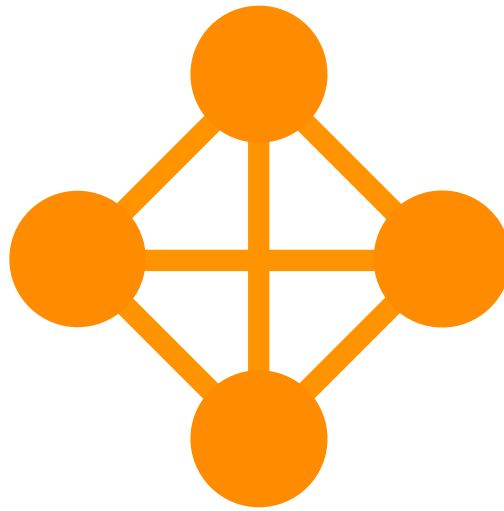


Evolution Spirals

Tetrada



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. Estructura sistémica	4
<i>Interacciones entre términos</i>	7
3. Atributo	7
<i>Autonomía, la capacidad de progresar.</i>	7
<i>Caracterización del atributo</i>	8
<i>Autonomía</i>	8
4. Tetrada de la organización	9
<i>Relaciones</i>	12
<i>Anatomía de un proyecto</i>	13
<i>[In]Coherencia</i>	14
<i>Modelo GROW</i>	15
<i>Beneficios</i>	16
5. Culturización de la tetrada	16
<i>Tipología y topología</i>	16
<i>Cuatro tipologías culturales</i>	18
<i>Patrón personal</i>	19
<i>Estrategia y cultura</i>	20
6. Polarización egoíca de la tetrada	20
7. Cartografía	22
8. Conclusión	24
Bibliografía	25

1. Introducción

"Ningún hombre se sumerge dos veces en el mismo río".

Heráclito

La tríada aporta dinamismo en el sistema generando relaciones entre los elementos.

Sin embargo, a pesar de nuestra necesidad instintiva de objetivar el sistema, no hay una organización tangible como entidad. Siendo pulcros, lo que cobra vida no es una organización, sino el dinamismo entre elementos. Cuanto más nos acercamos a una organización como entidad, más se nos escapa. Lo que existen son flujos de información, energía y materia. La misma ilusión sensorial tenemos con la materia: cuanto más observamos con lupa, más nos encontramos con un vacío entre partículas en el cual tienen lugar intercambios energéticos.

El filósofo alemán Friedrich Nietzsche escribe que Heráclito "mantendrá eternamente la razón con su afirmación de que el ser es una ficción vacía". Nietzsche desarrolló la visión de un mundo caótico en perpetuo cambio y devenir. El estado de devenir no produce entidades fijas, tales como ser, sujeto, objeto, sustancia, cosa. "Estos conceptos falsos son los errores necesarios que la conciencia y el lenguaje emplean para interpretar el caos del estado de devenir".

Y así lo dijo el filósofo Heráclito de Éfeso, quien, en el siglo VI a.C., afirmó que nada en este mundo es constante excepto el cambio y el devenir, todo es impermanente.

Antes de poder distinguir una identidad propia, aquel conjunto que ha cobrado dinamismo tiene que devenir. Tiene que vivir un proceso de crecimiento, de desarrollo, de cambio.

Cuando miramos a un niño o adolescente, nos fijamos en cómo crece, qué experiencias vive, cómo aprende, si está viviendo los altibajos de la vida, etc. Es decir, nuestra valoración aún no se enfoca en quién es, qué lugar ocupa, qué identidad tiene, sino en cómo deviene, cómo va descubriendo la vida.

Lo mismo sucede con una *startup*: ¿crece, aprende, se desarrolla?

¿Y qué ocurre cuando es al revés? ¿Cómo es ver a un antiguo amigo o negocio, y concluir que no ha cambiado en nada, y, sin embargo, el mundo a su alrededor sí lo ha hecho, y por esto mismo parece más fuera de su lugar o de su tiempo? Lo cierto es que nos genera tristeza.

Los sistemas se desarrollan o se degradan. Lo que cobra vida necesita crecer, devenir, progresar.

De esto trata la tetrada: introduce la cualidad de progresar, de cobrar autonomía.

El progresar es una actividad sostenida que genera un cambio de orden. Para qué la actividad sea sostenible, necesita ser ordenada y flexible a la vez. Intencionalidad, orden y flexibilidad son los tres ingredientes que completan la autonomía. Lo veremos más en adelante. No nos confundamos con si hay mucha acción. La tríada puede generar una inercia de actividad manteniéndose en el estatus quo, es decir, sin cambio.

Es otra confusión que nos genera la *accionitis* en las empresas, la alta actividad económica en la sociedad: la de que estamos progresando. Producir y consumir mucho no significa progresar. La tríada mantiene la actividad viva, pero no la cambia.

Con la noción de progresar, se introduce también la noción del tiempo, una dimensión que completa el espacio que fue ocupando la tríada.

2. Estructura sistémica

“La escultura ya estaba dentro de la piedra. Yo, únicamente, he debido eliminar el mármol que le sobraba”.

Michelangelo Buonarroti

¿Qué determina el progresar?

Aristóteles se hizo la misma pregunta: ¿qué se necesita para que un ser humano se desarrolle plenamente? Entender el ser humano, y la naturaleza en general, consiste en proporcionar una explicación de su cambio natural.

El enfoque del filósofo griego se centró en el por qué. ¿Por qué adviene algo?

Desarrolló una teoría muy influyente en la historia del pensamiento: la teoría de las cuatro causas. Llegó a la conclusión de que, para entender cualquier fenómeno, hay que considerar cuatro causas¹. Esta explicación es general en el sentido de que se aplica a todo movimiento, es decir, cambio, incluidas la producción y la acción humana. Aquí Aristóteles reconoce cuatro tipos de causas que se pueden dar en respuesta a la pregunta de por qué: la materia, la forma, lo que produce el cambio y el fin de este cambio.

¹ En *Physics* II 3 y *Metaphysics* V 2, Aristotle

La **causa material**: ¿De qué está compuesto? Es la condición pasiva, necesaria como sustrato que recibe la forma y se mantiene a través del cambio. A partir de ella nace algo, surge o llega a ser.

La **causa formal**: la forma, lo que ha de ser. ¿Qué forma o estructura tiene lo que estudiamos? Se trata de la forma. Esta es causa de algo en tanto que determina ese algo, y lo hace ser lo que es.

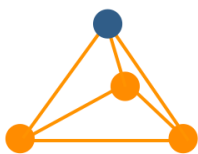
La **causa eficiente**: la fuente primaria del cambio, ¿Qué agente la produjo? Es el principio del cambio o del movimiento, aquel agente que produce tal cambio. Solo esta causa puede poner a algo en movimiento.

