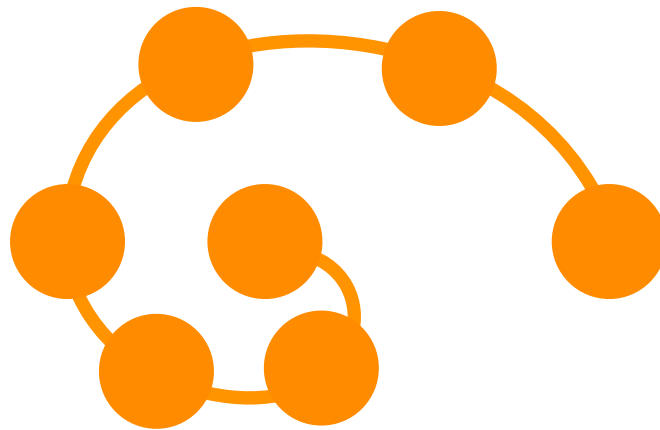


Evolution Spirals Heptada



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

Índice

1. Introducción	3
2. Definición	6
Introducción	6
La transformación	8
Armonía	9
Tipos de representaciones	9
3. Descripción de los estados	10
Push y pull	13
La curva del cambio	14
4. Cambio, evolución y transformación	14
5. Síntomas y enfoque	15
6. Preguntas	16
7. Ejemplos	20
8. Conclusión	21
Bibliografía	23

1. Introducción



*Panta rei
 πάντα ρεῖ
 Todo fluye
 Heraclito de Efeso (500 BC)*

El sistema, que adquirió significado y potencial en su contexto mayor, se realiza y se actualiza regido por las seis leyes de la hexada. Evoluciona. Esta evolución en y con su contexto le lleva por una transformación que la heptada viene a iluminar.

Cómo nos gustaría poder meternos debajo de una caja de cartón y transformarnos, gracias a la magia, en cualquier cosa. Seguramente nos parecerá muy cómica la viñeta de Calvin¹. Sin embargo, nada más empezar, podemos rescatar de la creatividad de Calvin tres paralelismos con lo que nos incumbe en este módulo. El fenómeno de la transformación se escapa de nuestras percepciones y comprensión y es igual a esta caja de cartón, que oculta el proceso; es una caja negra. Por otra parte, parece magia, apareciendo algo que antes no estaba, como el conejo sacado de la chistera.

El tercer paralelismo es la naturaleza dual del tigre Hobbes, que Calvin ve como a un ser vivo mientras que el resto de personajes lo ven como un muñeco de peluche. De hecho, la transformación se fundamenta en la naturaleza dual de los sistemas: como entidad en sí con identidad propia y como integrado en un sistema mayor; gota y océano. Lo veremos más adelante.

¹ Extracto de tira cómica Calvin y Hobbes, escrita y dibujada por Bill Watterson.

La transformación es magia y fascina. Y por eso también nos quedamos en la ignorancia.

En el ámbito organizacional, no deja de sorprender la abundancia de referencias a la transformación, sin tener claro sobre lo que se está hablando. ¿Qué es la transformación en realidad?

Los diccionarios distinguen la transformación del cambio en que es más radical, un cambio completo. Pero si desmonto todos los ladrillos de mi casa y construyo una presa para el río de mi pueblo, ¿diríamos que la casa se transformó en presa? No hay transformación. Hay destrucción y reconstrucción. No pretendemos transformarnos en plantas, en otros animales, a través de la reutilización de la materia prima de nuestras cenizas.

Destrucción y reconstrucción pueden ser dinámicas que participan de la transformación, pero no puede ser solo esto.

Hay una serie de razones por las que se nos escapa la transformación.

Es un proceso dinámico, y el proceso mismo cambia.

