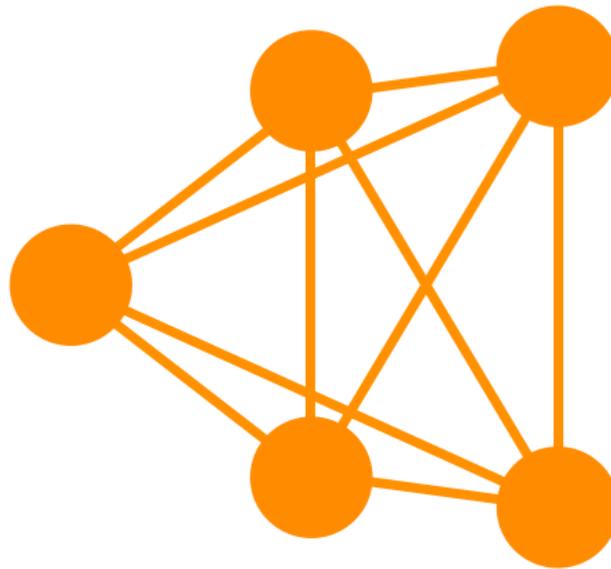


Evolution Spirals

Pentada



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
<i>Transitamos de la tetrada a la pentada.</i>	3
<i>Significado y potencialidad</i>	4
<i>Significado y potencial interno y externo</i>	5
<i>Hecho y valor</i>	7
<i>Existencia y esencia</i>	8
<i>Emergencias de orden y atributos</i>	10
2. Definición	14
<i>Pentada</i>	15
3. Reciprocidad	21
4. Caracterización de la pentada	24
5. Enfoque	25
6. Organización	26
<i>Pentada de la organización</i>	26
<i>UVP</i>	29
<i>Value Proposition Canvas</i>	30
<i>Venta consultiva</i>	31
7. Pentada de la persona	32
8. Culturización de la pentada	36
<i>Topología cultural</i>	36
<i>Tipología cultural</i>	37
9. Pentada egoica	39
10. Preguntas	40
11. Principios sistémicos	42
12. Conclusión	43
Bibliografía	45

1. Introducción

¿Qué se pierde el mundo si no estoy?

Transitamos de la tetrada a la pentada.

En la tetrada, el punto central de ésta determina el foco de armonía de la actividad. Si se ajusta de forma correcta entre la teoría y la práctica, y si la motivación logra un equilibrio obligado entre lo real y lo ideal, entonces la actividad tendrá su centro de gravedad en el punto medio.

No encontramos por este procedimiento el significado del evento, sino sólo su grado de rectitud.

El grado de importancia asociado a cualquier actividad será visto como algo más que la propia actividad. El significado es un elemento más concreto, más sustancial, de la realidad que la actividad. La actividad pasa, el significado permanece.

La mónada hasta la tetrada describen los atributos del sistema en cuestión, en sí misma. Dinamismo y actividad son características del sistema, pero no desvelan lo que son los sistemas, tampoco su significado.

Para especificar cómo un sistema es significativo para sí mismo y la totalidad que lo contiene, tenemos que ir más allá de la tetrada y añadir sentido y potencialidad a la actividad. Un sistema deviene en una entidad solamente cuando tiene un significado y una potencialidad por derecho propio.

Potencial se refiere a algo no creado, no actualizado, pero que podría ser, o no ser. Tetrada es creatividad pero no proporciona no-creatividad. Comprende todo lo que se vuelve real aunque no permite la no-realización. Debido a esta carencia, no tiene un punto central a partir del cual pueda bifurcarse un camino alternativo. Por lo tanto, podemos considerar la pentada como el foco del agente creativo. Podríamos decir que la tetrada necesita ser completada instalando en el centro al propio agente creativo.

El significado se revela plenamente cuando cambiamos nuestro punto de referencia, alejándonos para considerar el sistema en su realidad mayor, es decir, su contexto, su mundo.

La transición de la tetrada a la pentada es por tanto una transición cualitativa muy importante. Es de igual importancia a cuando Copérnico elaboró hacia 1507 su primera exposición de un sistema astronómico heliocéntrico en el cual la Tierra orbitaba en torno al Sol.

Ya no se trata del sistema solamente, sino del mundo al que este sistema contribuye. Resulta que el sistema no es el objetivo en sí, sino el medio para otro fin más allá de sí mismo.

Esta consideración conjunta, del sistema en el mundo, conlleva introducir la dimensión de significado, de valor, más allá de la dimensión factual, funcional, como se anticipó al inicio de esta introducción.

Desde una perspectiva filosófica, transitamos de la existencia a la esencia.

Vamos a detenernos un momento en estos conceptos para integrarlos, ya que determinan un nuevo territorio en el que desarrollaremos los posteriores atributos sistémicos hasta la completud en la octada: la evolución del sistema en su mundo.

Significado y potencialidad

Es un reto definir el significado, y más aún la potencialidad.

Sin embargo, esta última la experimentamos. Alguna vez habrás observado cómo crece un niño y pensado "este chico tiene mucho potencial". O cuando introducen en el mercado una nueva tecnología, por ejemplo, hoy en día las gafas de realidad virtual, o inteligencia artificial; aún no se hallan en cada hogar en nuestro día a día como lo están las computadoras, aunque tenemos una percepción de ellas de un alto potencial en el que el límite es nuestra creatividad.

También cuando en un reunión rutinaria alguien pone un tema sobre la mesa, por ejemplo de índole emocional, que nunca se ha visto hasta ahora. O cuando un equipo de proyecto genera una dinámica creativa en su seno.

Son eventos, formas de hacer, entidades que se revisten de significado y adquieren un potencial para generar un efecto más allá de la sala de reuniones, más allá del proyecto, de la tecnología.

Significado y potencial son muy similares aunque diferentes.

Tener significado es tener influencia o efecto, y potencial la probabilidad de tener influencia o efecto.

La definición de "potencial" según la RAE: Que tiene o encierra en sí la capacidad para ejecutar algo o producir un efecto, una capacidad generativa, poder y fuerza, una capacidad de llegar a ser, aquello que está en calidad de posible y no en acto.

Tener significado puede ser de tres formas:

- Significativo por su propia naturaleza. Es lo que es. Comprendemos su significado intrínseco detrás de la forma externa. Este significado es único y puede considerarse como el centro de gravedad del sistema.
- Significativo por su propia potencialidad, como agente creativo.
- Significativo por la potencialidad del mundo como campo de creatividad.

La potencialidad es el campo de la creatividad, es decir, dentro del cual puede llevarse a cabo la acción creativa. Así como la creatividad es el campo de la libertad.

Potencialidad se refiere tanto al agente como aplicado al campo: la vida es tanto el agente creativo como el campo del agente creativo.

Como primera regla, podemos rescatar que las potencialidades son mucho mayores que las posibilidades de realización.

¿El potencial es real, existente?

Aristóteles introdujo en su tiempo una tercera alternativa entre el ser y el no ser, la de la potencialidad o potencia. Él comenta: "Así que es posible que una cosa sea capaz de ser y no ser, y capaz de no ser y sin embargo ser... Porque de las cosas inexistentes, algunas existen potencialmente; pero no existen porque no existen en la realidad completa". Tomás de Aquino emplea las mismas nociones de acto y potencia que Aristóteles: "Por inexistencia entendemos no simplemente aquellas cosas que no existen, sino aquellas que son potenciales y no reales". En otro lugar, Tomás de Aquino dice: "Observa que algunas cosas pueden existir aunque no existan, mientras que otras sí existen. Se dice que lo que puede ser existe en potencia; lo que ya existe se dice que está en acto".

La actualidad es ser real mientras que la potencia es el poder o la capacidad de ser actual o real. Una potencia no puede existir por sí misma, sino que solo puede "existir" como una potencia que posee una cosa. Pero aquí, el término "existe" puede ser engañoso. La potencia ocupa una especie de término medio entre existir en plena realidad y no existir en absoluto.

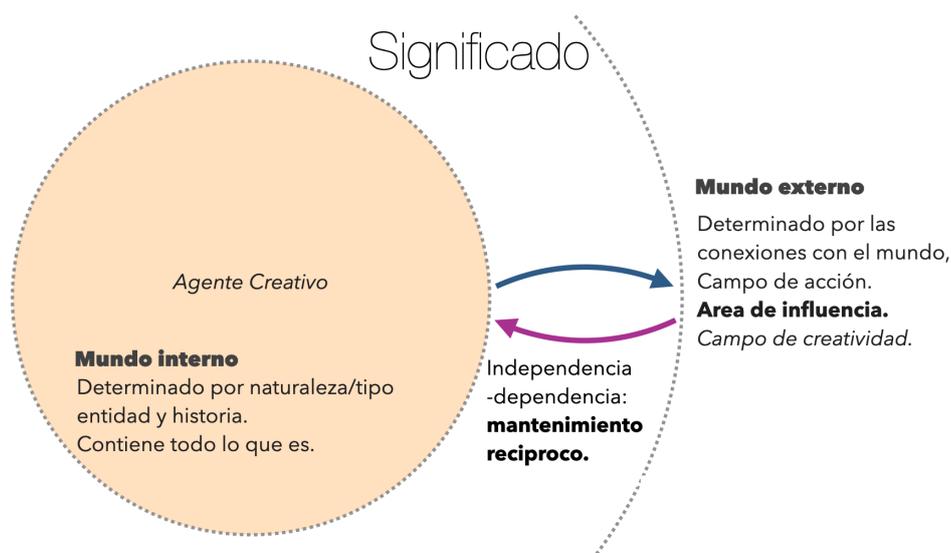
En palabras de J. G. Bennett, en sentido estricto, la potencialidad se opone a la actualidad como lo eterno se opone a lo temporal. En un sentido más amplio, la potencialidad es aquello que permite que lo posible se fusione con lo imposible. Es la condición que permite que el valor surja del hecho. Potencialidad es trascender tus propias limitaciones.

Significado y potencial interno y externo

Una forma de ser significativa es ser uno mismo. Cuando algo es lo que es, su significado se concentra en un punto. La centralidad de la cosa conduce generalmente a que la cosa tenga un nombre. Un nombre es mucho más poderoso que un mero conjunto porque identifica una cosa con un potencial reconocido.

En cierto modo, podemos decir que todo lo que existe es significativo por el mero hecho de ser lo que es. Cuando decimos "esto es lo que es", en realidad estamos diciendo que hay un punto de esencia.

El primer círculo representa un sistema y todo su contenido. El núcleo, su significado intrínseco, se representa como un punto en el círculo. El nombre resume todo lo que es, lo visible y lo invisible, lo conocido y lo desconocido. Todo el contenido no existiría si no tuviera un núcleo único central.



Sin embargo, cuando decimos que algo es significativo o tiene posibilidades, no decimos simplemente que es interesante en sí mismo. Más bien, inferimos que la entidad se destaca de su entorno porque es útil, inusual, agradable, en resumen, porque implícitamente nos damos cuenta de que la entidad tiene un efecto más allá de sí misma. Es una entidad en sí pero también tiene alcance más allá de sus propios límites. En otras palabras, la entidad es importante por lo que puede hacer en el mundo, por las formas en que puede afectar su entorno. Esta capacidad de la entidad de ser más que sí misma determina el significado y el potencial como características clave de la pentada.

Representamos el círculo exterior como el mundo en el que participa la entidad. No es todo el universo, sino el mundo significativo para el sistema, determinado por la relación entre el mundo interior y el exterior.