La **causa final**: el fin, aquello por lo cual se hace algo. Se trata de la realidad o fin hacia el cual un ser se dirige, la meta. Es aquello hacia lo que el individuo se orienta. Sería como el ideal considerado en tanto que todavía no está incorporado en algo en particular, es decir, la naturaleza aspira a él pero aún no se ha "logrado". Es la perfección hacia la que este algo tiende a llegar.

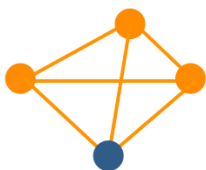
Desde un enfoque psicológico, Carl Jung determinó cuatro funciones cognitivas como "procesos mentales particulares –o actitudes– dentro de la psique de una persona que están presentes independientemente de las circunstancias comunes". En otras palabras, son un conjunto de procesos mentales –o comportamientos– sobre los que actúa la persona de manera predominante al tomar decisiones: sentidos, pensamiento, sentimiento e intuición. "Debemos tener, como orientación, una función que compruebe que hay algo (sensibilidad), una segunda que verifique qué es esto (pensamiento), una tercera función que diga si esto se adecúa o no, si se quiere admitir o no (sentimiento), y una cuarta que indique de dónde viene y adónde va (intuición). Más allá de ahí no se puede decir nada... La perfección ideal es lo redondo, el círculo, pero su escala mínima es la cuadratura².

Por tanto, ya podemos rescatar de Aristóteles y de Jung la acción conjunta de cuatro causas/funciones para que algo tenga lugar.

Una forma intuitiva de desglosar el progreso es que tiene un punto de partida, uno de destino, un medio que genera el cambio, y un camino/plan que se recorre al progresar.



Visto como una situación de 3+1: la situación actual, el medio y el plan pertenecen a la realidad mientras el destino es aún inexistente, irreal.



Visto como una situación de 1+3: la situación actual requiere para controlar su desarrollo de una finalidad, un medio y un plan.

² C. G. Jung, *Symbolik des Geistes*, 2ª ed., 1953

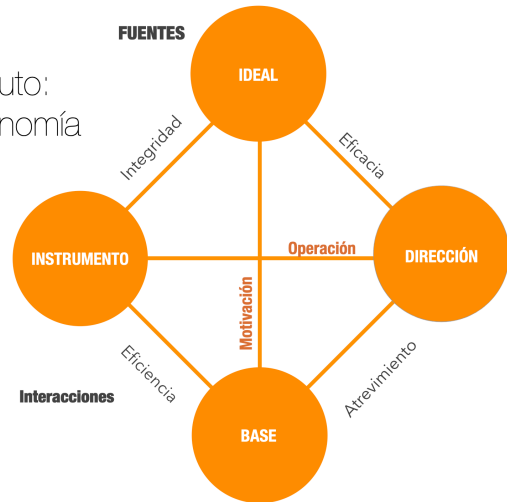
Descripción

La tetrada se compone de cuatro fuentes que determinan el progresar como actividad.

- Una base actual, una necesidad.
- Un ideal/objetivo, una aspiración.
- Una dirección.
- Un instrumento, vehículo.

Los términos de la tetrada se consideran como fuente, recalcando su función de alimentar la autonomía. La relación entre términos son interacciones.

Atributo:
autonomía



Base	Ideal	Instrumento	Dirección
Situación actual, necesidades inmediatas.	Aspiración.	Instrumento, agente, medio.	Plan, estrategia.
Realista	Optimista	Práctico	Oportunista
Situación presente.	Motivo central que sostiene el progresar.	Responder a las demandas de actualización.	Llamada del mundo.
Eternidad a través de la reproducción.	Eternidad a través del anhelo puro, ilimitado.	Mantenimiento del funcionamiento interno de la organización. Atender necesidades internas inmediatas.	Inteligencia que guía la actividad / planificación. Consideración de las influencias externas.
Deseos diferentes que se juntan.	Convergencia en un futuro único.	Energía y pasión.	Experiencia de la libertad, expansión de los límites.
Hechos	Valor	Impresión	Expresión

Interacciones entre términos

La base y el ideal interactúan en la línea **motivacional**: ¿por qué? Está fuera de nuestro control. La situación actual es la que es, y la ideal no existe.

El instrumento y la dirección determinan el cómo, constituyendo la línea **operacional**. Hacen que el progresar suceda. Es la interacción de influencias que se originan de la estructura misma y del entorno. Cada dirección se marca con un instrumento y cada instrumento tiene un grado de autorregulación que marca una dirección.

La **eficiencia** del progresar está determinada por la situación actual y de los medios que se ponen a disposición. ¿Se utilizan los recursos disponibles de forma eficiente considerando la situación actual?

La dirección que toma el cambio en consideración de la situación actual marca el **atrevimiento** del cambio. ¿Cuánto saca del estatus quo, genera un cambio, la dirección emprendida?

En progresar, el instrumento y el ideal necesitan mantener una **armonía** para mantener la integridad. Si llegar a el ideal supone la desintegración del instrumento, tenemos una ecuación imposible, ya que sería cortar la rama sobre la que se está asentado.

Y finalmente, la dirección que se marca para alcanzar el ideal conlleva la calidad de **eficacia**: ¿Nos acerca esta dirección de cambio al ideal?

3. Atributo

“El camino es la meta, porque muy a menudo la meta se interpone en el camino”.

Autonomía, la capacidad de progresar.

La cualidad que adquiere el sistema en la tetrada es la autonomía como capacidad propia de progresar.

El llegar, la consecución de la meta, no es relevante, sino el saber progresar en sí.

Antes de navegar a sitios específicos, hay que aprender a navegar, es decir, saber marcarse un destino, ser consciente de dónde se está, trazar un rumbo, manejar el velero a través de las vicisitudes del tiempo, y gestionar la tripulación (equipo) y las necesidades del barco.

Para valorar la calidad del destino, se necesitará de un criterio de valoración externo, lo cual conlleva un término más. Eso es asunto de la pentada. Hasta la tetrada, todos los términos son auto-referenciados, es decir pertenecen al sistema en sí.

Autonomía implica saber aprender, acumular y crecer, sea de conocimiento, de experiencia, de materialmente, psicológicamente, etc.

No hay un llegar. Si se llegase, entonces habría una nueva meta para seguir progresando. En este sentido, la autonomía corresponde al saber aprender lo que se acumula al recorrer el camino. No se puede saltar por un atajo al destino, porque solo la experiencia es la que enseña. El llegar termina la tetrada al solaparse con la situación actual. La autonomía se adquiere al caminar.