Creo que sufrimos todos de una especie de acinetopsia² de la transformación. Vemos los resultados del crecimiento del *foetus* a bebé, de la semilla a árbol, pero no vemos el proceso de transformación como tal. En otros planos, podemos ver en vivo las reacciones metabólicas de las células, el agua de los ríos que desciende por las montañas, los movimientos políticos, la introducción de nuevas tecnologías, pero tampoco podemos acaparar el significado transformacional de estos acontecimientos.

Lo que dificulta su percepción es principalmente una premisa inadecuada que hace que no miremos dónde haya que mirar. Esperamos encontrar **una entidad sujeta a un proceso de transformación**. Es nuestra forma de pensar. De ahí los programas de transformación de organizaciones que esperan llevar de A a B la organización. De aquí el *transmogrieff* de cartón de Calvin, la chistera del mago, etc. Esta frase, sin embargo, contiene tres incoherencias:

- “Una entidad...”: la transformación es un fenómeno que implica tanto la entidad como a su contexto. No hay transformación de una entidad aislada.
- “...sujeta a...”: una entidad puede atravesar un ‘proceso’ de transformación, pero la entidad en sí ya es el resultado de la transformación. Existe porque se transforma.
- “...proceso de...”: la transformación es una acción total que no se limita a una secuencia temporal de eventos.

² Acinetopsia es la incapacidad para percibir objetos en movimiento.

Por estas razones, no conseguimos percibir el transformar de la realidad de la que somos parte también, como a una gota le será imposible darse cuenta de las olas y corrientes oceánicas en las que participa.

Este paradigma se aplica de manera natural a las organizaciones. No es solo que una organización se transforme, sino que es una transformación dinámica en sí.

Tenemos una visión estática de las personas y de las organizaciones, cuando en realidad lo que distinguimos es la transformación en plena acción. A diario, las personas vuelven al trabajo, interactúan entre ellas, con aparatos y máquinas; piensan, sienten y hacen día tras día. De ser un grupo de individuos inconexos sin particular significado, pasan a ser una organización que lanza cohetes al espacio o que mantiene la ciudad limpia; esto es transformación. Y ocurre todo el tiempo de igual forma que nuestras células procesan materia y energía, eliminan y crean nuevas células para que podamos ser lo que somos.

En el momento que la actividad transformadora cesa, no hay organización por distinguir, sino un cúmulo de personas y máquinas sin relación particular. No hay cuerpo que habitar.

Somos transformación. Somos el resultado y el proceso. Somos lo que se transforma, y la transformación misma.

Entonces, cuando se habla de transformación organizacional, en realidad se habla de intervenir en una unidad en plena experiencia de transformación. Es como reparar o cambiar parte de un coche o su conductor en plena marcha yendo a toda velocidad. Reparar el coche en un taller o en plena autopista tiene, por supuesto, una serie de implicaciones para procesos de cambio, que profundizaremos en otra parte.

El paradigma "somos transformación" no es nada nuevo. Heráclito estableció estos fundamentos antes de nuestra era. Eleva la transformación a un nivel del ser, es decir, ontológico³. Dio pie a una rama en la filosofía. La filosofía del proceso, también ontología del devenir, procesismo, o filosofía del organismo, que identifica la realidad metafísica con el cambio. La filosofía del proceso considera **el cambio como la piedra angular de la realidad**, del ser considerado como un devenir: el mundo está en continuo flujo y cambio, y el énfasis está en la transformación en lugar de en la materia.

Desde la perspectiva de las teorías de la complejidad, vimos cómo un sistema cobra forma por un fenómeno de auto-organización cuando está fuera de su punto de

³ **Ontología** significa "el estudio del ser". Esta palabra se forma a través de los términos griegos οντος, *ontos*, que significa **ser, ente**, y λόγος, *logos*, que significa **estudio, discurso, ciencia, teoría**. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del "ser en cuanto ser".

equilibrio. Es decir, el sistema se halla en un dinamismo continuo de flujos de energía, materia e información que, como veremos, son transformacionales, por tanto hacen que el sistema exista.