El significado necesita contexto. Para entender el verdadero significado de un evento, una cosa, uno necesita entender su contexto, su campo creativo. Y viceversa, el significado del contexto se otorga por parte de las entidades que componen el contexto: el campo creativo determina al agente creativo.

Todo tiene una vida interior y una vida exterior; una vida para sí y una vida para los demás.

La dimensión interna y externa tienen un significado y un potencial que nunca pueden divorciarse sin perder la esencia de la entidad. Por un lado, cuando uno es valorado sólo por lo que es y no por su utilidad, pierde tanto su lugar en el mundo como gran parte de su significado. En cambio, si se considera la entidad sólo por su utilidad y no por lo que es, su integridad como entidad cae en entredicho. No es respetado por lo que es, y su valor es disminuido o destruido.

La independencia del sistema se encuentra junto a su dependencia del mundo al que pertenece.

Dentro de los límites impuestos por su propia naturaleza, cada sistema tiene una gama de potencialidades significativas en el mundo exterior.

Hecho y valor

Si quiero garantizarme mi sustento, debo asegurarme de que mi cuerpo material pueda sobrevivir. Esta base mínima para mi existencia continua puede llamarse mi naturaleza fáctica o hecho.

En el extremo opuesto, hay un ideal interior hacia el cual puedo crecer como individuo. Tengo posibilidades internas que apuntan a un autoperfeccionamiento potencial. Esta imagen de mi yo ideal puede llamarse mi naturaleza potencial o valor.

La distinción hecho-valor es una distinción epistemológica fundamental, es decir, dos dominios distintos del conocimiento.

El dominio de los hechos se basa en la razón y observaciones descriptivas y positivas, es decir, lo que es, era o será y no contiene ninguna indicación de aprobación o desaprobación (lo que debería ser). Las declaraciones positivas se basan en evidencias empíricas, se pueden probar y no implican juicios de valor. Las declaraciones positivas se refieren a lo que es. Las declaraciones positivas son distintas de las declaraciones normativas, que pertenecen al dominio normativo del valor.

¿Qué valor tiene?

Recogemos unas definiciones de la RAE sobre “valor”:

Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o eliminar.

Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Subsistencia y firmeza de algún acto.

Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.

Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una actividad determinada.

El concepto de valor implica un juicio que siguiendo el hilo, tarde o temprano, nos lleva a declaración de valor. Las declaraciones de valor abarcan la ética y la estética, y se estudian a través de la axiología en filosofía. El valor se relaciona con los conceptos generales del bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, la verdad y la falsedad, la belleza y el gusto.

Todos los sistemas tienen valor.

El valor es visto como el significado latente en lo que es (realidad), así como en lo que no es, es decir, la potencialidad.

Existencia y esencia

Con la inclusión en la pentada del agente creativo, emerge también la doble dimensión inseparable de la existencia y esencia de todo aquello que es.

Es obvio al reflexionar que "lo que es una cosa" y "que la cosa es" son declaraciones completamente diferentes, sin embargo, una conlleva la otra.

La reflexión sobre la existencia y esencia es un objeto fundamental de la filosofía, en la que de nuevo, según época y pensador, encontraremos todas las combinaciones en cuanto a cuál es real o no, cuál precede a la otra, y sus significados.

Todo acontecimiento en el que haya un intercambio de esencia y existencia puede representarse como una pentada.

No es éste el lugar para representar los debates, si bien rescatamos elementos útiles para enriquecer nuestra comprensión de la pentada.

Existencia

La existencia es la capacidad de una entidad para interactuar con la realidad.

La existencia de una entidad es que es.

Según la RAE, la existencia es el acto de existir, y, por oposición a la esencia, realidad concreta de un ente cualquiera.

El acto de existir, de vivir, implica participar en los procesos del mundo, tener un lugar en él y una función a desempeñar.

En filosofía, se refiere a la propiedad ontológica del ser.

Esencia

En un laboratorio donde realicé una práctica en Córcega, un colega se dedicaba a destilar y analizar el componente químico de unas plantas endémicas que solo existían en esta preciosa isla. El par de gotas que recogía de un manojo de plantas era la esencia misma de la planta, la que la hacía especial y única, la que le otorgaba su fragancia y belleza.

En este paralelismo se merecen su adjetivo de esencial los aceites, que resultan de la destilación de una planta aromática, una flor, una semilla, una madera, un fruto o una baya. Para obtener un aceite esencial de calidad, el destilador artesanal sigue unas especificaciones estrictas y utiliza todos sus conocimientos para recoger la quintaesencia de la planta sin alterarla. Este es uno de nuestros objetivos con la pentada.

Esencia según la RAE es aquello que constituye la naturaleza de las cosas, lo permanente e invariable de ellas; lo más importante y característico de una cosa.

La esencia de una cosa es lo que fundamentalmente es y sin la cual pierde su identidad.

Otro término ya en desuso es quiddidad, un término con el que los filósofos medievales se referían a la esencia: lo que hace que una cosa sea lo que es, y no otra cosa.

Según el diccionario de Cambridge:

Quiddity: the basic nature or quality of something, that makes it different from other things.

Como humano, nuestra existencia nos hace ser, mientras nuestra esencia nos hace humano.

Resumamos las características en la siguiente tabla:

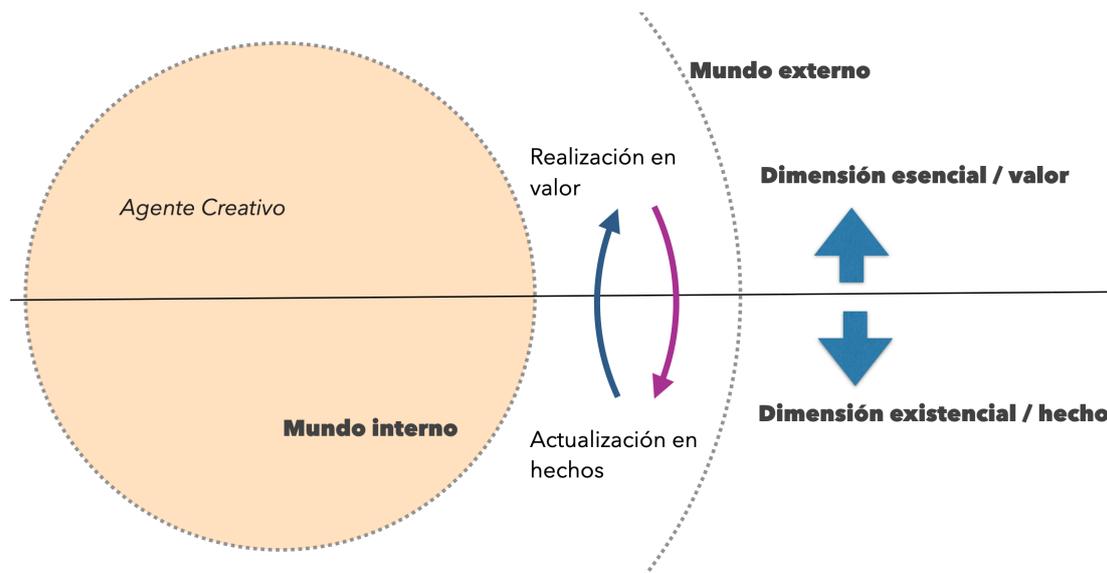
Existencia	Esencia
Existencia es que es.	La esencia de una cosa es lo que es.
De lo que se compone.	Lo que es.
Finitud.	Infinidad.
La existencia es un hecho actual que no puede ser otra cosa que lo que es.	La esencia puede crecer o disminuir.
La existencia se encuentra entre los límites de la vida y la muerte.	La esencia se mantiene dentro de los límites de la realidad y la irrealidad.
El hecho es lo que podemos saber a través de la existencia.	El valor es lo que juzgamos y asentimos en virtud de nuestra cualidad de esencia.
La existencia como limitación extrínseca.	La esencia como posibilidad intrínseca.

Estas dimensiones de nuestra naturaleza humana son inseparables.

Podemos asociar la existencia con el dominio del hecho y la esencia con el dominio del valor.

La esencia, como portadora de valor, necesita ser realizada como hecho. La existencia, como portadora del hecho, necesita ser espiritualizada como valor. La pentada es el potencial de esta actualización y realización que se manifestará con la hexada.

El significado surge de la conexión entre hecho y valor. Es la fusión de la existencia y la esencia, lo no-creado en lo creado, lo imposible latente en lo posible: la existencia puede, sin perderse a sí misma, no obstante ser más que ella misma.



Ya mencionamos en la diada cómo la visión filosófica tradicional, y religiosa, defendía que la esencia era más fundamental e inmutable que la existencia. La esencia es un algo y no una propiedad.

Kierkegaard y Sartre invirtieron el orden, defendiendo la proposición de que la existencia precede a la esencia; primero él o ella existe, y luego viene la propiedad de esencia. J. P. Sartre fue más allá de este principio existencialista al refutar de manera rotunda cualquier esencia metafísica, cualquier alma, sustancia, y argumentó en cambio que existe meramente existencia, con atributos como esencia.

Si restringimos el concepto de esencia a un atributo de la existencia, nos alineamos a los conceptos de emergencia de las teorías de sistemas complejos.

Tomemos este último desvío para armarnos con los conceptos principales antes de definir y desarrollar la pentada.

Emergencias de orden y atributos

La emergencia es una característica fundamental de los sistemas complejos. De hecho, se considera un sistema complejo a una entidad que posee características ligadas a su totalidad, y propiedades no deducibles de las de sus elementos.

La emergencia es un concepto muy difícil de definir. Recogemos la definición de Stacey (1996):

La emergencia es la **producción de patrones globales de comportamiento** por parte de agentes en un sistema complejo que interactúan de acuerdo con sus propias reglas locales de comportamiento, sin pretender los patrones globales de comportamiento que surgen. En la emergencia, los patrones globales no se pueden predecir a partir de las reglas locales de comportamiento que los

producen. Dicho de otro modo, los patrones globales **no pueden reducirse al comportamiento individual.**

Del concepto de emergencia deriva el holismo ontológico, un sistema de pensamiento por el cual las características de un ser o de un todo sólo pueden conocerse cuando se considera y aprehende como un todo, en su totalidad, y no cuando se estudia cada parte que la compone por separado. En este sentido, el holismo se opone al reduccionismo.

Comprender los sistemas a través de las estructuras sistémicas es precisamente un enfoque holístico ontológico, ya que cada atributo se refiere a la naturaleza del sistema en su totalidad. Desglosamos cada atributo en términos, sin embargo, sin descomponer el sistema, ya que cada atributo también se relaciona con el sistema en su totalidad. Es decir, la vitalidad se desglosa en un sistema de tres términos en relación. El propósito, la estructura, etc se refieren cada uno a todo el sistema en cuestión, sin reducir el sistema en partes.

En el caso de la pentada, asigna uno de sus cinco términos a los elementos que componen el sistema; la fuente y las demás son emergencias del sistema.

Discernimos tres niveles de emergencia que indagamos a continuación:

- Organización
- Propiedad de la organización
- Utilidad y contexto

Emergencia de organización

Ya mencionamos en la tríada cómo algunos sistemas inicialmente en estados aleatorios pueden autoorganizarse de manera gradual para lograr un orden (Prigogine, 1977), que es más que las interacciones agregadas de las entidades independientes que componen el sistema.

