

La motivación intrínseca y extrínseca son polos de una misma polaridad, es decir, una dída. Y como tal, el trato al que apela es la capacidad de **sostener ambos**, en su complementariedad mutua.

## Distorsión de la tríada

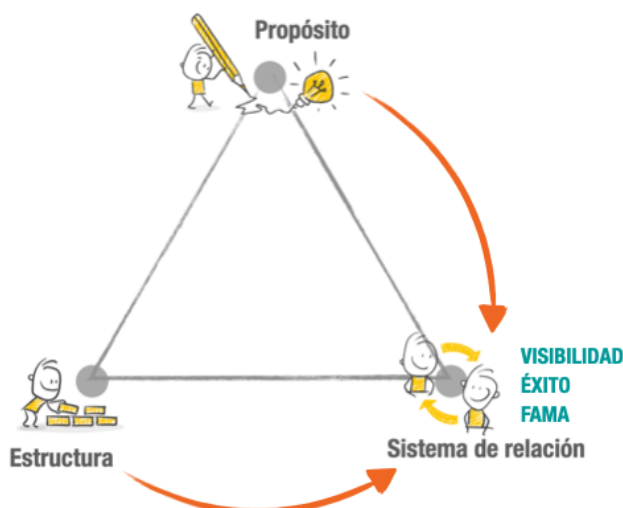
La siguiente distorsión de la tríada es cuando se invierte el orden de quién sirve a quién.

El estatus que se gana en el sistema de relación puede servirse del propósito o de la estructura para los propios intereses de la organización, o de unos pocos individuos.

Cuando el propósito está ausente, otro elemento se infiltra como razón de ser. Y el ego siempre está en alerta para poner a su servicio lo que tiene a su alcance.

Por ejemplo:

- el *greenwashing*, es decir, revestir el propósito de un mantel de contribución al medio ambiente para mejorar el estatus de la empresa.
- El centrismo en el empleado (*employee centric*) para generar un bienestar y sentido de pertenencia con la intención de disminuir costes salariales y apoyar así la estructura.
- O fomentar la visibilidad en el equipo para compensar una frustración con la estructura.



En resumen, esta estrategia, cuyo efecto dañino, no es solamente la distorsión de la tríada, el desgaste de energía ineficaz para mantener la distorsión, el desaprovechamiento de estrategias más generativas y adaptativas, sino el autoengaño y la manipulación. La tríada pide principalmente coherencia y la transparencia es un gran paso en esta dirección.

<b>Tríada de la Organización</b>	<b>Experiencia natural</b>	<b>Experiencia en la desconexión</b>	<b>Compensación sucedánea</b>
Propósito	Sentido, presencia en un sistema mayor	Vacío, sin sentido	Poder, impacto, Presencia
Estructura	Seguridad	Inseguridad, ambigüedad	Control, planificación
Sistema de relación	Pertenencia	Soledad y abandono	Visibilidad, éxito, fama
Existencial	Intrínseco Estado de ser	Miedo	Extrínseco Estado del hacer

La cultura regula incluso cómo el ego acapara la tríada para su propio beneficio. En las sociedades donde la desigualdad de poder es alta, la distribución del poder, riqueza y estatus se hace de forma consistente en manos de las mismas personas.

Al revés, una distribución inconsistente entre poder, riqueza y estatus es la estrategia para reducir la desigualdad en culturas de poder distribuido. Los símbolos de estatus para las personas poderosas son sospechosos y los líderes pueden mejorar su estatus informal al renunciar a los símbolos formales. La principal fuente de poder es la posición formal de uno, la experiencia asumida de uno y la capacidad de uno para dar recompensas. Los escándalos son el final de la carrera política y las revoluciones son impopulares, el sistema cambia de manera evolutiva, sin necesariamente deponer a los que están en el poder. (G. Hostede)

## 6. Características

### Escala

La misión de una organización se puede desglosar en un meta-proceso de etapas, que en escalas más refinadas se desglosan en subtarear hasta el grado de detalle que veamos pertinente. Y viceversa, se puede ampliar la perspectiva.

Toda la plantilla de la organización es parte de un sistema mayor, como puede ser una institución, una ciudad, una nación, o la sociedad en general. A su vez, la organización se compone de departamentos, o equipos de trabajo, hasta el elemento más atómico: el individuo.

Respecto al propósito, la razón de ser de la organización puede elevarse hasta los niveles sociales y trascendentes que nuestra consciencia pueda o quiera abarcar. Mínimamente, el propósito de un sistema corresponde a la misión del sistema superior.