Por las razones expuestas, de todas las estructuras sistémicas, la heptada, junto con su atributo de transformación, me resulta la menos intuitiva. Me siento muy condicionado en pensar de forma lineal en un proceso de etapas. Será la herencia cultural newtoniana que nos inculca un mundo mecánico de causa-efecto.

Nos apoyaremos casi exclusivamente en los estudios de Bennett para definir la transformación.

2. Definición

Introducción

Con el paso de la tetrada a la pentada, el sistema en cuestión adquiere un centro y se “inserta” en el campo del entorno (utilizamos sin distinción sus sinónimos de hábitat, nicho, contexto, realidad superior, medioambiente, ecosistema, mundo). Existir en el campo del entorno permite revelar su significado y adquiere un potencial. Y a partir de aquí, de la pentada hasta la octada, el núcleo de la historia gira alrededor de la construcción de la relación del sistema con su mundo hasta ocupar plenamente su lugar. Pero vayamos paso a paso.

La hexada expresa el atributo de la evolución. Pasar del potencial a la realización es un acto de concreción que rigen las leyes de la hexada. Tiene similitud con la tríada, en el sentido de cobrar dinamismo. En la hexada se trata de entrar en la acción de manifestación de su valor en el mundo. Es dar el salto. Si no, se quedaría *ad vitam aeternam* en su estado de potencial.

A medida que el sistema evoluciona, el sistema gana en concreción, como entidad en sí y como parte de su entorno a través de la realización de su valor, contribución. El sistema va ocupando su lugar en el mundo, y el mundo va desarrollándose a medida que el sistema ocupa su lugar en él. En realidad, es más correcto decir que el mundo le deja ocupar su lugar, ya que este mundo ejerce una presión selectiva sobre el sistema.

En la hexada, el sistema se despliega en su contexto, y en la heptada se consolida el entrelazamiento entre ambos, en el que se crea una interdependencia proveyendo un significado al conjunto.

Debemos tener en cuenta los cambios en el entorno que acompañan a los cambios de la entidad. Tenemos aquí el dilema de la realización que requiere una identidad bien definida y la integración que requiere la disolución de la identidad. Es el dilema de la integración de partes en un todo, sin perder la independencia de las partes; la individuación y la integración.

Estamos en el núcleo de una paradoja que domina tantos debates políticos y sociales: los derechos individuales y las obligaciones sociales. Es un eje principal entre cuyos polos se configura la cultura: en favor de lo individual o en favor de lo colectivo.

No tenemos que ir tan lejos para conectar con esta tensión. Está en la base de la formación de los equipos, de las parejas, de la sociedad: la fusión en el colectivo a costa de la individualidad o la determinación de la individualidad a costa del colectivo. ¿Cómo formar un equipo en el respecto de las individualidades?

Ser una persona adulta y ocupar su lugar en una familia como padre nos convierte en persona-padre: somos uno y somos el sistema superior. Somos una gota de agua y somos océano.

Cuando este dilema no encuentra una armonía, es decir, que una dimensión está al servicio de la otra, buscamos resolver la ecuación con un compromiso del 50-50.

Es cuanto ser un miembro de la familia desgasta y sacrifica nuestra individualidad, o ponemos la familia al servicio de nuestra necesidad egoica. Entonces buscamos dividir, por ejemplo, nuestro tiempo: un tiempo para mí y un tiempo para la familia.

Pero, siguiendo la metáfora, una gota no es 50% gota y 50% océano. Es 100% gota y 100% océano.

¿Cómo ser 100% persona y 100% familia?

Esto no puede resolverse mediante un compromiso que disminuya el significado del todo a expensas de una parte, o de una parte a expensas del todo.

El dilema es mucho más que la contradicción de la díada, que se hace inteligible por la noción de complementariedad.