La autoorganización es un proceso de organización emergente natural que se encuentra en sistemas disipativos que están sujetos a fuerzas energizantes. El orden emerge como resultado de interacciones, inducidas por tensiones que resultan de diferenciales de energía, entre entidades autónomas¹.

Es en la zona de inestabilidad, lejos del equilibrio, donde se produce el cambio y surge un orden.

¹ Primer reconocimiento de la emergencia de patrones por Henri Bénard en 1901, en su tesis "Les Tourbillons cellulaires dans une nappe liquide propageant de la chaleur par convection en régime permanent".

Como información, los mecanismos principales de la autoorganización son:

- Desequilibrio
- Acción amplificadora
- Recombinación
- Retroalimentación estabilizadora.

Por lo tanto, el enfoque de sistemas no sólo habla de las partes y sus subpartes, sino también de su disposición. Todas las partes y subpartes están dispuestas de tal manera que la producción del todo (logrado a través de la coordinación entre los subsistemas) es mayor que el total de la producción de las partes individuales. El sistema se comporta de manera coherente, mostrando patrones resultantes de la autoorganización.

Recordemos que hemos asociado el fenómeno de autoorganización y la emergencia de un orden a la tríada: emergencia de dinamismo, impulso creativo.

En la tetrada, la organización ha de progresar conformando cada vez más un sistema organizado, consolidando una forma (patrones) determinada.

Emergencia de la propiedad

Una cosa es manifestar un orden, otra es la propiedad que emerge de este orden.

Este segundo tipo de emergencia evoca la definición más formal de "novedad cualitativa": una propiedad o estructura emergente se distingue como "de tipo diferente" de sus componentes. Una de las formas más efectivas de distinguir la novedad cualitativa es cuando el "lenguaje" disciplinario necesario para describir la entidad emergente es diferente de la disciplina que describe sus componentes.

Un ejemplo de una descripción de dos niveles de un fenómeno emergente es el análisis físico del agua. El lenguaje de la bioquímica describe la propiedad sistémica de la humedad, mientras que los componentes del H₂O son H y O.

Así también la luz resulta de un alambre de cobre, un cristal para mantener algo de vacío y corriente eléctrica.

Esta propiedad puede adquirir un valor, una utilidad en su contexto: es la tercera emergencia.

Emergencia de utilidad y contexto

Tal y como el sistema se compone de partes, el sistema puede generar un nuevo nivel, que nombraremos su contexto. Es la emergencia de primer tipo a través de la autoorganización.

En su contexto, la propiedad del sistema adquiere un valor, una utilidad, creando así una especie de entrelazamiento entre el sistema y su contexto. El sistema tiene cierto valor para el contexto, y el contexto a su vez ejerce un poder selectivo sobre el sistema.

Un nivel emergente puede influir de forma causal en sus componentes cambiando el comportamiento de sus partes, mientras que las partes alteran simultáneamente la naturaleza del todo mayor.

Este tercer tipo de emergencia completa la comprensión de un sistema considerando tres niveles:

- Los agentes que componen el propio sistema focal
- El sistema focal y sus propiedades emergentes
- Su entorno, para el cual tiene cierta utilidad, del que obtiene sus recursos y al que se adapta de manera continua.

Lo llamo el sándwich. Siempre hay un sistema al que pertenecemos, y hay subsistemas que componen al sistema en cuestión. Entender un sistema en general, y su evolución hasta transformación en específico, requiere siempre tomar en cuenta su naturaleza sandwich .

Ahora, cada nivel emergente se convierte en un contexto de selección para el nivel inferior. El nivel superior determina lo que tiene valor o no para él. Lo podemos ver fácilmente en el fenómeno cultural: la cultura es una emergencia del grupo social, que tiene sus propias reglas, que acaba determinando para los individuos lo que es permisible y no.

El destino de las partes a partir de ese momento, una vez que se forma un nuevo todo, se rige por propiedades y leyes que antes no existían, porque son propiedades de la nueva configuración, es decir, del nuevo nivel.

Esto pone ya en contexto la reflexión de **colaboración versus competición**. Lo que es la competición a un nivel se considera como colaboración en el nivel superior para su emergencia y mantenimiento.

Resumamos:

- El sistema crea un contexto.
- El sistema tiene una utilidad para su contexto y, a la vez, se nutre de su contexto para el mantenimiento de su autonomía.
- El contexto ejerce una presión selectiva a su vez sobre el sistema determinando qué tiene valor o no para él.

Estas tres capas son características de la pentada como veremos a continuación. El potencial y valor al que nos introduce la pentada no tienen siempre que ser positivos. No siempre es el todo más que la suma de sus partes, como denota Edgar Morin: "el

todo también puede ser menor que la suma de las partes porque las partes pueden tener cualidades inhibidas por la organización del todo."

En la emergencia de una propiedad de utilidad reconocemos el paralelo con la realización ascendente existencial, y en la presión selectiva del contexto sobre el sistema reconoceremos la actualización descendente.

En cuanto al principio de autonomía y dependencia implícita en la autoorganización, nos recuerda el principio de mantenimiento recíproco en la dependencia/independencia entre sistema y su mundo, introducido al inicio: los sistemas autoorganizados consumen energía para mantener su autonomía y, por lo tanto, deben extraer energía de su entorno, del que dependen para ser autónomos.

Ahora que el sistema tiene existencia y esencia, contará con la emergencia de principios para el mantenimiento de su existencia/esencia y de su relación con el sistema superior e inferior, que le impulsará finalmente en el camino de la evolución. Esto será sujeto de estudio de la hexada.

La emergencia tiene etapas y como tal, es también una etapa en si en la evolución de los sistemas.

Ahora sí: ¿qué es la pentada?

2. Definición

La pentada cuenta con cinco mónadas (términos), diez díadas, diez tríadas y cinco tetradas. Por lo tanto, no hay menos que treinta y un sistemas, incluido la propia pentada, implícitos en la estructura de la pentada. Significado implica actividad, dinamismo, complementariedad y universalidad.

No se puede tomar su medida completa a menos que reconozcamos cuán compleja es realmente la noción de significado.

Las primeras cuatro estructuras sistémicas no particularizan el sistema al que se aplican. Con la pentada tenemos una nueva propiedad dada por el carácter de límites de los términos: la posesión de una frontera que separa dentro y fuera. El sistema se convierte así en una entidad que puede ser conocida y comprendida por su naturaleza interna y sus conexiones externas. De esta observación parece seguirse que no podemos considerar las entidades como simples nociones definibles por una sola característica, sino como sistemas que tienen al menos la complejidad de la pentada.

Si la palabra entidad se usa vagamente para designar cualquier cosa que pueda distinguirse como una existencia separada, entonces necesitamos agregar el calificador entidad significativa. El uso laxo e incorrectamente definido de la palabra es engañoso y

en lo sucesivo restringiremos el uso de entidad a aquellos sistemas complejos que pueden reconocerse como significativos por derecho propio, y que tienen múltiples potencialidades y un lugar definido en el esquema del mundo.

Los cinco términos se combinan para determinar todo lo que se puede decir de la importancia de la entidad en virtud de lo que es, dónde está, de dónde es y por qué es.

Generalmente, "nombrar" incluye la profundidad estructural de nuestros objetos mentales. Cuando deseamos comprender una entidad, tenemos que tener en cuenta la estructura interna y externa y esto requiere al menos cinco términos.

Un sistema está por las formas en que está conectado con el mundo. Hay límites superiores e inferiores para el significado de estas conexiones.

De hecho, existen límites externos de conexión significativa con el mundo, así como límites internos de conexión con las propias potencialidades.

Obtenemos entonces cinco puntos significativos asociados a cualquier sistema completo y esto nos da la clave para la interpretación de la pentada.

Pentada

Atributo sistémico: Significado y Potencialidad.

Designación del Término: Límite.

Caracteres de los términos:

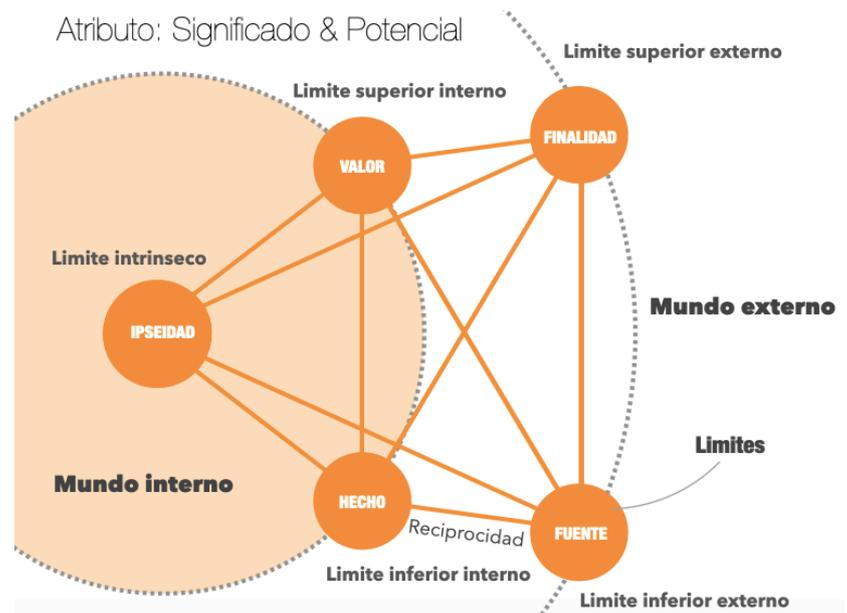
- Límite intrínseco: ipseidad
- Límite interior inferior: característica
- Límite interior superior: valor
- Límite exterior inferior: fuente
- Límite exterior superior: finalidad

Conectividades de primer orden: Reciprocidades.

Una entidad tiene significado por derecho propio. Esto le otorga un carácter único y un rango interno y externo de significado. El rango interno de significado incluye las potencialidades de la entidad y en parte surge de la naturaleza o tipo de entidad y en parte de su historia. Cualquier cosa real es potencialmente más de lo que es en realidad. Esto es cierto tanto para situaciones, eventos, como para entidades, sistemas, organizaciones.

El significado interno está confinado dentro de unos límites; el límite inferior está en sus requisitos mínimos como una naturaleza particular; el límite superior se halla en el más alto grado de autorrealización que le es posible.

El rango de significado externo surge de las conexiones que cada entidad tiene con su mundo, es decir, de su rango de acción significativa. La finalidad es el fin más alto al que sirve la entidad; la fuente es lo que el ente necesita para mantener su propia ipseidad.



Ipseidad

Todo ser tiene un centro o núcleo en el que se concentran sus motivos y preocupaciones dominantes. J. G. Bennett y A. G. E. Blake llaman a este centro de gravedad ipseidad, para combinar tanto el yo como la individualidad dentro de una sola expresión.

El idioma inglés recoge el término *selfhood*, que se traduce en castellano como individualidad, sin embargo tiene un significado diferente.

- Individualidad como estado (*Selfhood*): la cualidad que constituye la individualidad de uno; el estado de tener una identidad individual. Es el estado de existencia separada.
- Individualidad como cualidad: la cualidad o carácter de una persona o cosa determinada que la distingue de otras de la misma especie.

Ahondo algo más en el concepto de ipseidad, ya que es un término casi en desuso, para volver a familiarizarnos con los matices que aporta.

En el ámbito de la psicología, la ipseidad es la **experiencia** del reconocimiento de sí mismo.

La noción de identidad está muy cercana a la de ipseidad. Sin embargo, limita el concepto a los rasgos que distinguen a un individuo de otro, es decir, sus

características, además de ser comúnmente asociado a personas y colectividades y no a objetos, eventos o situaciones.