Todo sistema está en sándwich entre dos capas: entre lo que lo compone y lo que compone.

Lo que distingue a la tríada de las demás estructuras sistémicas, es la posibilidad de reiterar las preguntas cuasi infinitamente para cada término: ¿para qué, cómo, quién?

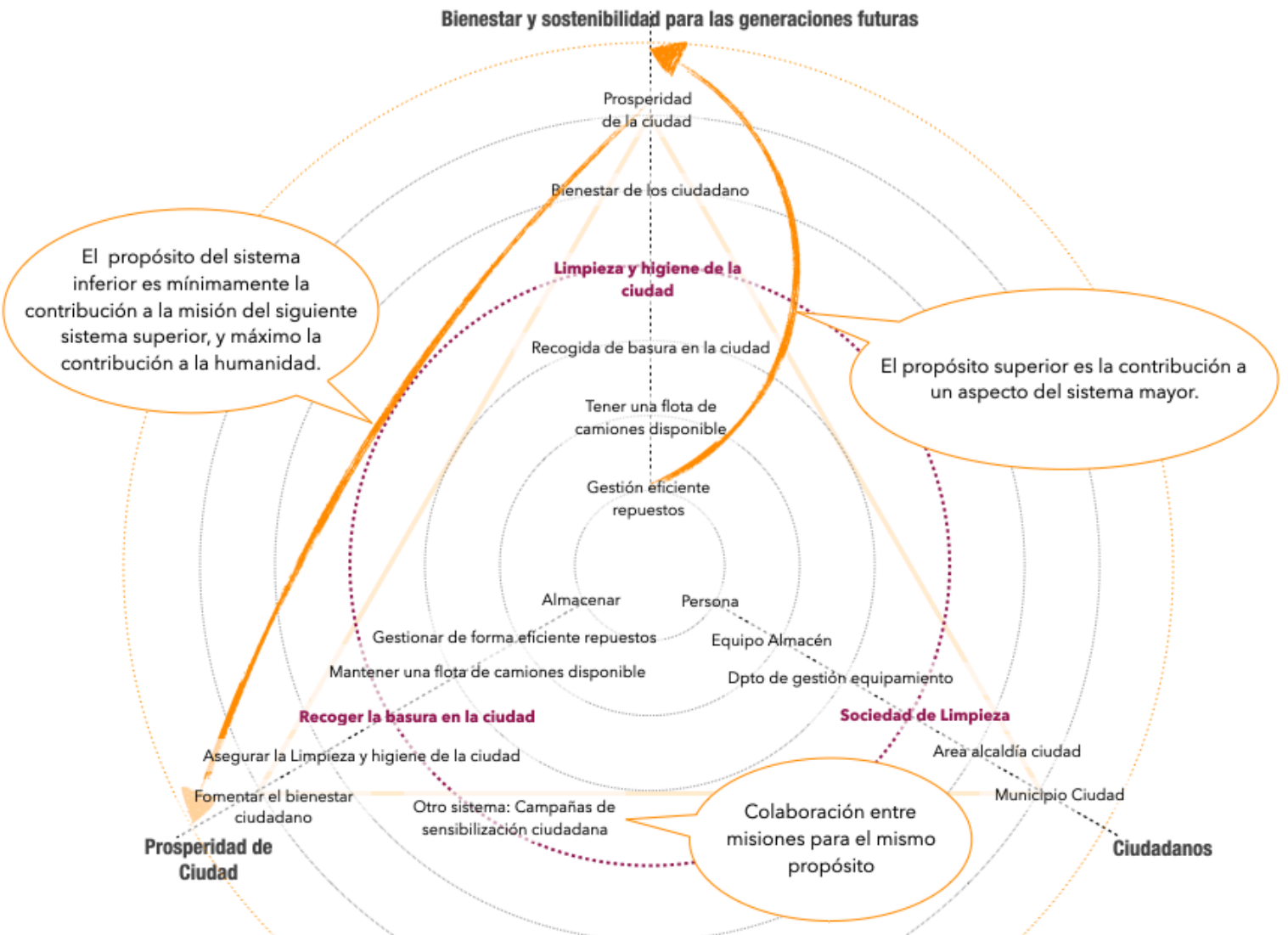
Para ilustrarlo, nos servimos de una empresa de limpieza de la ciudad.

Un equipo de personas que constituyen una sociedad de limpieza tiene la tarea principal, es decir la misión, de recoger la basura de la ciudad en pos de la limpieza e higiene de la ciudad como propósito.