Si progresar es aprender, entonces "instalar o mejorar" la tetrada equivale a mejorar la calidad del progresar, es decir, aprender a aprender, es decir, cobrar autonomía.

Hay grados de actitud hacia el aprendizaje:

Aprendemos más o menos de los acontecimientos como sujeto reactivo, aprendemos a poner los acontecimientos al servicio de nuestro desarrollo como agente activo, y podemos querer buscar o generar acontecimientos que nos sigan promoviendo el aprendizaje intencional.

Caracterización del atributo

La tetrada genera un trabajo, es decir, una transformación de la energía para generar un desplazamiento.

Trabajo, en física, es el producto de una fuerza aplicada sobre un cuerpo y del desplazamiento del cuerpo en la dirección de esta fuerza. Mientras se realiza trabajo sobre el cuerpo, se produce una transferencia de energía al mismo, por lo que puede decirse que el trabajo es **energía en movimiento**.

Autonomía

La cualidad de progresar apela a

- nuestra voluntad intencional hacia una meta autodeterminada, es decir, libertad,
- nuestra flexibilidad en atender las necesidades que emergen en este camino y
- y orden al poner cierta inteligencia en trazar un plan para acercarnos a la meta.

La actividad de progresar de la tetrada es intencionada, flexible y ordenada.

Autonomía: ¿Cuándo dejas a tu hijo utilizar tu coche para ir con amigos?

¿Cuándo sepa conducir? No.

¿Cuándo sientes que es responsable? Tal vez.

¿Cuándo sabes que

- él es consciente de dónde se encuentra (situación actual).
- sabrá atender una sorpresa mecánica del coche, como un neumático pinchado, (atender las necesidades del instrumento).
- lidiar con las condiciones meteorológicas volátiles, decir no a la invitación de sus amigos a tomar un trago más (mantener el plan sabiendo gestionar las condiciones externas).
- y tener un destino claro para el cual necesita el coche, y no ir sin rumbo por la noche (tener un destino)?

Seguramente entonces ¡sí le prestas tu coche!.

La autonomía se puede definir como sentir, tener y pensar de forma independiente, un sentido de autogobierno y libertad para tomar decisiones.

Cobrar independencia conlleva el acto de separarse de una situación actual, de lealtades en las formas de pensar, sentir y hacer, desarrollando las propias.

4. Tetrada de la organización

Una organización³ adquirirá la cualidad de autonomía cuando su actividad esté alimentada también por la visión intencional, una estrategia y las necesidades que requiere el progresar, además de las acciones automáticas ya incorporadas.

La **visión** es una imagen mental vívida de lo que quiere que sea la organización y/o el negocio en algún momento en el futuro, en función de sus objetivos y aspiraciones. Tener una visión da un enfoque claro. La visión se diferencia del propósito en que se refiere a la organización y/o su negocio mismo y es una proyección futura, mientras el propósito es de un orden diferente a la organización y está en el presente. Una visión sin los recursos, ni plan, es una idealización ilusoria. Sin embargo, una visión tiene un carácter real cuando la organización está progresando con autodeterminación y autonomía volviendo la visión alcanzable.

No se tiene consciencia de la visión en cada momento. Cuando ensayo todos los días para ser un trompetista de primera, no pienso en los conciertos que daré cuando me tropiezo con dificultades técnicas. En este momento, pienso y lidio con la dificultad. Sin embargo, la visión está presente a un nivel subconsciente.

³ Se puede aplicar toda la misma tetrada a nivel individual de una persona.

Algo similar sucede con la **situación actual**: son automatismos y acciones reactivas que corresponden a las demandas inmediatas en cada instante para mantener la actividad. Los aprendizajes y los cambios se incorporan en hábitos (o formas culturales de pensar, hacer y sentir) de los que ya no nos damos cuenta y constituyen la base que determina la actividad del día a día. Si la organización no está en ningún progresar, esta fuente determina por completo la actividad de la organización, que se mantiene en un estatus quo. La situación actual se ubica en un nivel inconsciente.

La **estrategia** es el plan para alcanzar la visión considerando la situación actual. Es la inteligencia que identifica lo que es pertinente para progresar.

El **instrumento** es la voluntad, los recursos y la atención a las necesidades que surgen a raíz y para ejecutar la estrategia. Es la dimensión de la organización y sus aliados como agente del cambio. Es la fuente de la actividad que se ocupa del aprendizaje.

Una organización es dueña de su destino cuando tiene la capacidad de determinar una intención clara, la capacidad de planificación y los recursos para ejecutarlo, y la capacidad de gestionar las necesidades que emergen en el progresar.

Esta estructura es muy conocida y aplicada por la mayoría de las personas y organizaciones: una visión y su estrategia.

No obstante, una gran cantidad de estrategias no se desempeñan con satisfacción. O el progreso es escaso, o se desvía del objetivo inicial acabando lejos de la intención inicial.

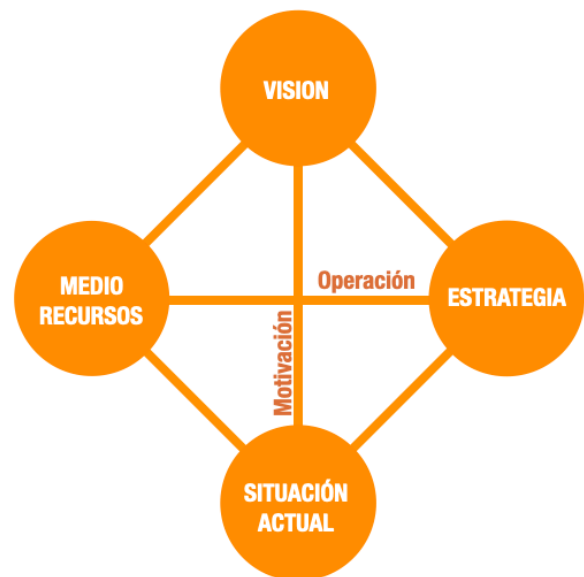
Y esta es la reflexión a la que nos invita la tetrada en cuanto a la calidad del progresar: su actividad tiene que contemplar las cuatro fuentes.

Si las necesidades inmediatas de corto plazo captan toda la energía de la organización, no habrá autonomía: está en modo reactivo.

Si solo se pone foco en la estrategia, por inteligente y refinada que esta sea, no tendrá capacidad de autonomía si no hay recursos y voluntad para aplicar el plan, o atender las necesidades emergentes que emergen a raíz del progreso.

Si solo se pone foco en las necesidades que emergen en el cambio, irá sin rumbo a merced de los acontecimientos externos.