La RAE define identidad tanto como el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás, como la conciencia que una persona o colectividad tiene de ser ella misma y distinta a las demás.

Las nociones de sujeto o yo, que han sido utilizadas desde Descartes para describir al ser humano, han llevado a pensarlo según el modelo de un ser sustancial e inalterable. Por el contrario, la filosofía contemporánea, especialmente con Heidegger, ha elaborado una concepción muy distinta del ser humano como un ser esencialmente temporal y relacional. Lo que constituye fundamentalmente el Ser del hombre no es, por tanto, la presencia de un nudo invariable de la personalidad, al que se refiere la mismidad, sino, por el contrario, el conjunto de las relaciones que anuda con el mundo y con los otros que, a cambio, lo definen. La noción de ipseidad concreta el carácter reflexivo del ser humano.

Influido por Heidegger, J. P. Sartre, en su obra *El ser y la nada*, apunta a la determinación de la esencia en su existir. "Una imagen es un acto, y no una cosa". Es la condición que adquiere por el hecho de devenir.

En el mismo sentido de ipseidad se refiere a su vez Paul Ricoeur cuando elabora sobre la identidad: "la identidad del hombre es propiamente una identidad narrativa. Es decir, el ser humano se reconoce a sí mismo a partir de las narraciones que le permiten interpretar su vida en el mundo y darles un sentido ulterior."

Iipseidad es la identidad en su cualidad variable, en contrapunto con la mismidad, que es permanente.

En resumen:

- La ipseidad es la cualidad y la naturaleza de ser uno mismo en devenir.
- Es el aspecto narrativo que cambia cada vez que el sujeto construye una historia de sí mismo. Esta narración de vida integra el pasado reconstruido, el momento percibido y el futuro imaginado, realizando dinámicamente nuestra propia ipseidad.
- Cualidad implícita de conciencia en primera persona, es decir, la conciencia implícita de que toda experiencia se articula a sí misma como "mi" experiencia.

<i>Identidad</i>	<i>Ipseidad</i>
Rasgos, características distintivas.	▸ Narración de si mismo.
Estático	▸ Dinámico
Se construye del pasado a presente	▸ Incluye el pasado y el futuro: ser y devenir
Diferenciación	▸ Experiencia de "si mismo".
Perspectiva tercera persona	▸ Perspectiva primera persona.

Característica

Son las cualidades objetivas del sistema en cuestión por las cuales se define.

Son los hechos que se basan en observaciones descriptivas basados en evidencias empíricas. Es lo que es.

No conllevan ninguna valoración.

Las características están en el dominio existencial, funcional, objetivo.

J. G. Bennett llama también a este límite la naturaleza inferior. Nada puede ser menos que sus características.

Valor

El sistema adquiere valor en su contexto.

El valor incluye las potencialidades. Es el grado de utilidad, o potencial utilidad, para satisfacer las necesidades o generar un efecto.

Este potencial no es necesariamente equivalente a su finalidad, que se relaciona con lo que se logra en el mundo al haber alcanzado su destino. El valor puede o no acercarse a su finalidad.

El valor de un sistema apunta a las posibilidades que pueden o no actualizarse con respecto a su mundo.

De hecho, el valor incluye el tipo de ser en el que uno tiene la posibilidad de convertirse. El valor apunta a algo inalcanzable, una cierta perfección que impone exigencias que, por su propia naturaleza, nunca pueden satisfacerse por completo.

Sin embargo, esta actualización de posibilidades no es el punto importante en términos de la pentada. Más bien, buscamos aclarar el potencial de la entidad, que se haya realizado o no.

Verdadero y falso

El valor está por definición sometido a la valoración de utilidad: ¿útil o no útil?

Desde la perspectiva del mundo exterior, lo que le resulta útil es verdadero, y lo que no le resulta útil no existe. Sólo considera como parte de su sistema aquello con lo que está entrelazado, es decir, que le contribuye. El resto no existe para él.

Útil y no útil es una perspectiva del sistema relativo a su mundo, mientras el concepto de falso/verdadero enfatiza el carácter absoluto de la perspectiva del mundo.

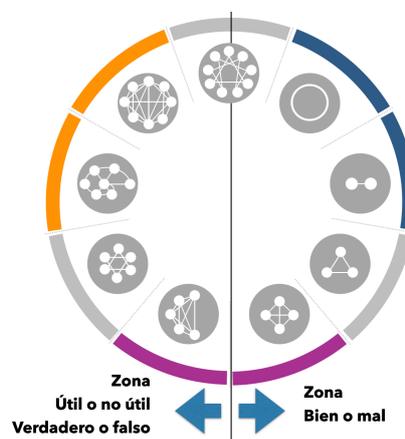
A partir de la pentada hasta la octada, la valoración del desarrollo del sistema se desplaza al criterio de verdadero/falso, útil/no útil.

Esto contrasta con la valoración de calidad, es decir, del bien o mal, de la energización, vitalidad y autonomía. La valoración moral, de bien o mal se refiere al sistema en sí, mientras la valoración de verdadero/falso, útil/no útil implica un punto de referencia externo al sistema.

Calidad y utilidad, o moral y verdad, marcan dos grandes zonas respecto al desarrollo de los atributos de sistemas.

Una manera muy intuitiva de entenderlo: primero aprender a hacer las cosas bien, y luego hacerlas de forma útil.

Cuando un niño aprende a caminar, nadie se pregunta si la dirección en la que camina es útil. Todos se alegran de que siquiera camina, y los comentarios tendrán que ver con si camina bien, estable, sin agarrarse, etc.



Fuente

El mundo en el que nos encontramos tiene muchas influencias diferentes en nuestras vidas. De una manera, venimos a partir de nuestro mundo. De otra manera, nos completamos en este mundo. El mundo como fuente de la que procede, y el mundo como fin, hacia el que apuntamos.

En la fuente se sitúa el límite de significado exterior de la entidad: su significado no puede caer más bajo que existir a expensas de la vida que le rodea.

Como fuente, el mundo es ante todo aquello de lo que surgimos: herencia, constitución, entorno geográfico, cultura, familia, tradiciones, recursos, aprendizajes, todas las cualidades provienen de una pequeña parte del mundo que nos rodea y nos ayudan a ser quienes somos.

Se pueden nombrar y enumerar hasta cierto punto, y podemos desglosar los contenidos en unidades separadas, como su materia prima. Pero no podemos triturar sin límite o el significado desaparecerá. Una persona tiene un significado para un

equipo, pero no los pensamientos de sus miembros sobre lo que cocinarán por la noche y tampoco la estructura celular de las personas.

Así, hay un límite inferior de significado interno más allá del cual perdemos contacto con el carácter del sistema.

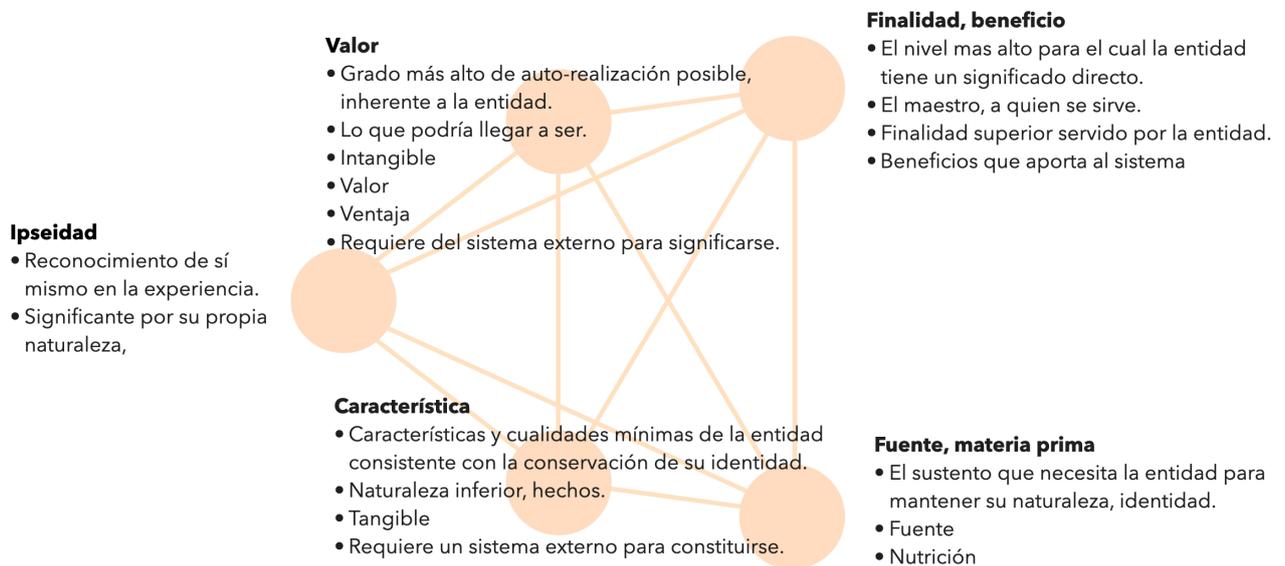
Bennett también llama a la fuente el alimento, para ilustrar que el mundo "nutre" al sistema.

Hay un límite inferior más allá del cual la discriminación de la entidad sería imposible, ya que no obtendría del medioambiente el alimento necesario para permitirle realizar sus potencialidades.

Finalidad

Al mismo tiempo, sin embargo, se busca la realización. Esta realización no puede abarcar el mundo entero, pero apunta hacia el fin de uno, en el sentido de realización, el destino hacia el que se dirige la vida².

Es un límite superior que representa el lugar asignado al sistema que debe ocupar, lo acepte o no.



Bennett lo denomina también el maestro, ya que es aquel hacia quien dirigimos nuestra existencia y a quién nos sometemos para estar a su servicio.

² El término **telos** es el fin o propósito, en un sentido utilizado por filósofos como aquello en virtud de lo cual se hace algo. La rama que se dedica al estudio de los fines se llama la teleología: <https://es.wikipedia.org/wiki/Teleologia>

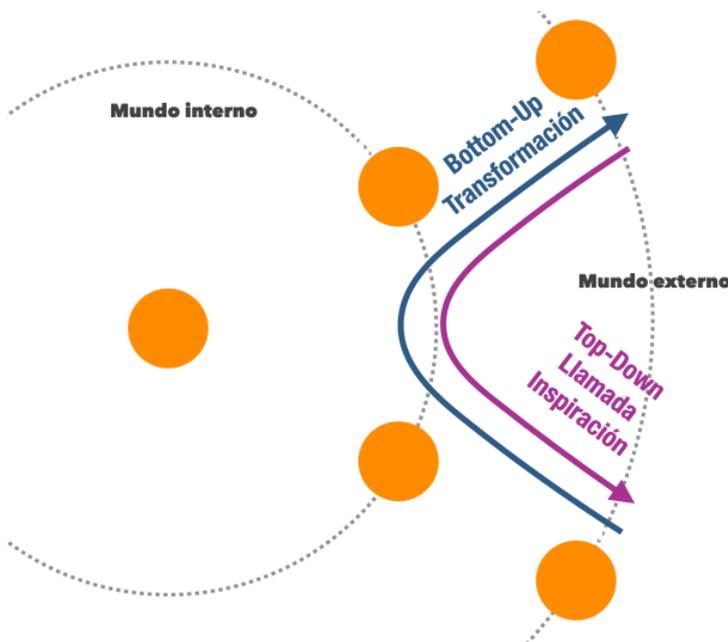
La finalidad es el portal a través del cual el sistema puede trascender más allá de sí mismo.