Aquí tenemos que dar cabida a sistemas complejos que experimentan cambios que les afectan no sólo interior y exteriormente, sino también por una acción mutua que introduce un nuevo sistema complejo distinto de cualquiera de ellos.

La armonía de ambas naturalezas se consigue en el seno de la transformación. La transformación permite añadir un sistema complejo distinto a los dos.

La respuesta a la pregunta anterior es que la transformación puede acoger tales equipos, que son 100% equipo y 100% individualidades. Dicho de otra manera, la polaridad entre lo individual/particular y lo colectivo/global es tal, que un tercer elemento no puede reconciliarla, sino que se necesita un proceso total como la transformación como "tercer elemento". Por esto, estimamos la polaridad individual/colectiva es la más potente de todas las polaridades.

La transformación

Ya lo habréis adivinado: el atributo sistémico de la heptada es la transformación. Y repetimos, no como un resultado, sino como una característica, tal y como somos diversidad, polaridad, etc.

La suposición subyacente es que cada emprendimiento sigue un proceso de siete etapas entre dos estados: el del comienzo y el del final del ciclo completo. Es posible que aún no tengamos una comprensión clara de cómo termina el ciclo a menos que uno haya recorrido el proceso con cada etapa desarrollándose a medida que uno avanza.

Lo siguiente es de aplicación para cualquier proceso para el cual uno pueda suponer intuitivamente que hay un comienzo y un cierre, y que hay un sentido de transformación o realización a través del proceso.

¿Qué es la transformación?

Pensemos en un objeto que pasa por una transformación de un estado a otro. Esto es inadecuado. Podemos agregar a nuestra representación mental el medioambiente y reconocer que también debe participar en la transformación. Esto es mejor, pero todavía no es suficiente. También hay que tener en cuenta como una realidad a la transformación en sí.

Entonces, no se puede entender la transformación por su inicio y final, tampoco por el proceso que los une, sino por la acción total. Lo que participa de la transformación es tanto el sistema, su contexto, como la acción. Es una acción generando cambio, con cambio de calidad de acción misma.

-----//-----

Con esta introducción, podemos recoger la definición del **fenómeno de transformación que nos ofrece Bennett:**

- La entidad está en constante autorrealización.
- La entidad adquiere nuevas propiedades al autorrealizarse, que no existían como potencial o tampoco eran posibles en su estado "no realizado".
- La entidad, manteniendo su identidad, es integrada en un sistema superior como una parte de un todo.

Se realiza a sí misma para completar su estructura, y se realiza fuera de su sistema, es decir, en armonía con su entorno.

-----//-----

Armonía

La transformación como acción total reconcilia en una armonía la doble naturaleza de los sistemas. Por un lado su identidad propia, individualidad, resultado de su autorrealización y, por otro lado, su disolución en el medioambiente al integrarse, volviendo también el medioambiente.

La complementariedad de estas naturalezas puede conducir, paso a paso, hacia la transformación que está más allá de estas naturalezas. El secreto de esta transformación es que las dos naturalezas siguen siendo lo que son, pero, al estar conectadas a través de la acción, ambas son llevadas a un nuevo dominio de armonía. Como no está en ninguna de las dos naturalezas dejar de ser lo que es y convertirse en el otro, debe entrar un tercer elemento distinto de ambos.

La transformación posibilita la armonía de ser a la vez uno mismo, y parte del mundo.

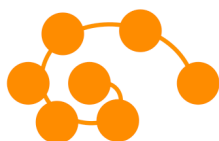
Sin embargo, tenemos escasa experiencia de una pura armonía con nosotros mismos y nuestro mundo. Es más allá de pertenecer al mundo, es ser el mundo. Este mundo es la realidad superior de la que somos parte, sea social, natural o espiritual según el enfoque que le queramos dar.

Tenemos más bien una experiencia de separación, de desconexión inducida por el olvido de nuestro origen, por nuestras creencias, por nuestro ego que pensó que para vivir nuestra individualidad tuvimos que renunciar a nuestra totalidad.