Y si solo se centra en la visión, estará como bajo una hipnosis, una ensoñación de su sueño, con el suelo resquebrajándose bajo sus pies.



La tetrada confronta la organización en atender el corto y largo plazo, las necesidades internas y los acontecimientos externos.

Base	Ideal	Dirección	Instrumento
Situación actual	Visión de negocio	Estrategia	Recursos, agente
Situación actual	Objetivo	Plan	Responsable competente
Inicio del proyecto. Materia prima.	Resultado del proyecto.	Plan de proyecto	Equipo de proyecto
Problema	Solución	Plan, proceso	Implementación misma
Tríada actual	Tríada deseada	Plan de desarrollo cultural	Agentes del cambio, tríada del cambio
Componentes & conocimiento inicial	Innovación tecnológica	Plan de investigación y desarrollo	Expertos, científicos, ingenieros

En el caso de una innovación tecnológica, o una visión de negocio, el objeto de la tríada es la tecnología y el negocio mismo.

En el caso de que la visión atañera a la persona misma, o la organización misma (el proyecto es la persona u organización), la dimensión interna del cambio requerirá una implicación de la persona y organización misma. Uno no puede cambiar en el lugar de otro. Se puede buscar guía, apoyo, pero él que cambia es uno mismo al fin y al cabo. Y aquí cobra todo su sentido el desarrollo de la cualidad de la tetrada. Hay que desarrollar la capacidad de cambio, es decir, separarse de la situación base para volverse agente de cambio, tener competencia de planificar los procesos de cambio coherentes, y saber proyectarse fuera de la situación actual, si no, la visión solo puede desarrollarse dentro del paradigma de la situación actual.

La visión puede ser opaca, abstracta, mientras procura la motivación necesaria para progresar.

La tetrada se actualiza de manera continua. Con cada progreso, cada una de las cuatro fuentes se actualiza mutuamente.

Hacemos un inciso en los recursos para un proceso de cambio. Vimos antes en la tríada del cambio 3C^{x1} los tres ingredientes que la organización debe desarrollar para volverse un agente de cambio: consciencia, creatividad y constancia. Estas capacidades no se adquieren mediante un pedido a domicilio, sino que se desarrollan

paulatinamente, sabiendo emanciparse del sesgo de, por ejemplo, la personalidad y cultura, que siempre condicionan desde el inconsciente la actividad organizacional.

Relaciones

Detallamos las interacciones en base al ejemplo de la tetrada organizacional.

La situación actual y la visión: Darse cuenta de que no estamos condenados a repetir día tras día las dinámicas actuales y que podemos alcanzar nuestros sueños es fuente de ilusión y **motivación**. La situación actual no trata de ser víctima de las dinámicas de causa-efecto en modo reactivo, sino que cobra un significado a la luz de la visión: son una etapa a la que hemos llegado hoy y el peldaño para avanzar hacia la visión. La situación actual son múltiples fragmentos de realidad que convergen hacia una visión consolidada. La esperanza de la visión nutre también la energía que ponemos en las demandas inmediatas.

Progresar con un **plan y medios** hace factible la visión. La **línea operativa** trata de **empoderamiento**. La interacción entre la teoría y la experiencia genera la comprensión y la sabiduría. Se aprende de la práctica para elaborar planes, y los planes se ponen en práctica. El agente de cambio en nosotros, en la organización, solicita planes con la suficiente ambición y que pueda poner en práctica, de los cuales pueda aprender. Los planes necesitan del agente de cambio que esté alerta y con la dedicación necesaria para realizarlos.

Contemplando la **situación actual y la estrategia** a la vez, podemos valorar si la estrategia realmente es ambiciosa, algo **diferente**, atrevida, que nos hará partir del aquí y ahora, o si es más de lo mismo.

Situación actual - medios: Sean cuales sean los medios para progresar, sí o sí tenemos que tener en cuenta las demandas actuales para continuar la actividad de la organización. Toda actividad dedicada al progreso no estará disponible para el día a día. Esto impone un criterio de **eficiencia**: sacar el mejor provecho de los recursos disponibles para las demandas actuales.

Estrategia y visión: El camino que traza la estrategia en el mapa debe llevarnos a la visión. La visión debe justificar cierta estrategia. Considerando la visión, podemos valorar la **eficacia** de la estrategia.

Recursos/medio - visión: Todo lo que se hace debe finalmente converger en la visión. Se alcanza la visión como un todo, no partes sí y otras no. O llegamos todos o nadie llega, sería el *leitmotiv*. A pesar de lo ambicioso que puede ser la estrategia y desafiantes las situaciones de aprendizaje, alcanzar la visión requiere mantener la **integridad**, la armonía. Llegar agotado, herido, debilitado es una involución y no una evolución. El progresar requiere asegurar la integridad.

Anatomía de un proyecto

Podemos enriquecer un nivel más la tetrada.

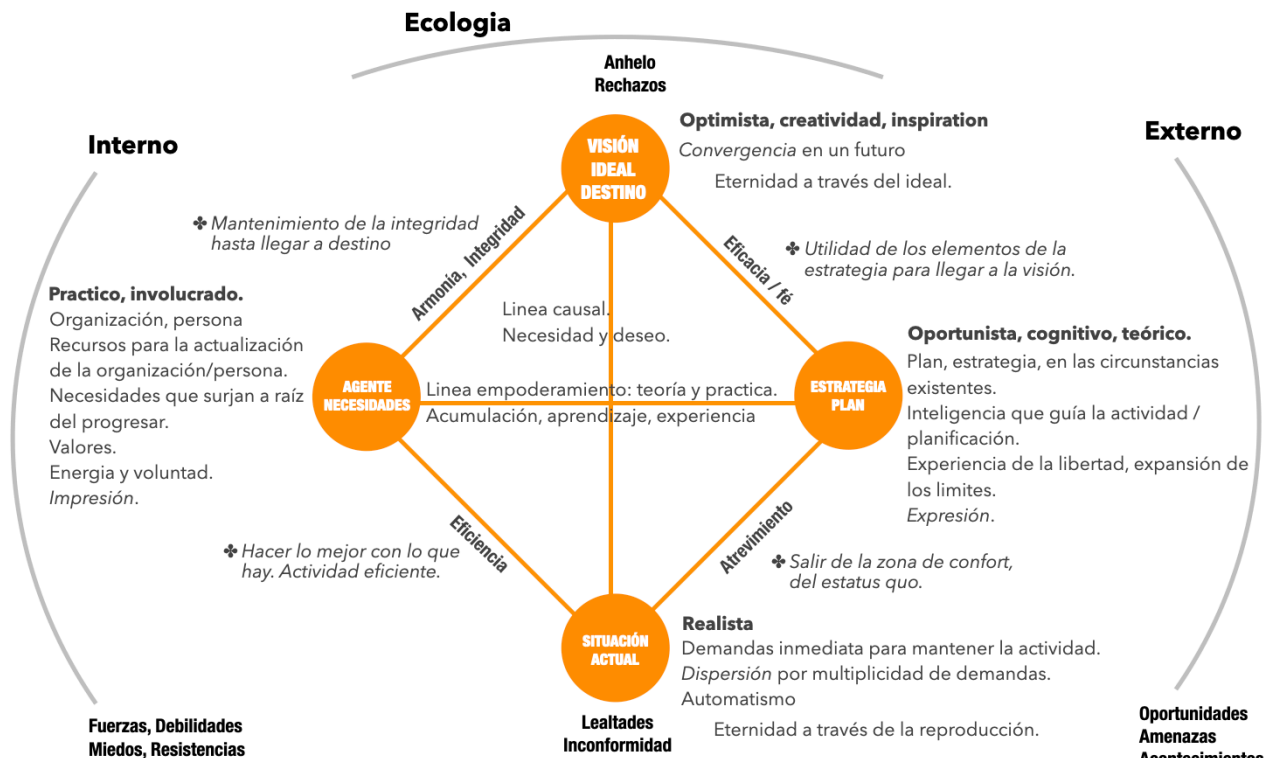
El instrumento del progresar corresponde a la dimensión interna de la organización. Tiene que contemplar las debilidades y fortalezas de la organización en la operativa.