Hagamos un primer resumen de la pentada:

- ❑ Una entidad tiene significado por derecho propio.
- ❑ Le da un carácter único y un rango de significado interno y externo.
- ❑ Todo lo real es potencialmente más de lo que siempre es.
- ❑ La pentada abre la potencialidad en la cual tiene lugar la acción creativa.

3. Reciprocidad

El significado y potencial que adquiere la pentada emergen de la relación mutua entre la entidad y su mundo. A escala de los términos, la correspondencia mutua entre ellos confiere significado a cada uno. Por lo tanto, el carácter de las relaciones entre términos es de reciprocidad.



Esta reciprocidad es otra clave del significado y potencialidad de un sistema. Los cinco límites no pueden aislarse unos de otros sino que deben implicar reciprocidad. En términos generales, esta reciprocidad puede describirse como las formas ascendente y descendente. Hacia arriba es transformación, elevando el nivel de la fuente. Debe haber un flujo recíproco hacia abajo, donde la finalidad inspire a la fuente.

Características - Valor:

Somos más que hechos. A la pentada no le interesa la actualización del potencial, sino del potencial en sí, se haya realizado o no.

Esta línea vertical entre características y valor representa todos los niveles posibles de existencia que están presentes en el sistema. Estos niveles de existencia abarcan desde elementos de cantidad y función hasta elementos de calidad, totalidad y profundidad.

Si bien uno tiene posibilidades ilimitadas, su poder para realizarlas es limitado, ya que el poder se apalanca sobre su dimensión existencial, sus características.

Fuente - Finalidad:

La conexión entre fuente y finalidad identifica el abanico de posibilidades con respecto al mundo en el que se encuentra el sistema.

Un sistema no puede participar ni en los dominios por debajo de su propia fuente ni en los de más allá de su propio fin.

Ipseidad - Valor:

Lo que podría devenir.

Ipseidad - Características:

Lo que es ineludible.

Ipseidad - Fuente:

Si se rompe la conexión con la fuente, se renuncia a participar en el flujo recíproco entre fuente y finalidad, es decir, en el ecosistema / contexto. Esta desconexión lleva a la muerte de la entidad.

Siempre debemos preocuparnos por la fuente de la que procedemos. Este requisito se relaciona con la condición de que tengamos un significado por encima del nivel de la fuente de la que venimos. Siempre debemos pagar la fuente de nuestra deuda devolviéndole algo.

Cuando se busca obtener lo mejor, es lo mejor para esta entidad. El significado de la fuente depende de la entidad también. ¿Cuáles son los tomates más significativos para hacer ketchup? Sin duda son otros tomates que aquellos que utiliza el restaurante para su ensalada de tomate de la huerta con burrata.

Ipseidad - Finalidad:

Esta importancia de una relación mutua entre significado interno y externo se puede ver en la conexión entre ipseidad y finalidad. Cuanto más plenamente una cosa es en sí misma, más plenamente puede cumplir su fin. A la inversa, cuanto de forma más completa una cosa cumple su fin, más plenamente se convierte en sí misma.

Esta reciprocidad concierne nuestra obligación de devolver al mundo nuestro endeudamiento. Es una invitación a ocupar plenamente con derecho propio nuestro lugar para precisamente poder cumplir su finalidad.

Valor - Finalidad:

Condición de realización: el valor sólo existe si está en el contexto correspondiente. Un Ferrari en una isla puede ser muchas cosas, como una pieza de exposición, o un maceta creativa para poner flores, pero no un coche deportivo.

Fuente - Característica:

Realización del potencial material de la fuente.

Fuente - Valor:

La fuente adquiere un significado trascendente a través de un valor en un mundo diferente al suyo.

Característica - Finalidad:

La necesidad de la característica (hecho) para concretar la realización.

Tríadas

Iipseidad, característica y valor representan lo que es el sistema y lo que podría llegar a ser. Podemos representar la reciprocidad entre la dimensión interna y externa de una persona que incorpora lo que la persona es ineludiblemente (hecho/característica), así como lo que ésta podría llegar a ser (valor).

También se puede contemplar como la relación semiótica, en la que la realidad son las características, la ipseidad el símbolo que representa la realidad, y el valor el significado. Este significado no acaba de determinarse completamente sin su contexto.

El triángulo mayor, **ipseidad, fuente y finalidad**, representa ese mundo al que pertenece la entidad, ya sea real o potencialmente.

Meditar sobre la ipseidad, ante la línea de la fuente y finalidad, es contemplar el lugar del ser humano en el mundo. Debajo de la ipseidad se halla todo el nacimiento de la vida de donde surge la humanidad; arriba está el consuelo de todo destino humano.

Desde el punto de vista del mundo, esta tríada representa el dinamismo de su propia autorrealización gracias al vehículo de la ipseidad, que desde su seno ganó individualidad.

Así fue, por ejemplo, cuando las cianobacterias, también conocidas como algas verdes-azules, inventaron la fotosíntesis hace 3.600 millones de años, generando el oxígeno que acabaría envolviendo la Tierra y cambiando drásticamente la evolución de la vida, dando lugar a un nuevo ecosistema de organismos aeróbicos, es decir, más o menos la existencia actual del planeta. Esta bacteria emerge del ecosistema natural de la tierra y es su medio para crear el oxígeno que compone este mismo ecosistema.

Otro ejemplo que todos conocemos: el surgimiento de internet gracias a una red de computadoras conectadas entre ellas. Desde la perspectiva de la red de comunicación con todo lo que la componen, internet surge de ella, y es el medio a través de la cual se se organiza y disemina la información, una necesidad de esta red misma.

4. Caracterización de la pentada

Descubrir la pentada es descubrir un nuevo poder, es decir, la habilidad o capacidad para realizar algo, aunque sea en potencia.

Este poder emerge de la consideración del sistema en su contexto.

Si nos trasladamos a la física, la energía (mecánica) asociada a la localización de un cuerpo dentro de un campo de fuerza es la **energía potencial**.

Independientemente de la fuerza que la origine, la energía potencial que posee el sistema físico representa la energía "almacenada" en virtud de su posición y/o configuración.

Así un Ferrari en el Amazonas tendrá muy poca energía potencial, mientras que en una autopista en Alemania tendrá un alto potencial de energía, es decir, de generar un efecto.

Otra forma que se presta como unidad de valor es la unidad financiera.

Al fin y al cabo, el dinero es energía: es capaz de generar un efecto, puede fluir o almacenarse, puede perder o ganar valor en función del contexto y tiempo.

Y también representa el potencial. Por ejemplo, cuando se valora una *startup* para su compra/venta, el valor en absoluto representa los activos que tiene la empresa, sino su potencial futuro. ¿Valía WhatsApp 16.000 millones de dólares cuando la compra Meta? El valor intangible de mercado de las empresas ha superado el valor tangible para la mayoría de las empresas, pudiendo llegar hasta el 90%.³ Este valor está condicionado entre otros por la expectativa de resultados financieros futuros, por la cultura y el talento, que son garantes de éxito futuro también.

Sin embargo, hay cosas que el dinero no puede comprar⁴. Y siguiendo en la línea del paralelismo con la termodinámica iniciado en las estructuras sistémicas anteriores, caracterizaremos la pentada con la energía potencial. Cada término de la pentada

³ <https://satori-3.com/cultura-de-transformacion-vales-mas-que-tus-balances-contables/>

⁴ Referencia al eslogan publicitario de Mastercard.

participa en la energía potencial que el sistema puede liberar y transformar en los atributos posteriores.

5. Enfoque

La utilidad sistémica de la pentada es descubrir la emergencia del valor, sea actualizado o como potencial del sistema, o desaprovechado.

Este valor le permite contribuir al sistema superior y crear una relación de mantenimiento recíproca, que será la condición para su evolución continua.

Revelar el valor es ampliar los cinco límites de la pentada. Recuerda, un sistema es más de lo que parece, y la pentada nos ayuda a revelar su valor.

	Potencial alto y positivo	Potencial bajo o negativo
Síntomas	<p>Propuesta de valor diferencial, con capacidad de contribuir, de marcar la diferencia.</p> <p>Referente.</p> <p>Tiene un lugar en el ecosistema.</p> <p>Contribución neta positiva al mundo.</p> <p>Potencial para seguir evolucionando.</p> <p>Existe por lo que es, y no sólo por lo que hace.</p>	<p>Sin valor real en el sistema mayor. Carece de significado.</p> <p>El sistema sobra en el mundo. Sin lugar en el mundo.</p> <p>Desaprovechamiento, "hacerse pequeño".</p> <p>Contribución muy limitada o negativa al mundo.</p> <p>En la ausencia de una entidad y existir en un contexto mayor, el sistema se reduce a una mera actividad. En cuanto se detenga, deja de ser.</p>
Raíz	<p>Cada límite está encima de los anteriores ampliando la cadena de valor.</p> <p>Cada límite aporta un significado de forma mutua a otro límite en sus reciprocidades.</p>	<p>Sin valor, sin finalidad.</p> <p>Ciertos límites restan o no aportan significado al otro, destruyendo valor/beneficio.</p> <p>Consume más en fuente que lo que devuelve en finalidad.</p> <p>Desacoplado del ecosistema.</p>

De hecho, cuando consideramos la pentada en toda su riqueza, uno encuentra que poco a poco su significado comienza a destacarse en relación con su mundo. Aparecen

cualidades de significado que uno no había sospechado antes. Al mismo tiempo, uno está protegido de la falsa imaginación sobre la cosa.

La pregunta más pertinente en el marco de la pentada es "¿Y qué más podría ser y hacer?".

6. Organización

Trabajando con una división de ingeniería en una multinacional para recuperar un nivel de funcionalidad operativa y mejorar el desempeño, surgió, entre otros muchos, el tema de que esta división resultaba de la compra de una empresa de ingeniería puntera y una división minoritaria del comprador. La integración no terminaba de hacerse después de cinco años, el personal aún seguía identificándose con la anterior. Un aspecto era la falta de reconocimiento del valor de la adquisición, y, consecuentemente, del aprovechamiento de su valor. Aprendimos a lo largo del proceso de consultoría, que, en realidad, esta empresa fue comprada por poder sumar sus ingenieros a los equipos del comprador, y no por el valor de la empresa misma. Es de entender cómo se aferraba la organización a mantener su esencia, resistiendo a disolverse en la nueva empresa, para preservar su valor.

Caricaturando este ejemplo, es como cuando se compra un coche de segunda mano para tener partes de recambio, no por el valor del coche. La ipseidad "coche" ya no tiene valor, solo sus fuentes.

Como contraejemplo, hemos visto cómo equipos de proyecto, proveedor y cliente enfrentados supieron construir nuevos modelos de relación y trabajar como un solo equipo. Esto dio lugar no solamente a que los proyectos fueran mucho más fluidos, serenos, más eficaces, sino, sobre todo, que acometieron otro tipo de proyectos y con una visión a largo plazo. Esto es la magia de la pentada: se adquiere un potencial con el que se abre un campo de nuevas posibilidades.

Y como no se suele ver el potencial hasta que no se está en el nivel de desarrollo o progreso, falta a menudo la motivación para llegar siquiera a la meta que uno se marcó. Y es que la meta no es el final de la historia, sino el inicio de un viaje más grande.