Este propósito puede elevarse, por ejemplo, al bienestar ciudadano, la prosperidad de la ciudad, o hasta el bienestar y sostenibilidad para las generaciones futuras. Las misiones son diversas, y suman en pos del propósito: uno recoge las basuras, y otro hace campañas de concientización por ejemplo. En última instancia, el propósito es común para todo aquel que está debajo de su paraguas.

Y si hacemos *zoom-in* hasta llegar hasta la tarea/misión de un individuo, llegamos en este ejemplo a una persona cuyo rol es el de almacenista de repuestos para los camiones.

El gráfico siguiente ilustra la escala de tríadas en ambos sentidos.

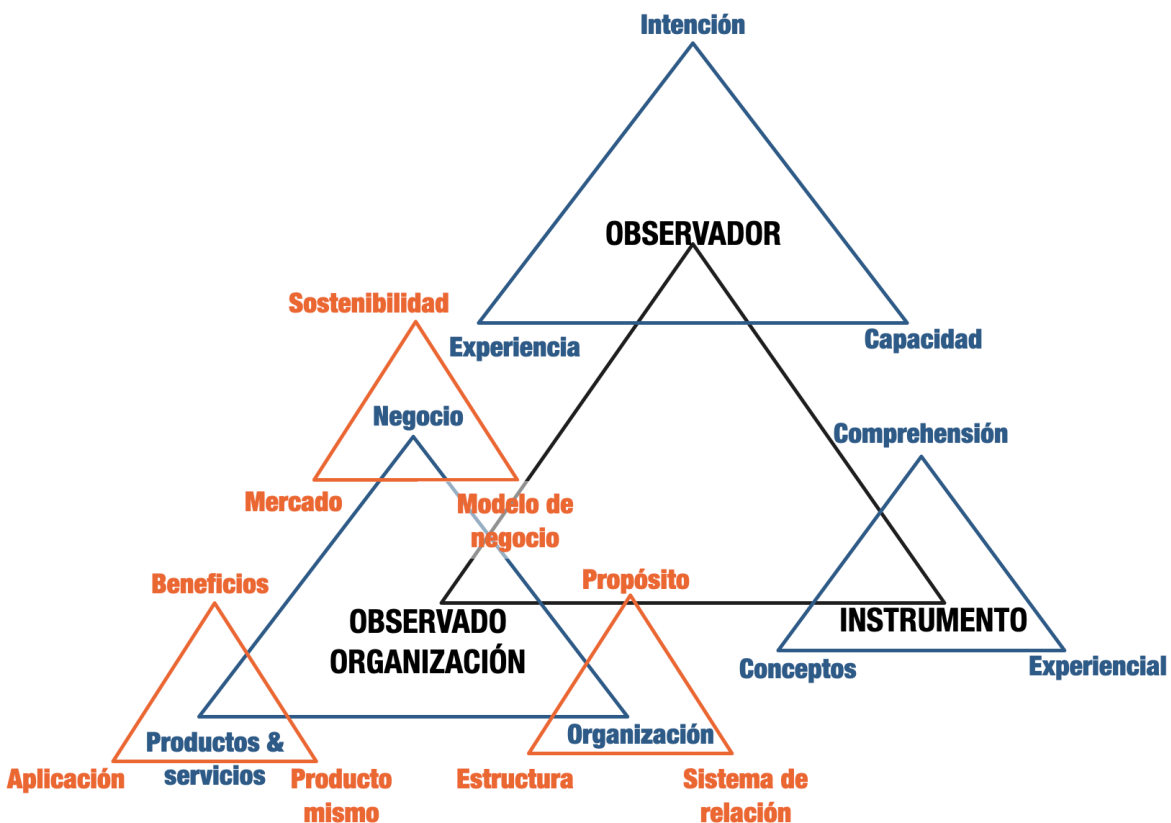
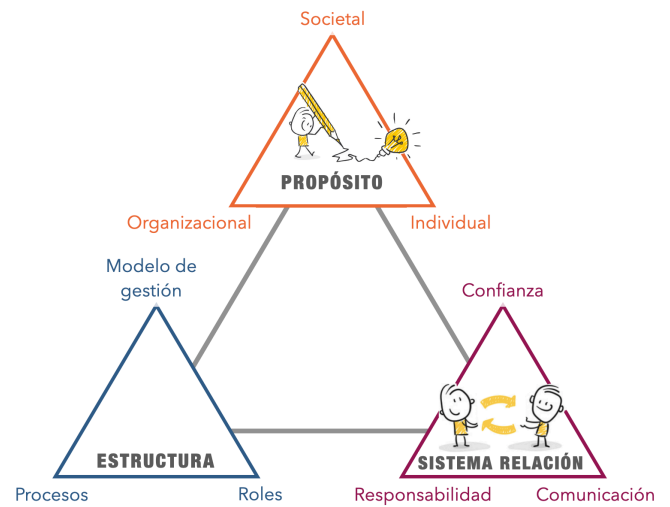


# Fractal

La naturaleza fractal significa que cada tríada es el impulso de otra tríada, o dicho al revés, cada término de una tríada es otra tríada.