La estrategia contempla la dimensión externa de la organización, aprovechando las oportunidades y lidiando con los desafíos para asegurar el avance sin desviarse del destino.

La situación actual puede estar anclada por lealtades que no puede defraudar si tuviera que desplazarse más allá de la situación actual. O al revés, problemas actuales pueden incentivar un movimiento, hacia donde sea, ¡pero lejos!

A su vez, la visión puede ser aspirante, despertar deseo, incluso la necesidad de dirigirse hacia ella. Sin embargo, puede que nos encontremos con una situación no deseada una vez alcanzada la visión, como podría ser una responsabilidad, unos costes de mantenimiento, que de forma inconsciente no pueda frenar en alcanzar el destino.

Anatomía de un proyecto



[In]Coherencia

¡Una mesa con cuatro patas puede cojear, pero una con tres no lo hará nunca!

Como analogía, podría decirse que, sea cual sea la calidad de la tríada, una organización puede conseguir la existencia y sobrevivir tan bien como mal.

Pero vivir es otra cuestión.

Vivir, crecer, desarrollarse requiere de una tetrada. Si está coja, se agota en el camino, o pierde el rumbo de su destino, o va a ciegas por la vida, sin destino, finalmente no acabará de vivir, sino que seguirá sobreviviendo.

Haber precisado las seis interacciones entre las cuatro fuentes que alimentan/determinan la actividad permite el ajuste mutuo de cada una hasta encontrar una coherencia.

Repetimos que el objetivo de la organización al integrar la cualidad de la tetrada es adquirir autonomía, volverse dueña de su destino. Aún no es relevante valorar la pertinencia de su destino, de su visión, sino de la mera capacidad de progresar de forma coherente.

Tiene desarrollada esta capacidad cuando se instala una tetrada equilibrada, es decir, cuando la actividad que ejerce se nutre de las cuatro fuentes:

- cubre las necesidades inmediatas
- ejecuta la estrategia
- atiende a las necesidades que surjan
- se acerca a la visión.

Cualquier deficiencia de una de las fuentes frena o descarrila el progresar, e incapacita un atributo esencial para la adaptabilidad y evolución.

- La incapacidad de percibir o describir la situación actual.
- El fracaso en especificar la situación deseada, o siquiera en ponerse en la dirección hacia una solución.
- Deficiencia en especificar cómo alcanzar la visión.
- Deficiencia en la implementación, en ser efectivo.

Estos cuatro elementos representan los descarriladores para la resolución del problema, la implementación de la estrategia, etc.

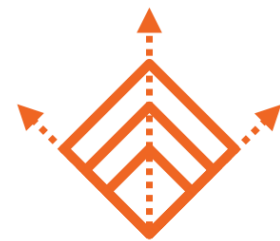
Modelo GROW

El modelo GROW, desarrollado por Graham Alexander, Alan Fine y John Whitmore, es una estrategia popular en *coaching* que fomenta el uso de preguntas abiertas y la escucha activa para identificar las metas fundamentales, analizar la situación actual y trazar planes de acción generales basados en la información obtenida. GROW es el acrónimo de *Goal* (meta), *Reality* (realidad), *Obstacles/options* (obstáculos u opciones) y *Will* (voluntad/decisión). Los principios propios del *coaching* no directivo en los que se basa la aplicación del modelo son la consciencia, la libertad y la responsabilidad, que se consiguen principalmente a través de preguntas al *coachee*.

A primera vista, los cuatro elementos del modelo GROW son idénticos a la tetrada.

Sin embargo, nos ayudará a matizar la cualidad de la tetrada discerniendo una de la otra.

- Desarrollar la tetrada consiste precisamente en adquirir consciencia, libertad y responsabilidad, es decir, autonomía. Por eso, no es tan relevante conseguir el objetivo, sino saber determinar un objetivo y actuar en consecuencia. No es tan importante aprender como aprender a aprender. Este desarrollo es paulatino, recursivo, para emanciparse del yugo de los automatismos. La voluntad, la consciencia, la libertad, la responsabilidad se entrenan y desarrollan. Una vez adquirida esta capacidad, podremos preguntarnos qué hacer con este nuevo poder. Para ello, necesitaremos avanzar en las estructuras sistémicas.
- El GROW suele aplicarse como un proceso, en el que hacemos una evaluación de la situación deseada y real, y donde se determinan las opciones y elabora un plan de acción, que luego el *coachee* tiene que poner en práctica de alguna forma. Esto es también el proceso en empresa al desarrollar su visión y estrategia. Se lanzan, y se espera que después de un tiempo, se haya llegado a destino. Es un enfoque termomix: ponemos los ingredientes, el programa y le damos al *start*. La tetrada no tiene secuencia, sino que lleva la reflexión a la calidad de la actividad del día a día: nos hace crecer y progresar, de forma ordenada, flexible e intencional.
- La estructura de la tetrada permite valorar continuamente con discernimiento la coherencia de la actividad en torno al progresar en base a las seis interacciones.
- No se trata de una aplicación puntual para una intervención de *coaching* o *consulting*, sino que la tetrada conlleva incorporar una cualidad permanente: saber progresar, ¡vivir!