Pentada de la organización

Aplicar la pentada genérica a la organización, un equipo, producto o servicio, es directo y requiere poca explicación adicional. Sin embargo, mencionaremos algunos de los conceptos organizacionales relevantes para la pentada.

Fuente

Representa la materia prima de la que se alimenta la organización, como son las personas, los conocimientos y competencias, la cultura, las experiencias.

Características

Son las habilidades y aptitudes de la organización. Las capacidades para desempeñar de cierta forma sus actividades.

La calidad del sistema de relación entre los miembros, sus estructuras organizacionales.

Su capacidad de aprender y progresar.

Su forma de desempeñarse, es decir, las características de su identidad organizacional: Es su productividad, su innovación.

Ipseidad

Es la identidad construida de la organización, y cómo se ve.

Es la narrativa en torno a la marca.

Una marca es un concepto intangible que ayuda a las personas a identificar una empresa, un producto o una persona. Es un "nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica a una entidad (organización, producto, servicio) como distinta de otras del mismo tipo".

El equivalente de marca organizacional es la **marca personal**, la huella que dejamos en los demás y el recuerdo que estos tienen de nosotros. Una marca personal es una percepción o impresión ampliamente reconocida y, en gran medida, uniforme de un individuo en función de su experiencia, conocimientos, competencias, acciones y/o logros dentro de una comunidad, industria o mercado en general.

Una marca personal está arraigada en la mente de las personas.

Finalidad

El mundo externo es el ecosistema, sector y mercado en los que opera la organización.

Antes de elaborar sobre la fuente, el mundo exterior, para una persona u organización, es conocido también como su área de influencia. Proveer mayor valor puede ampliar esta área. El impacto puede también ser directo e indirecto, como los círculos que se hacen cada vez más grandes cuando lanzamos una piedra al agua.

La organización ocupa un lugar en este ecosistema y genera beneficios para sus clientes en el sentido de responder a las necesidades.

Los clientes valoran la organización (o los productos y servicios) para pasar de la situación en la que se hallan a la que les gustaría hallarse. Su necesidad es la distancia entre el punto en que están ahora y en el que querrían estar en el futuro.

Beneficios

Son el provecho que obtienen nuestros clientes al satisfacer sus necesidades.

Hay tantas necesidades como hay clientes, sin embargo, cuando indagamos en la necesidad detrás de la necesidad, llegamos a una lista limitada de necesidades fundamentales.

Diferentes modelos procuran destilar las necesidades fundamentales, de las cuales derivan las demás, secundarias. A continuación enumeramos algunas de utilidad.

Las necesidades sociales de McClelland (1987): afiliación, logro y poder/influencia.

- La necesidad de afiliación: sentirnos queridos.
- La necesidad de poder e influencia: tener el control de la situación y de las personas.
- La necesidad de logro: sabernos buenos y mejores.

Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (publicada por primera vez en 1943 y actualizada hasta 1970):

- Necesidades biológicas y fisiológicas: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo, sueño, etc.
- Necesidades de seguridad: protección contra elementos, seguridad, orden, ley, estabilidad, ausencia de miedo.
- Necesidades de amor y pertenencia: amistad, intimidad, confianza y aceptación, recibir y dar afecto y amor. Afiliarse, ser parte de un grupo (familia, amigos, trabajo).
- Necesidades de estima: (i) estima por uno mismo (dignidad, logro, dominio, independencia) y (ii) la necesidad de ser aceptado y valorado por otros (p. ej., estatus, prestigio).
- Necesidades cognitivas: conocimiento y comprensión, curiosidad, exploración, necesidad de significado y previsibilidad.
- Necesidades estéticas: apreciación y búsqueda de la belleza, el equilibrio, la forma, etc.
- Necesidades de autorrealización: realización del potencial personal, autorrealización, búsqueda del crecimiento personal y experiencias cumbre. Un deseo de “convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser”.

- Necesidades de trascendencia: una persona está motivada por valores que trascienden más allá del yo personal (por ejemplo, experiencias místicas y ciertas experiencias con la naturaleza, experiencias estéticas, experiencias sexuales, servicio a los demás, la búsqueda de la ciencia, la fe religiosa, etc.).

Max-Neef y otros (Antonio Elizalde y Martin Hopenhayn) postulan que “las necesidades básicas son finitas, pocas y clasificables” (a diferencia de la noción convencional de “deseos” económicos convencionales que son infinitos e insaciables) y que “son las mismas en todas las culturas y todos los períodos históricos”.

Él sugiere que hay **nueve necesidades humanas fundamentales**: subsistencia, protección/seguridad, afecto, comprensión, participación, ocio, creación, identidad/significado y libertad. Cree que puede haber una décima, la trascendencia, pero no está seguro de que sea universal.

Estas necesidades son vistas como ontológicas (derivadas de la condición de ser humano). En lugar de que exista una jerarquía de necesidades como la que presenta Maslow, él cree que estas necesidades siempre están presentes. “Lo que cambia, tanto a lo largo del tiempo como a través de las culturas, es la forma o medio por el cual se satisfacen las necesidades”.

Los satisfactores de esas necesidades, como los llama Max-Neef, nos llevan al término de valor.

Valor

El valor corresponde a las ventajas de la organización, como resultado de las características, para qué valen. La ventaja es lo que satisface una necesidad. Es la justificación de para qué se está.

Recordemos expandir la noción de valor al potencial en el caso de la pentada. Aún no es el foco el valor realizado, sino el potencial. Podríamos entonces hablar de ventaja potencial.

Refiriéndonos a Max-Neef de nuevo, él lista para todas las necesidades fundamentales los satisfactores en las categorías de ser, tener, hacer y estar.

UVP

Dentro de la categoría valor, ubicamos la noción de UVP (*Unique Value Proposition*), propuesta única de valor.

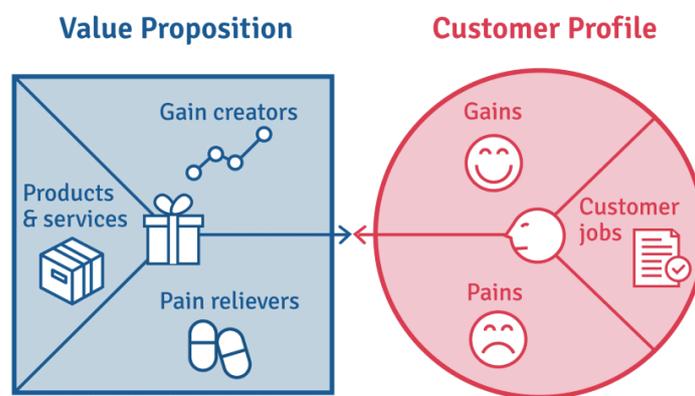
La propuesta única de valor (UVP) es una declaración clara que describe el beneficio de su oferta, cómo resuelve los puntos débiles de su cliente y qué lo distingue de cualquier

otra oferta en el mercado. Además de la ventaja que aportamos al mercado, añade el competidor en la fórmula.

En otras palabras, es una explicación de lo que hace a uno diferente.

Value Proposition Canvas

El *Value Proposition Canvas* fue desarrollado inicialmente por el Dr. Alexander Osterwalder como un marco que puede ayudar a garantizar que un producto o servicio se posicione en torno a lo que el cliente valora y necesita.



El *Value Proposition Canvas* se forma alrededor de dos bloques: el perfil del cliente y la propuesta de valor de una empresa.

Perfil de cliente

Ganancias: los beneficios que el cliente espera y necesita, lo que complacería a los clientes y las cosas que pueden aumentar la probabilidad de adoptar una propuesta de valor.

Dolores: las experiencias negativas, las emociones y los riesgos que experimenta el cliente en el proceso de realizar su trabajo.

Trabajos de los clientes: las tareas funcionales, sociales y emocionales que los clientes intentan realizar, los problemas que intentan resolver y las necesidades que desean satisfacer.

Y, por otro lado, la **propuesta de valor** con las ventajas:

Creadores de ganancias: cómo el producto o servicio crea ganancias para el cliente y cómo ofrece valor agregado al cliente.

Analgésicos: una descripción de cómo el producto o servicio alivia exactamente los dolores del cliente.

Productos y servicios: los productos y servicios que crean ganancias y alivian el dolor, y que sustentan la creación de valor para el cliente.

Venta consultiva

Tener una propuesta de valor correctamente definida no significa cambiar de manera necesaria los productos y servicios, significa darle el enfoque correcto para el mercado correcto, es decir, que se pueda explicar con claridad cuál es la transformación que las personas/organizaciones obtienen con tu producto o servicio.

La venta consultiva pone foco especialmente en identificar junto con el cliente sus necesidades implícitas y convertirlas en necesidades explícitas para poder asociar cómo los servicios y productos responden a las necesidades, poniendo de manifiesto los beneficios, ventajas y características.

Necesidades implícitas:

- ▶ Expresiones no concretas de carencias, deseos, etc.
- ▶ Expresiones de problemas que reflejan dificultades o insatisfacciones con la situación actual.

Necesidades explícitas:

- ▶ Expresiones claras e inequívocas de carencias, deseos o intenciones del cliente.



7. Pentada de la persona

"Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto sino un hábito"

Aristóteles

Fuentes

Son nuestra educación, nuestra herencia cultural, las experiencias que hemos acumulado participando en los acontecimientos del mundo, nuestras formaciones, libros que leemos, etc.

Características

A nivel personal incluyen la aptitud y la actitud: qué y cómo hacemos las cosas.

Asimismo incluye las competencias y habilidades desarrolladas.

La aptitud es la capacidad potencial que hace a un individuo apto para determinada actividad. Puede quedar latente para toda la vida.

La actitud hace referencia a la personalidad, al temperamento que muestra una persona ante una situación, a la postura que adopta en cada momento. Es el cómo hacemos las cosas.

Las empresas cada vez más se atañen al eslogan de "contratar por actitud y capacitar por aptitud". La actitud idónea es una necesidad que no puede arriesgar no tener la empresa, sin embargo, entrenar la actitud es un reto que a veces borda lo imposible en desde ámbito profesional.

Las aptitudes en cambio se pueden cultivar, reforzar en el tiempo y transformarse, evolucionando en habilidad. Hay que recordar que aptitudes elevadas terminan por no dar resultados positivos en términos de expresión de la consiguiente habilidad sin el resorte del interés, del estímulo, de la voluntad. Una cosa es poder, otra es hacer.

Estamos tan condicionados en pensar de forma funcional, enfocados en la tarea, en ejecutar acciones y conseguir resultados, que apenas consideramos que es tan importante cómo hacemos las cosas como lo que hacemos.

La actitud puede alcanzar el estatus de virtud

Tal y como hicieron Max-Neef y Maslow con las necesidades fundamentales, filosofía y religión han procurado determinar las virtudes fundamentales humanas para contestar a la pregunta "¿qué significa ser una buena persona?".

Aristóteles, de nuevo, ya propuso las virtudes cardinales de prudencia, justicia, templanza y valor como los pilares del armazón de la moral aristotélica para una persona buena, feliz y próspera.

En el marco del liderazgo, Mary Crossan (y otros) (2012) proponen diez virtudes: Discernimiento, Humanidad, Juicio, Coraje, Colaboración, Responsabilidad, Humildad, Integridad, Templanza y Trascendencia.

Es intuitivo extrapolar estas virtudes de liderazgo a características distintivas de una organización, es decir, compartidas por el colectivo.

Ventajas

Cada virtud posibilita un serie de ventajas, o potenciales ventajas, y como tal pueden considerarse como la condición *sine qua non* para poder proveer ciertos beneficios a los sistemas a los que pertenecemos.