Una tríada del propósito es el propósito individual, organizacional y societal.

Los dos ejemplos siguientes ilustran muy bien la característica fractal, hacia mayor amplitud y hacia mayor detalle. La realidad es infinitamente compleja: para cada ramificación y enfoque que elijamos, podremos encontrar una tríada.



## 7. Algunas tríadas

## 3Esencias

Las 3Esencias son los fundamentos de la organización en torno a las cuales se articula Evolution Spirals:

- La organización como **sistema complejo adaptativo** en co-evolución.
- La **cultura**, que configura una respuesta colectiva a los imperativos sistémicos y necesidades humanas.
- La **consciencia**, desde la que se configura la cultura, que posibilita una evolución desde el libre albedrío, la innovación y la responsabilidad individual y colectiva.



## La tríada 3Cx1 del cambio

Un proceso de cambio, como por ejemplo puede darse para restablecer la coherencia o un cambio cultural, requiere tres ingredientes para tener lugar: Consciencia, Creatividad y Constancia.

### **Consciencia:**

Darse cuenta de uno/a mismo/a y cómo se relaciona e impacta en su entorno. Toda acción de cambio se determina dentro de un marco cultural. Si no hay un mínimo de consciencia sobre los condicionamientos, las acciones e iniciativas van a repetirse dentro del marco cultural y reforzarse manteniendo el mismo paradigma. Sin consciencia de qué hacemos, cómo lo hacemos, qué pensamos y sentimos no hay cambio.

### **Creatividad:**

La consciencia es huérfana sin creatividad para el cambio.

Se trata de dar nuevas respuestas a las mismas situaciones para tener resultados diferentes. Esto incluye la espontaneidad de nuevas propuestas en las formas de



hacer, ser y sentir. La espontaneidad, entendida como forma de creatividad, es “la cualidad de cambiar sin ningún estímulo externo y de forma voluntaria”.

La espontaneidad creativa permite la evolución y desarrollo de la persona. Cuando la persona no responde espontáneamente, el acto es reflejo, mecánico y estereotipado.

### **Constancia:**

Según la Real Academia Española (RAE), la constancia es “la firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos”.

Decía el poeta italiano Arturo Graf que “la constancia es la virtud por la cual todas las otras virtudes dan fruto”.

Nuevas formas de ser, sentir y hacer llevarán a la zona de *discomfort*. Si no lo hacen, será que no son nuevas. Por eso, las propuestas creativas se quedarán sin fructificar si no se ejerce la voluntad de forma sostenida para su aplicación.

Estos tres ingredientes constituyen las 3C de la Tríada del Cambio.

La consistencia, como sinónimo cercano de coherencia, entre estos tres ingredientes permitirá garantizar que el cambio se sostenga e integre. El “x1” lo simboliza, resultando la tríada del cambio en 3Cx1.

## Tres elementos para la innovación exitosa

Tim Brown, CEO de IDEO, y promotor de los procesos creativos de Design Thinking, resume los tres elementos de toda innovación para una negocio exitoso:

“Tenemos que crear algo que sea **deseable** (la gente lo quiere), **factible** (realmente podemos hacerlo) y tiene que ser **viable** (no quebramos)”.

## 8. Evolución de la tríada

Una vez habiendo cobrado vida, el sistema estará sujeto a cambios del entorno o internos, que activen polaridades, una nueva tensión que estará disponible para generar un cambio.

Considerando el carácter existencial de la tríada organizacional, cualquier cambio substancial se verá reflejado en un cambio en la tríada.

Para una posible regulación, si un término cambia, como mínimo otro término debe tener la flexibilidad de ajustarse al cambio del primero para mantener la coherencia.

Si la comunicación informal es más transparente en el equipo, se puede prescindir de ciertas reuniones. Si a pesar de ello, se mantiene la programación de reuniones

obsoletas, un cinismo en el modelo de relación podrá compensar la situación. Al fin y al cabo, si ningún otro término cambia, el sistema de relación se tendrá que apañar con las herramientas que dispone en su propia categoría.