- Como veremos en el capítulo siguiente de culturización, tenemos como personas u organización una preferencia por unas fuentes más que otras, lo que condiciona nuestra forma de ir por la vida en general, de gestionar equipos, y específicamente de implementar proyectos. En este sentido, si tengo una fuerte orientación a resultados y soy competitivo, una metodología GROW reforzará mi patrón para volverme aún más exitoso. Allá de completar el proyecto, debo primero entender cómo gestiono proyectos, es decir, cómo voy por la vida, para equilibrar desde la consciencia de mi sesgo, de mi forma de implicarme en los proyectos.

Resumiendo: antes de generar proyectos con la intención concreta de conseguir el objetivo, la tetrada pregunta, por una parte, sobre la capacidad de autonomía, y también por la tendencia natural en cuanto a la forma que se tiene de progresar.

Beneficios

La tríada aporta vitalidad a la organización y la tetrada pone esa vitalidad al servicio de su crecimiento, de su autodesarrollo.

Separarse de su sistema de origen en un proceso de individualización, de autonomía, permite a la organización adquirir la libertad sabiendo gestionar sus debilidades y fortalezas, y hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Volverse dueño de su destino es un nuevo poder, pero no es el final del desarrollo. Es una cualidad necesaria para poder desplegarse como organización en el sistema superior y entonces aportar valor. Y es genérico a todas las estructuras, en este caso saber progresar nos acerca a la capacidad de adaptabilidad y evolución de los sistemas.

5. Culturización de la tetrada

Tipología y topología

Ya vimos cómo las polaridades y la "tríada" retan a los sistemas humanos. En la dificultad de sostener un punto de equilibrio y la ansiedad que conlleva, el grupo se inclina por un polo a costa de los demás. Esta elección configura y sedimenta la cultura a través de su arsenal.

La cultura define primero la tipología, es decir, en cuál de los términos la organización va a poner su foco. En segundo lugar, la cultura determinará cómo la configura, lo cual corresponderá a la topología de la cultura.

La tetrada se compone de una serie de polaridades:

- Corto-largo plazo, presente-futuro, actual-novedoso.
- Práctica-teoría, interno-externo,

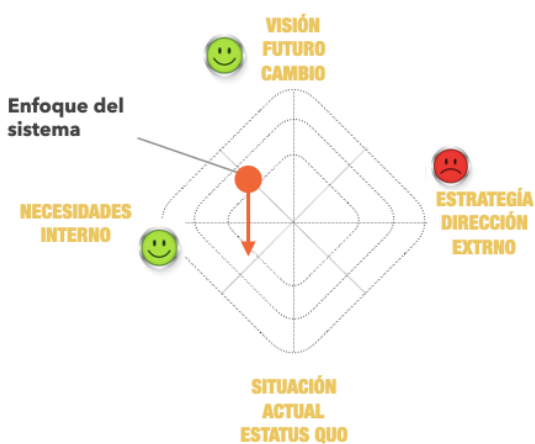
- Orientación a resultados,
- Orientación al proceso,
- Eficiencia-eficacia,
- Atrevimiento-integridad.

La organización necesita progresar facilitando todas las polaridades, sin embargo, la cultura configura y ancla cómo se progresa, fijando una tipología y una topología, un cómo que se convierte en una forma de vivir la vida, se progresa o no se progresa.

Es una especie de inversión. En la tetrada uno se pregunta ¿por qué haces lo que haces? Este por qué se convierte en un cómo, da igual lo que estés haciendo. Y este cómo se vuelve un por qué.

Por ejemplo, la cultura puede haberse inclinado por un foco más interno, hacia las necesidades y hacia el futuro, el cambio. Este cuadrante superior-izquierdo corresponde a la interacción que cuida de la integridad en los entornos cambiantes.

En este caso, si la organización quiere ajustar la calidad de su actividad prestando mayor atención en la estabilidad de la situación actual, tendrá que ajustar aquellos elementos culturales que impiden moverse de su lugar, como acoger nuevos elementos del arsenal cultural que legitimen los nuevos comportamientos en el cuadrante inferior.



Genérico para todas las estructuras sistémicas, la tetrada nos hace ser conscientes de por qué hacemos lo que hacemos.

En el ejemplo anterior, uno diría que se tienen reuniones en las que se escuchan las necesidades de cada uno en la implementación de nuevas herramientas porque es lo que corresponde para mantener la cohesión del equipo y facilitar la adopción de la herramienta. Todo tiene justificación. Sin embargo, no se le ocurriría decir que lo hace porque la cultura le condiciona en hacerlo.

Sin duda, sus argumentos son válidos, pero omite decir que no está controlando la disciplina con el uso correcto de las herramientas, no está valorando si la herramienta es la más pertinente en el mercado para lo que necesitan hacer, y tampoco que podría estimular la velocidad de adopción para lograr mayor competitividad. No lo hace porque su cultura no lo favorece. Su prioridad es el equipo.

Cuatro tipologías culturales

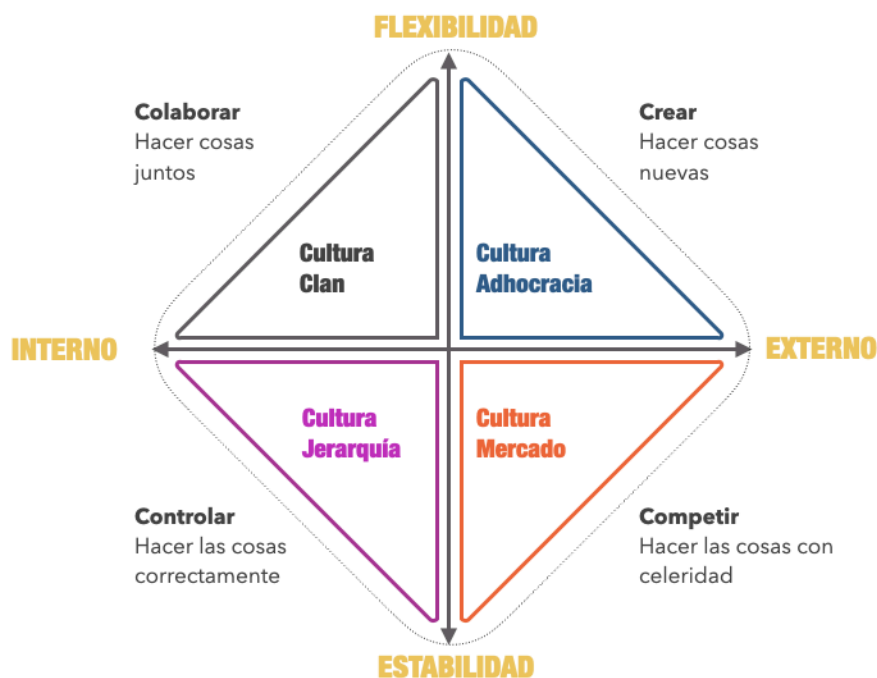
El marco de valores competitivos, desarrollado por Robert Quinn y Kim Cameron, ofrece una tipificación de cuatro culturas corporativas, que indican cómo opera una empresa, cómo colaboran los empleados y cuáles son los valores corporativos. Su desarrollo se fundamenta de forma empírica, es decir, en base a cuestionarios y el análisis estadístico.