Insisto en este aspecto, porque nos facilita comprender el impacto e influencia que podemos tener como persona u organización en nuestros clientes, en la sociedad, por nuestra forma de hacer las cosas y de ser.

Tomemos el **ejemplo de la templanza**.

La persona con una adecuada templanza es aquella que logra regular sus emociones e impulsos para promover comportamientos más eficaces.

La persona templada demuestra un talento ineludible para manejar la complejidad de la vida: afrontar las cosas desde el sosiego, pero manteniendo abierta la perspicacia; controla el impulso, pero sin perder la sensibilidad.

Es la mejor aliada de la inteligencia porque le otorga serenidad, perspectiva y calma. Medida para decidir mejor.

En su ausencia, la persona toma riesgos no calculados, se apresura a juzgar, no reúne hechos relevantes, no tiene sentido de la proporción y hace cambios frecuentes y dañinos o incluso revierte decisiones importantes. Su credibilidad sufre.

Además de la templanza, M. Crossan enuncia las ventajas para las virtudes y el impacto en su falta.

- La **humildad** es esencial para aprender y convertirse en un mejor líder.
- La **integridad** es esencial para generar confianza y alentar a otros a colaborar.
- La **colaboración** permite el trabajo en equipo.
- La **justicia** produce decisiones que otros aceptan como legítimas y razonables.

- El **coraje** ayuda a los líderes a tomar decisiones difíciles y desafiar las decisiones o acciones de otros.
- La **templanza** asegura que los líderes asuman riesgos razonables.
- La **responsabilidad** asegura que los líderes rindan cuentas, sean dueños y se comprometan con las decisiones que tomen y fomenten lo mismo en los demás.
- La **humanidad** construye empatía y comprensión de los demás.
- La **trascendencia** equipa al líder con un sentido de optimismo y propósito.
- El **discernimiento** permite a los líderes equilibrar e integrar estas virtudes de manera que satisfagan las necesidades de múltiples partes interesadas dentro y fuera de sus organizaciones.

Si se considera lo que puede suceder cuando los líderes carecen de estas virtudes, los efectos se vuelven más evidentes:

- Sin **juicio**, los líderes toman decisiones erróneas, especialmente cuando deben actuar de prisa en situaciones ambiguas, es decir, cuando se enfrentan a las muchas paradojas que afrontan todos los líderes de vez en cuando.
- Sin **humanidad**, los líderes no pueden relacionarse con los demás, ver las situaciones desde la perspectiva de sus seguidores o tener en cuenta el impacto de sus decisiones en los demás. Sin humanidad, los líderes no actuarán de manera socialmente responsable: alienarán a las personas.
- Sin un sentido de **justicia**, los líderes no pueden comprender los problemas de desigualdad social y los desafíos asociados con la equidad. Dichos líderes actúan de manera injusta y cosechan consecuencias negativas en forma de malas relaciones con los empleados o reacciones de los clientes, gobiernos y reguladores. La gente se rebelará y encontrará formas de socavar al líder.
- Sin **coraje**, los líderes no resistirán las malas decisiones tomadas por otros y carecerán de la perseverancia y la tenacidad necesarias para resolver problemas difíciles. También retrocederán ante la adversidad y elegirán el camino fácil. Pero al hacerlo sólo posponen lo inevitable.
- Sin **colaboración**, los líderes no lograrán alcanzar esos objetivos que valen la pena y que requieren más que el esfuerzo y las habilidades individuales. No utilizan la diversidad de conocimientos, experiencias, percepciones, juicios y habilidades de los demás para tomar mejores decisiones y ejecutarlas mejor. La fricción entre los diferentes resultados de las partes interesadas y las relaciones se deterioran.
- Sin **responsabilidad**, los líderes no se comprometen ni son dueños de las decisiones que toman, y no pueden lograr que otros lo hagan. Culpan a otros por

los malos resultados y, al hacerlo, crean una cultura de miedo y desconexión. La gente deja de preocuparse, con consecuencias potencialmente desastrosas.

- Sin **humildad**, los líderes no pueden tener la mente abierta, solicitar y considerar las opiniones de los demás. No pueden aprender de los otros, no pueden reflexionar críticamente sobre sus fracasos y convertirse en mejores líderes como resultado de esas reflexiones. Se convierten en caricaturas de sí mismos. Acaban aislados.
- Sin **integridad**, los líderes no pueden construir buenas relaciones con los seguidores, con sus superiores organizacionales, con aliados o socios. Cada promesa tiene que ser garantizada y la desconfianza resultante frena las decisiones y acciones.
- Sin **trascendencia**, los objetivos de los líderes se vuelven estrechos de miras y no logran elevar las discusiones a objetivos de orden superior. No ven el panorama general y, por lo tanto, sus decisiones pueden reflejar solo oportunismo. No piensan fuera de la caja ni alientan a otros a hacerlo.
- La ausencia de **templanza** ya se describió anteriormente.

La virtud legítima la ventaja. Por ejemplo, la ventaja de poder emprender cualquier proyecto con éxito gracias a una capacidad muy asertiva de liderazgo puede resultar en volverse tiránico, o crear monopolios, o conseguir el éxito a costa del medioambiente o la salud de los empleados.

Sin embargo, emprender con las virtudes de integridad, con humanidad, con colaboración, con justicia, templanza, humildad, amplia además los beneficios que esta ventaja genera para mayor cantidad de beneficiarios.

Reconozco que admiro a aquellos directivos que viajan sin cesar pero deben mantener la salud y equilibrio, que están confrontados con las tentaciones del poder, del dinero, de la corrupción, de la fama, etc. Sin duda tienen unas ventajas de liderazgo que les hacen estar donde están, pero espero que también virtudes que les posibiliten vivir su rol.

La virtud no es un fin en sí, sino un medio en el camino de impactar e influir en "su" mundo.

Finalidad

Al término de finalidad le corresponde también el impacto e influencia que ejercemos sobre nuestro contexto.

De nuevo, nuestra forma de hacer es igual de significativa en generar impacto e influencia.

Cuando vendemos, lideramos o acompañamos a un *coachee*, la forma con la que desempeñamos nuestro rol (escucha, confianza, etc.) tiene a veces mayor impacto que los contenidos.

Si consideramos el contexto cultural, las señales e información que transmitimos a la organización por la forma de hacer tienen más impacto que los contenidos. Insistir en la co-creación y colaboración con una presentación de diapositivas a 150 personas transmite el mensaje de que hay que obedecer a las instrucciones jerárquicas y necesariamente colaborar.

Aquí de nuevo, hacernos consciente de nuestra pentada puede hacer patente un potencial hasta ahora desconocido. Esto vale para cada término de la pentada. Con este tipo de reflexión transformamos la declaración de que “el cliente necesita un informe detallado de estadísticas de incidencias de calidad” con el que “necesita sentir confianza”, a la que nuestra continua comunicación y transparencia pueden responder.

8. Culturización de la pentada

Topología cultural

Diferenciamos topología y tipología cultural. Con topología nos referimos como la cultura condiciona, hasta determina, los contenidos de los términos de las estructuras sistémicas, mientras la tipología se refiere a la preferencia que la cultura otorga a uno u otro término.

Topología: ¿cómo condiciona la cultura los contenidos de la pentada?

La cultura presta significado y es omnipresente. La cultura como contexto determina el significado que otorgamos a los eventos, los objetos, los sistemas.

Y desde luego a los comportamientos. Recojo este ejemplo de Danielle Braun, que relata en su libro *Corporate Tribe*, y que me hizo sonreír.

En la época de las primeras computadoras, un director ejecutivo de una empresa estadounidense emprendedora que planeaba producir computadoras realiza un pedido de prueba de 1.000 chips estipulando un margen de error del 2% a una empresa japonesa. Era una época en la que la calidad de la empresa japonesa ya tenía fama. Dos semanas después, una caja de cartón grande llega al escritorio del director ejecutivo, y, extrañamente, con una segunda caja de cartón blanca más pequeña pegada con cinta adhesiva en el exterior. El directivo, emocionado, estaba listo para abrir la caja, cuando el CEO japonés que suministró los chips estaba al otro lado de la línea telefónica.

Al final de la conversación, el CEO japonés pregunta: "¿Podría decirme qué va a hacer con el 2% de chips rotos? Los hicimos lo más inutilizables posibles". En ese momento, el gerente estadounidense se dio cuenta de lo que había en la segunda caja: el 2% del pedido total de chips, cuidadosamente destruidos. Y en la caja grande, 980 chips perfectos.

En el momento del incidente descrito, los japoneses tenían un enfoque de tolerancia cero para cometer errores, en contraste con la cultura occidental, donde se tolera el error y el enfoque está en aprender de los errores, buscar soluciones, perdonar y seguir adelante.

Esto ilustra cómo cualquier evento, acto, palabra, entidad, cobra un determinado significado según el contexto cultural.

El contexto cultural determina el significado de lo que se dice, se hace y de lo que sucede.

La cultura clasifica

La identidad que asignamos a los eventos, objetos, sistemas, está continuamente condicionada por la clasificación que hacemos de forma inconsciente.

La cultura tiene una función, que es la de dotar de sentido tanto al entorno físico como social siempre en constante cambio. Para lograr esta visión ordenada y coherente el ser humano necesita de clasificaciones. Sin ellas no podría desenvolverse en un mundo que en principio se caracteriza por el azar y la arbitrariedad de los acontecimientos y, por tanto, está en constante cambio.

"Solo podemos comprender el universo simplificándolo con ideas de identidad por clases, tipos y categorías, y reordenado la continua infinita de acontecimientos no idénticos en sistemas finitos de similitudes". (Luis Álvarez, 2015).

Por lo tanto, descubrir el genuino valor y potencial de un sistema pasa por mirar más allá de las clasificaciones, supuestos, presuposiciones, es decir, sesgos culturales.

El valor y potencial son culturales

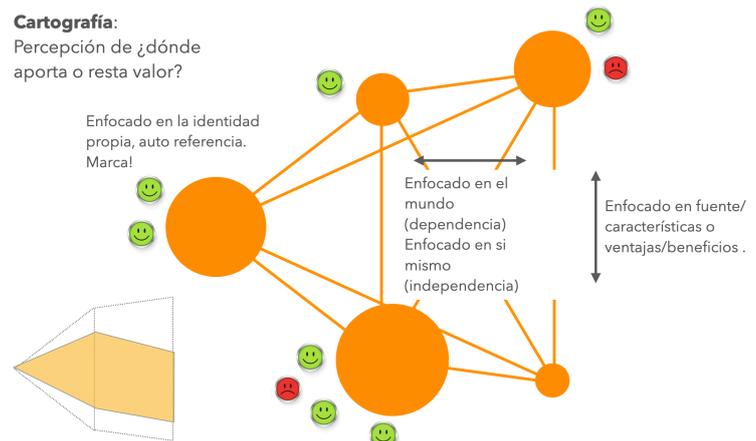
La elección de lo que responde a una necesidad humana fundamental está determinada por la cultura. Las necesidades humanas básicas, que son universales, no están culturalmente determinadas sino que lo están los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es, entre otras cosas, una consecuencia del abandono de la respuesta tradicional a esas necesidades y la adopción de formas nuevas o diferentes para satisfacerlas. La necesidad no cambia. La respuesta si.