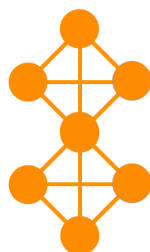
La realidad es que no vivimos solos con y en nuestra realidad superior, sino que convivimos con una multitud de seres en un ecosistema. Esta convivencia genera un nivel de complejidad, y con ella ambigüedad e incertidumbre, y consecuentemente, de ansiedad hasta miedo. Esta convivencia se contempla a partir de la eneada. Mientras, la heptada nos invita a extraer del eco-sistema el conjunto sistema y sistema superior y reconectar con la armonía de nuestra condición dual pura: individuada y integrada.

Tipos de representaciones

La transformación no es estática, lo que dificulta su representación.

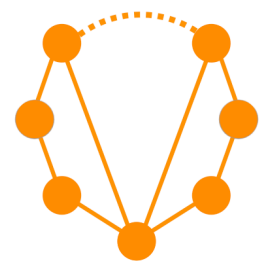


Espiral con una parte interna y externa



Progreso de hechos y valor en armonía

Niveles de transformación



"Mariposa"
 Progresión recursiva

En la primera ilustración encontramos la concha helicoidal. La concha parte del punto central y en la apertura se une con el mundo exterior. El cuarto término aparece aislado, pero también es el punto de transición de la parte interior o secreta de la concha al segmento exterior o manifestado. Es un movimiento de inhalación y exhalación.

En la segunda representación, cada uno de los dos cuadrados representa una actividad, una interna y otra externa, y el término común representa la transformación. Sugiere también que el término superior de la primera tetrada es de facto, el término inferior de la segunda tetrada. El fin de un progresar es solo el punto de partida de otro. El término común del cuarto punto tiene un significado triple (finalidad, base, transformación) La debilidad de esta representación es que sugiere la equivalencia de cada punto.

Otra forma es el doble cono. Esto sugiere en demasía que la heptada se construye en siete niveles o etapas. Es cierto que existen distintos "estados" en transformación que pueden ser considerados como niveles o etapas, pero no todos tienen la misma importancia, ni siempre se suceden en el tiempo. A menos que se capte la noción más profunda de estado o condición, el símbolo del doble cono puede ser engañoso.

La cuarta representación es un primer acercamiento a la eneada, que sugiere la recursividad de los procesos transformacionales.

3. Descripción de los estados




La heptada expresa la transformación tanto como proceso y como forma de ser. En consecuencia, la característica de los términos es también dual: tanto una etapa como un estado. Cada estado puede representarse como una etapa de un proceso de transformación, pero no constituye la transformación. Es una representación del observador externo. El concepto de etapa limita la transformación a un proceso lineal y pierde la noción de algo que perdura, por una parte, y de la acción total por otra.




Una de las dificultades en el estudio de los sistemas de siete términos surge debido al aparente conflicto de interpretación como siete etapas y siete estados con su cualidad respectiva. Ambas interpretaciones son necesarias y el conflicto se resuelve en la transformación.

Por ejemplo, el agua no pierde su identidad de H₂O aunque esté en un estado sólido, líquido o gaseoso. Cada estado tiene propiedades diferentes que le otorgan un valor específico a este estado.

Así son los estados de la transformación. Pueden convivir, aportar nuevas propiedades, sin perder la identidad del agua.