Las cuatro culturas corresponden a los cuatro cuadrantes formados por las polaridades:

- enfoque interno y externo
- estabilidad y flexibilidad.

Estas polaridades corresponden a las cualidades de las polaridades de la tetrada:

- necesidades/medios - estrategia/plan
- situación actual/estatus quo - visión/cambio.



Su topología y denominación de cada tipo es congruente con la cualidad de las interacciones de la tetrada, y son las siguientes:

Al cuadrante de la Integridad (recursos/visión) le corresponde la cultura de **Clan**: alto grado de flexibilidad y enfoque interno. En estas organizaciones, la relación entre las

personas es central. Hay un ambiente de trabajo agradable, en el que los empleados tienen mucho en común.

Cuadrante Eficiencia: Cultura **Jerárquica**. Las culturas jerárquicas son muy formales y tienen un entorno de trabajo estructurado. Manifiestan un alto grado de comportamiento controlador y están enfocadas internamente. Los procedimientos determinan las acciones de los empleados y la atención se centra en la gestión de los sistemas de control.

Cuadrante Eficacia: Cultura de la **Adhocracia**, enfocada externamente y con un alto grado de flexibilidad. En estas organizaciones la innovación es clave; innovación constante con el objetivo de mantener su lugar en el mercado. Existe un entorno de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, en el que se anima a los empleados a luchar por la innovación y utilizar su creatividad para crear nuevas ideas.

Cuadrante Atrevimiento: Cultura **Mercado**, con un comportamiento controlador y enfocado externamente. Hay mucha competencia mutua. Dentro de estas organizaciones, el énfasis se halla en la reputación, el éxito y ganar. Siempre se esforzarán por lograr metas y objetivos medibles. El éxito se traduce en cuota de mercado y penetración.

Los autores insisten también en que ninguno de los cuadrantes es mejor que otro, sino que la capacidad de operar desde los cuatro cuadrantes es lo que favorece el éxito y sostenibilidad de la organización.

En aras de la exhaustividad, mencionamos que también en base al mismo par de polaridades, Daniel Denison, en 1990, desarrolla un modelo de cultura organizacional. Mientras que el marco de valores competitivos es descriptivo, Denison determinó cuatro características esenciales para la eficacia organizacional correspondiente a cada cuadrante: la misión, la implicación dentro de la organización, la coherencia y la adaptabilidad.

La cultura empresarial estable, de tradiciones, de estructuras sólidas y firmes estuvo muy valorada hasta los años ochenta. Entonces el cambio era fuente de miedo.

Hoy en día, en ciertos sectores, lo que genera miedo es el no cambio, el estancamiento. El orden del día es la flexibilidad, la innovación, la agilidad, adaptarse. Dónde se sitúa la sociedad, un sector, una organización o un departamento, es cultural. Y cuando una cultura favorece una tendencia, reprime otra tendencia, con todas sus bondades también.

Patrón personal

A nivel personal también tenemos una tendencia que se refleja en nuestras motivaciones y patrones de comportamientos.

Personalmente mi tendencia es el cuadrante superior-derecho. El mundo está lleno de oportunidades para probar y aprender cosas nuevas. Mantener la atención en el día a día me resta energía y las necesidades internas que surgen me frustran o ni las veo, además infra-estimo los recursos necesarios. La consecuencia es que se debilita la situación presente afectando la posibilidad siquiera de implementar los cambios, y si consigo el objetivo, es con mucho desgaste y roces por desestimar los recursos y necesidades. Pero como nunca estoy sin una nueva meta, siempre me mantengo en esta actividad creadora.

Y tú, ¿cómo vas por la vida, el trabajo, los proyectos?

Estrategia y cultura

La cultura desde la perspectiva de la tetrada incita a una reflexión muy pertinente acerca de la estrategia y de la visión.

Antes siquiera de preguntarse si la estrategia y una visión de una organización son adecuados, o si cuenta con los recursos, hay que preguntarse dónde se sitúa la cultura de la organización en torno a estos elementos.

Si la cultura favorece un enfoque interno y estable, en detrimento del cambio y un enfoque externo, la estrategia no recibirá la debida atención y su valor será el del papel en que está escrito. Y si su tendencia es estar en el cambio con una mirada externa, se regocija en implementar estrategias, será en vano porque seguro que no habrá organización que quede por desatender las necesidades del día a día.

Esto ejemplifica de nuevo la necesidad de "instalar" la tetrada en el sistema, antes de poder preocuparse por la pertinencia de la estrategia.

"La cultura se come a la estrategia en el desayuno", una frase ya muy divulgada atribuida a Peter Drucker, se tiene que complementar con "La cultura primero decide que se sirve en el desayuno: el día a día, la estrategia, la visión o los recursos. Y luego se lo come".

6. Polarización egoíca de la tetrada

Cuando una persona, o una organización, se halla en la dinámica del progresar, su camino está marcado de alegría, sorpresas y decepciones, pero, a pesar de ello, la sensación de crecer, de avance, de superación de las pruebas, genera una satisfacción intrínseca más profunda que las alegrías particulares.

Son los momentos de descanso en el caminar, mirando atrás el camino recorrido y con magulladuras en los pies, los que nos llenan de orgullo y de confianza para seguir transitando ese camino que se abre ante nosotros.

Algo similar ocurre en la tetrada, ya que podemos perder la conexión con las cuatro fuentes de ésta cuando el progresar se vuelve también un hábito.