Tipología cultural

Como en las demás estructuras sistémicas, la cultura configura no sólo cómo se da forma a cada contenido de los términos (topología), sino también la importancia que el sistema da a cada término. Cuanto más marcada está la cultura, más se distingue una preferencia por uno u otro término.

En el caso de la pentada, podremos destacar una serie de tipologías:

Una cultura enfocada en la parte tangible de las características y fuente, o de las ventajas y beneficios, que por mi experiencia era característico de Alemania *versus* EE.UU. respectivamente. En Alemania había que saber extrapolar (adivinar) cómo, por ejemplo, una cierta aplicación ayudaba a tener más éxito, y en EE.UU. a veces había que adivinar a qué se referían cuando tenían algo que les permitía aumentar las ventas y tener más cercanía con los clientes.



Una cultura con tendencia de enfoque externo y la relación de dependencia, o interno en la cualidad de independencia.

La utilidad de observar la preferencia cultural respecto a cada término permite ampliar la consciencia del valor y potencial del sistema.

Puede que no sólo ponga poca atención a cierto término, sino que los desvalore. Y viceversa, puede que el valor que otorga sea desmesurado.

¿Cómo valora la cultura el valor con el que se identifica el colectivo?

9. Pentada egoica

Tener el atributo de la pentada desarrollado genera una experiencia extrínseca de valor y de sentir que tenemos un lugar en el mundo, aunque esté en potencial. La vida nos sonrío y tenemos un futuro por delante.

En la desconexión de este estado intrínseco, procuramos recrear de forma extrínseca la experiencia perdida.

La tabla siguiente resume la dimensión egoica de la pentada:

Límites de la pentada	Experiencia natural	Experiencia en la desconexión de los 5 límites	Compensación para crear experiencia de suplantación
Fuente	Sentirse nutrido, tener una base. Interdependiente.	Agotamiento. Amorfo. Desgastando recursos propios.	Acumulación, posesión, tener.
Características			
Ipseidad	Experiencia de sí. Individualidad. Identidad. Presencia.	Muerte.	Idealización, anhelo para siempre más, destacar.
Valor	Realizado, la vida por delante, un lugar.	Pobreza, desvalorizado, sin lugar.	Impactar, dominar.
Finalidad			
Existencial	Intrínseco. Estado del ser.	Miedo.	Extrínseco. Estado del hacer.

10. Preguntas

A continuación enunciamos ejemplos de preguntas para indagar en la pentada de un sistema.

Fuente

- ¿De qué se nutre el sistema?
- ¿Cuál es su materia prima?
- ¿Qué experiencias y aprendizajes recibió a lo largo de su historia?
- ¿Qué aspectos de la educación y de la cultura heredó el sistema?
- ¿Qué fuente es esencial, sin la cual el sistema/entidad no es lo que es?
- ¿Qué otras fuentes son accesibles y podrían tener relevancia para el sistema?
- ¿Qué deudas tiene con el mundo?
- ¿Qué es lo que el sistema no deja entrar pero que lo podría nutrir?
- ¿Reconoce y honra sus fuentes?

Características

- ¿Qué caracteriza objetivamente el sistema en su conjunto?
- ¿Cuáles son sus cualidades?
- ¿Qué aptitudes y actitudes destacan?
- ¿Hasta dónde se pueden reducir las características hasta que pierda su ipseidad?
- ¿Qué cualidades son reprimidas/cohibidas/latentes?
- ¿Cuales son sus virtudes?
- ¿Qué más?

Valor

- ¿Cuál es el valor actual o potencial del sistema?
- ¿Cuál es su máximo potencial de realización?
- ¿Qué justifica su existencia?
- ¿Qué otras posibilidades tiene latentes?
- ¿A qué perfección puede aspirar?
- ¿Cuál es su lugar en el mundo?
- ¿Qué ventajas ofrece el sistema a la organización actual o potencialmente?

Si no existiera, ¿qué se echaría de menos?

¿Hasta dónde se puede reducir su valor hasta que pierda su ipseidad?

¿Qué más?

Finalidad

¿Qué problema se resuelve gracias al sistema?

¿Qué sistemas mayores / contextos / mundos se benefician de la existencia del sistema en cuestión?

¿A qué necesidades de su contexto/mundo responde el sistema?

¿Qué pierde o gana el mundo en su ausencia?

¿Qué otros mundos podrían potencialmente beneficiarse del sistema/entidad?

¿Qué mundo posibilita?

¿Cuál es el destino máximo que tiene en el mundo?

¿En qué contexto adquiere más beneficios la entidad?

¿Reconoce su contexto el beneficio que aporta?

¿Qué más?

Iipseidad

¿Quién o qué es el sistema?

¿Qué se cuenta el sistema que es?

¿Cómo de marcada es su individualidad?

¿Qué título, nombre, símbolo, representa el sistema?

¿Cómo se experimenta sistema en este lugar en el mundo?

Relaciones entre límites

¿Cuánta fuerza tiene la entidad para sostener las características y su valor juntos?

¿Hay balance entre lo que recibe el sistema de su mundo y lo que le devuelve?

¿Qué valor, significado, se desaprovecha en cada etapa de la cadena de valor?

¿Qué y cómo trasciende en el mundo?

¿A qué invita el mundo que desarrolle el sistema?

Síntesis

¿Es?

¿Qué es?

¿Qué podría ser?

11. Principios sistémicos

- Cuantas más dependencias tiene un sistema, más independiente es.
- Todo sistema es siempre más que lo que parece.

Las potencialidades son mucho mayores que las posibilidades de realización.

- Patrones de organización, características y valor emergen de la totalidad de un sistema y no se pueden reducir ni explicar por el comportamiento individual de sus partes.
- Todo sistema es creador y creado, donde lo creado determina el creador y vice versa.

Un nivel emergente puede influir de forma causal en sus componentes cambiando el comportamiento de sus partes, mientras que las partes alteran simultáneamente la naturaleza del todo mayor. Cada nivel emergente se convierte en un contexto de selección para el nivel inferior. El nivel superior determina lo que tiene valor o no para él.

La potencialidad es tanto función del agente creativo como su creación.

- Todo sistema tiene una triple condición: es sistema mismo, un compuesto, y un componente. Es la condición sandwich:
 - Los agentes que componen el propio sistema en cuestión
 - El sistema con derecho propio y sus propiedades emergentes
 - Su entorno, para el cual tiene cierta utilidad, del que obtiene sus recursos y al que se adapta de manera continua.

Entender un sistema en general, y su evolución hasta transformación en específico, requiere siempre tomar en cuenta su naturaleza sandwich.

- Colaboración *versus* competición: lo que es la competición a un nivel se considera como colaboración en el nivel superior para su propia emergencia y mantenimiento.
- Como condición de sostenibilidad, el sistema debe preservar el mantenimiento recíproco (interno - externo), lo cual implica:
 - Tiene que haber un equilibrio entre lo que el sistema recibe desde las fuentes del mundo externo, y lo que devuelve como beneficios gracias a su aportación de valor. Esta regla se conoce como la ley del **equilibrio entre el dar y recibir**.

Se merece la anotación, que aquel del mundo que da al sistema no necesariamente tiene que ser el mismo que reciba los beneficios. Esta económica suele de hecho ser más bien circular que simplemente reciproca entre dos. Siempre debemos pagar la fuente de nuestra deuda devolviéndole algo a alguien.

- Esto implica también que **se reconozca y se honre** a las fuentes por parte del sistema, y por parte del mundo externo, que se reconozca la aportación del sistema. El sistema necesita **reconocimiento** para legitimar su lugar en el mundo.
- Las necesidades son universales, y las respuestas a estas necesidades son personales y culturales.

La elección de lo que responde a una necesidad humana fundamental está determinada por la cultura. Las necesidades humanas básicas, que son universales, no están culturalmente determinadas sino que lo están los satisfactores de esas necesidades. La necesidad no cambia. La respuesta si.

12. Conclusión

Hemos recorrido ya tanto camino para cobrar vitalidad y desarrollarnos hasta adquirir una individualidad propia. Y resulta que todo este camino era para llegar al borde de un salto, un salto al mundo.

En realidad, a partir de aquí, ya no debo impulsar yo, encontrar confianza, ejercer voluntad, integrar mis polaridades, y una y otra vez empujarme para salir de mi condición actual para progresar hacia mi visión. No, a partir de aquí debo soltar mis apegos, y hacer el salto al mundo y encontrar mi lugar en él, o más precisamente, el lugar que el mundo valora que ocupe. Es un reto aún más difícil.

Primero, porque es un acto de humildad. Como lo es escuchar a los clientes y responder a sus necesidades, en lugar de que ellos respondan a nuestros servicios, que le queremos sí o sí vender. No somos el objetivo, sino el medio para la realización de algo más grande.

Segundo, porque no sabemos si valemos lo que valemos hasta que saltemos al mundo.

Antes podíamos visualizarlo, y rectificar el avance hasta conseguirlo, con el plan y los medios adecuados.

Ahora, el único que me puede decir si son verdad o no mi valor y potencial es el mundo, y eso después de mostrar las cartas.

Recordemos que no sólo adquirimos potencial en el mundo, sino que el mundo también se vuelve potencial. La pentada es el inicio de la materialización de la espiritualidad y de la espiritualización de la materia.

Hace al potencial real aunque no exista. El potencial se ubica en las fronteras que parecían infranqueables, entre lo existente y no existente.

Como lo explica A. G. E. Blake: "el verdadero acto que hace real el mundo es una transformación creativa dentro del ser que lo realiza".

La pentada nos invita a poner en pausa nuestras presuposiciones y tener una actitud de curiosidad, de tomar perspectiva para ver el sistema en su realidad mayor, para descubrir nuevos mundos incluso.

Con la pentada iniciamos la segunda parte de los atributos sistémicos que nos llevan a la adaptabilidad y evolución del sistema.

Instalamos una conexión recíproca entre nosotros y el mundo, al cobrar significado, sea en potencial. Todo el posterior desarrollo de los atributos tendrá como base el mantenimiento y la realización de este mantenimiento recíproco.

Para adaptarse, y evolucionar, se necesitaba algo por adaptar y hacer evolucionar.

La pentada acaba de proporcionárnoslo.



Bibliografía

Libros

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

Bennett, John G. *The Dramatic Universe Volume Two*. Bennett Books, 1997.

Bennett, John G. *The Dramatic Universe Volume Three*. Hodder & Stoughton, 1966.

Kuchinsky, S., & Bennett, J. G. *Systematics: Search for Miraculous Management*. Claymont Communications, 1987.

Stacey, Ralph D. *Complexity and Creativity in Organizations* by Ralph D Stacey. San Francisco, CA: Berrett-Koebler, Inc., 1996.

Crossan, Mary M.; Seijts, Gerald H.; & Ganz, Jeffrey. *Developing Leadership Character*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016.

Braun, Danielle, & Kramer, Jitske. *The Corporate Tribe: Organizational Lessons from Anthropology*. Oxon, 2019.

Álvarez Munárriz, Luis. *Categorías Clave de la Antropología*, Signatura Ediciones, 2015.

Artículos y publicaciones

Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde, Martín Hopenhayn, 1989. *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*, by the Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala, Sweden. http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1989/05/89_1.pdf

Lichtenstein, Benyamin B., and McKelvey, Bill. "Four Types of Emergence: A Typology of Complexity and Its Implications for a Science of Management." *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, vol. 1, no. 4, 2011.

Datur, Françoise, & Bonnot-Briey, Stéfany. "L'Ipséité: Son Importance En Psychopathologie.", 2005.