A menos que el propósito también cambie, en el sentido de ser más retador. En este caso, a pesar de mejorar la comunicación, las reuniones mantendrán su eficacia.

Cómo se adapta y evoluciona la tríada es el tema de la hexada.

Pero antes de evolucionar de forma adaptativa, tenemos que adquirir la capacidad de progresar, autonomía, de lo cual se encarga la tetra.

## 9. Principios sistémicos

- La reconciliación entre dos polos de una verdadera polaridad requiere un tercer elemento para ponerlos en relación al hacer de puente. Este tercer elemento se incorpora en el sistema, o dicho de otra forma emerge en el sistema.
- Este tercer elemento es de una clase diferente de los dos elementos. A través de él, se abre la posibilidad de trascender de la categoría de la polaridad en la que se encuentra atrapado el sistema.
- Toda creación, evento nace de la relación entre tres elementos o aspectos. Ningún elemento, nadie, está al origen de la creación, sino las relaciones mismas entre los elementos.

La vitalidad de la organización requiere la relación adecuada entre un propósito, un sistema de elementos en relación y una estructura organizacional.

- La tensión entre dos elementos abre la posibilidad de que se incorpore un tercer elemento, y vice versa, cuando un tercer elemento se asoma, se genera la tensión necesaria para posibilitar su incorporación.
- Cada impulso resulta de otra triada.

En la organización, la estructura como patrón, orden, resulta de la reconciliación por un principio organizacional, y el sistema de relación a su vez, por la incorporación de la confianza.

## 10. Conclusión

El mundo es una paradoja y además vemos más en blanco y negro que en color, polarizando nuestras concepciones y experiencias.

La verdadera paradoja no tiene solución. Ambos polos existirán sí o sí.

Es una especie de entrelazamiento cuántico. Da igual la distancia que pones entre una y otra partícula, y sin que haya comunicación, el estado de una partícula determina el estado de la otra en el instante.

Sin embargo, la paradoja se puede reconciliar gracias a un tercer elemento que establece una relación entre los elementos.

El diccionario Collins lo matiza muy bien:

“La reconciliación de dos creencias, hechos o demandas que parecen ser opuestas es el proceso de encontrar una manera en la que ambos puedan ser verdaderos o ambos puedan tener éxito”.

Por eso, no se anula la polaridad. Ni se hace la suma entre los polos.

Un conflicto, una resistencia, se reconcilia con un tercer elemento. Cuando aparece el tercer elemento que crea un puente entre la polaridad para generar un dinamismo, se vive una especie de Satori, un término japonés para la comprensión, una toma de consciencia, una revelación. D. T. Suzuki, autor sobre budismo y zen, se refiere al satori como la otra perspectiva.

Por ello, cuando una persona, una familia, un equipo o una organización sufre de tensiones y conflictos, latentes o patentes, tarde o temprano insistimos en recordar o desarrollar el propósito. Es el más olvido de los tres elementos. Y no son palabras en un papel, sino es una presencia que se encarna y cobra un perfume emocional. Su presencia en general es mucho más suave que la tensión misma. Poder escucharla requiere discernir un susurro entre el ruido alto de los dramas de la vida. Pero cuando se empieza a captar, poco a poco las tensiones se convierten en impulsadoras de algo nuevo.

La tríada es una experiencia. Una cosa es escuchar cómo alguien tuvo una idea creativa, y otra cosa es estar implicado en la creación de la idea. Una cosa es que un amigo te explique cómo es su organización, y otra es vivir las dinámicas del equipo y su propósito. La vitalidad se vive.

Y ahora que el sistema ha cobrado vida, ¿qué va a hacer con su vida?

# Bibliografía.

## Libros

Blake, Anthony. Triad essays and reflections, Edited Compilations, 2015.

Bennett, John G. Elementary Systematics, A tool for understanding wholes: Bennett Books, 1993.

Hofstede, Geert, et al. Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition. 3rd ed.: McGraw-Hill Professional, 2010.

Múnárriz Luis Alvarez, Categorías Clave De La antropología. Sevilla: Signatura, 2015.

Brown, Tim, and Kätz Barry,. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, New York, NY: Harper Business, 2019.

## Artículos y publicaciones

Time, structure and fluctuations Nobel Lecture, 8 December, 1977 by Ilya Prigogine Université Libre de Bruxelles, Brussels, Belgium and the University of Texas at Austin, Austin, Texas, USA.

<https://www.nobelprize.org/uploads/2018/06/prigogine-lecture.pdf>