Tetrada de la Organización	Experiencia natural	Experiencia en la desconexión de la fuentes	Compensación para recrear la experiencia perdida
Base	Enraizado, solidez, facilidad, aceptación.	Fragmentado, volátil	Posesión, cubrir todas las demandas.
Visión, ideal	Esperanza, ilusión	Desilusión	Idealización, ensoñación
Instrumento, recursos	Confianza en sí mismo, autoestima. Voluntad, Responsabilidad	Vulnerabilidad, desconfianza en sí mismo, débil	Disociación de sí mismo. Apariencia, sacrificio, control.
Dirección	Claridad, confianza en el camino. Serenidad, libertad	Incertidumbre, "perdido". A merced, expuesto	Datos, estudios. Mercados. Controlar lo exterior
Existencial	Intrínseco: Alegría con descubrir la vida al crecer	«Condenado»	Extrínseco: Cambiar por cambiar. Forzar la vida

Cada fuente nos procura un sentimiento positivo específico, y su desconexión un sentimiento negativo. Procuramos recuperar el sentimiento perdido, o bien volviendo a conectar con el estado intrínseco, o bien recreando un estado extrínseco sucedáneo.

7. Cartografía

En el marco de una cartografía puntal, las preguntas para cada fuente e interacciones del sistema se detallan a continuación.

Visión/ideal:

- ¿Cuál es el ideal que anhelamos?
- ¿Qué consecuencias e impacto tendrá alcanzar la meta?

Base/situación actual:

- ¿Cómo percibimos las demandas que emergen?
- ¿Cuál es la situación actual que se quiere cambiar?
- ¿Qué problemas se quieren resolver?
- ¿Qué lealtades y apegos nos retienen?

Instrumento/medio/recursos:

- ¿Cuáles son los recursos para hoy y para progresar?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades a tener en cuenta?
- ¿Qué medios y recursos implicaremos para progresar?
- ¿Cómo tomamos consciencia y atendemos las necesidades que emergen en el camino?

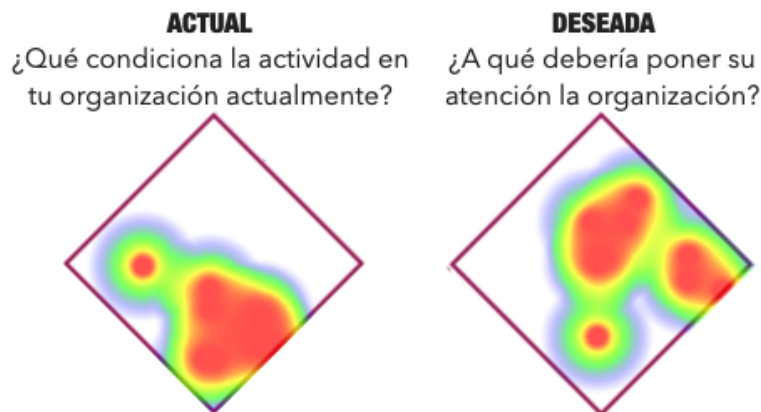
Estrategia/plan:

- ¿Cuál es el plan? ¿Cuáles son los indicadores a lo largo del camino?
- ¿Aprovechamos las oportunidades y anticipamos las amenazas?
- ¿Cómo ajustamos el plan, la estrategia? ¿Con quién?

Aprender a crecer



En cuanto al posicionamiento cultural, preguntar dónde se sitúa actualmente la organización en la tetrada y dónde debería situarse incita la reflexión al compromiso que hace atender una u otra fuente de la tetrada.



¿Qué condiciona la actividad? Equivale preguntar sobre la proporción de cada fuente en la determinación de la cualidad de actividad. La ubicación óptima para la actividad en general es el punto central. Sin embargo, de forma puntual y específica, cada ubicación en la tetrada puede ser legítima según las circunstancias internas y externas. Sin embargo, cuando se anquilosa en una forma cultural, el sistema pierde la libertad de ajustar su actividad a otras áreas de la tetrada.

8. Conclusión

El futuro se hace hoy. Y es así. Si nuestras acciones, ya sean físicas, materiales, sociales, mentales o espirituales, son un cuento que se repite a infinidad, sin integrar paulatinamente nuevos elementos que lo hacen progresar o sentimientos, estamos abocados a quedarnos encerrados dentro de la jaula de nuestros patrones, hábitos, creencias, cultura, etc.

Por eso, antes siquiera de preguntarse sobre la calidad de nuestro devenir, primero hay que poner un pie en la tetrada. Hay que decidir crecer, desarrollarse, vivir la vida. A veces la historia nos mantiene apegados y presos. Y este primer paso conlleva reconocer y aceptar el presente. En el presente se hace el futuro.

Nos hemos vuelto maestros de la tetrada para asuntos económicos, materiales y tecnológicos, aunque no sin cuestionamientos sobre la sostenibilidad de este progresar.

En estos dominios, hemos llegado al agotamiento de la tetrada, en el concepto de que el progresar por el progresar carece de sentido y apela a preguntarse sobre el valor que desempeñan los desarrollos. Sin embargo, en cuanto a nuestro propio desarrollo, sea como persona u organización, sea de consciencia o social, nuestra tetrada está a veces en su infancia. Apenas tenemos la capacidad de autodesarrollo, de autonomía, de autorreflexión, de autoliderazgo para someternos a un proceso de cambio con la voluntad y la estrategia que requiera. El primer paso en cobrar autonomía es volvernos humildes frente al camino que se pierde en el horizonte. Al fin al cabo, la vida es una escuela.

Bien, una vez hayamos llegado a la adultez y seamos dueños de nuestro destino, se abrirá ante nosotros un mundo de posibilidades. Entonces todas estas posibilidades no serán las mismas y nos enfrentaremos a la dificultad de la elección. ¿Qué hacer con este poder?

Esto es asunto para la pentada, que requiere profundizar al siguiente nivel de complejidad.

Pero tener la autonomía, libertad y vivir la vida plenamente es un lugar muy cómodo que para muchos es ya el *terminus*.

Nos energizamos, cobramos vida y vivimos la vida: ¿qué más se puede pedir? El objetivo de la vida está alcanzado. Con el paso del tiempo, poco a poco, se hará más patente la pobreza de tal situación: ¿eso es todo?

No, todo lo que hemos hecho para llegar hasta aquí era la primera etapa. Resulta que no somos el objetivo en sí, sino que somos el medio para algo más grande, algo que va más allá de nosotros mismos. *To be continued...*

Bibliografía

Libros

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

Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011

Whitmore, John, *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, 4th Edition, 2009

Artículos y publicaciones

Falcon, Andrea, "Aristotle on Causality", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Spring 2022 Edition,, Edward N. Zalta (ed.), URL = <<https://plato.stanford.edu/archives/spr2022/entries/aristotle-causality/>>.

Fondas, Nanette & Denison, Dan. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. *The Academy of Management Review*, 1991

Zwick, Martin, *Ideas and Graphs, The Tetrad of Activity*, PDXScholar de la Universidad Estatal de Portland, 2018. URL = <https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1190&context=sysc_fac>