A continuación describimos los siete estados:

	Estado	Característica externa	Característica interna
	1. Iniciación / llamada	<p>Iniciación de la transformación.</p> <p>El principio, el primer instante.</p> <p>La semilla, la fecundación.</p>	<p>Se contacta con un deseo, necesidad, llamada.</p> <p>Surge de una idea, una emoción, un impulso.</p> <p>Motivado por una preocupación, una necesidad, un deseo, una frustración, crisis, etc.</p>
	2. Participación / lucha	<p>Participación, involucración y exploración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crece e intercambia con su entorno. • Está en modo "toma", dependencia. 	<p>Emergen luchas, resistencias, polaridades, dudas, emergencia de la sombra.</p>
	3. Separación / Integración interna	<p>Separación, distanciamiento de la entidad de su origen.</p> <p>La entidad cobra vida propia y autonomía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodeterminación, autonomía, individualidad. • Entidad por derecho propio (*) • Identidad, fronteras con el entorno. 	<p>Integración interna de las polaridades y resistencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración de la sombra.
	4. Armonía	<p>La entidad tiene su lugar en el sistema mayor.</p> <p>El sistema superior es lo que es por el sistema y viceversa.</p>	<p>Armonía en la naturaleza dual hecho y valor, dimension individual y colectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que es no se puede sacrificar por lo que aporta y viceversa. • El hecho se desarrolla en el sistema en el que se crea valor.

	Estado	Característica externa	Característica interna
	5. Significado / Insight	El sistema no es un fin en sí, sino que es un medio/ instrumento para un fin mayor en el sistema que se encuentra. Adquiere significado .	Adquisición visión sistémica, consciencia de la realidad en la que se inscribe el sistema. Insight, revelación de su potencial y valor.
	6. Despliegue / Renuncia	La propia acción de manifestar su valor. Despliegue en su sistema mayor. Realización y autorrealización.	Renuncia a lo que haga falta para contribuir de manera más efectiva: ya no se trata del sistema, sino de lo que su entorno/contexto necesita de él. Sacrificio de una parte de uno mismo en beneficio de otra parte.
	7. Completud / terminación	Completud: se ha completado el despliegue del tema/ foco. Madurez del sistema. Realización de su valor en el sistema superior.	Terminación. Aprendiendo de la experiencia. Perfección alcanzada.

(*) Existir **por derecho propio**. Se puede definir como la capacidad para dirigirse a sí mismo y tomar decisiones. La definición de Merriam Webster de "in its own right" hace explícita la separación: "por sus propias cualidades especiales y no por una conexión con otra cosa".

El estado de separación toca a nuestras puertas cuando el estado de participación deja de hacernos crecer, enriquecernos, y al revés, acaba ahogándonos. Tenemos que mudar de piel, salir de casa, de la sombra del tutor.

Sin embargo, no nos separamos solo para ser, sino para poder devenir, porque el camino aún no ha acabado. Hay que liberarse para poder descubrirse y tener acceso a estos *insights* que nos guiarán en la segunda parte del recorrido.

También dejamos de crecer cuando somos únicamente la meta. Nos volvemos un medio para integrarnos en el sistema mayor, y nuestra transformación prosigue.

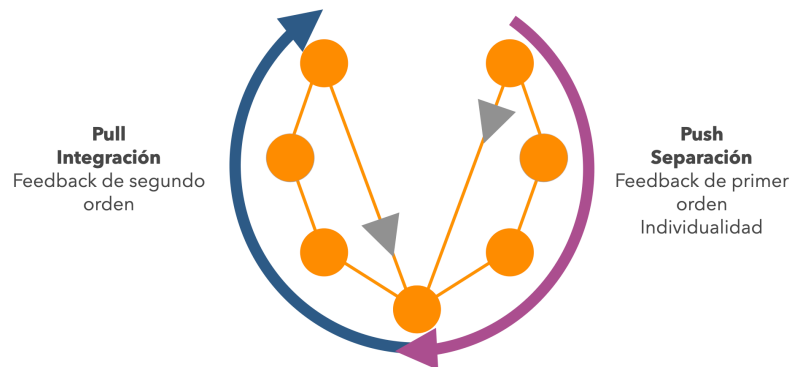
Tuvimos que, primero, liberarnos de nuestro origen, para luego integrarnos en él desde la individualidad.

Es muy particular también caracterizar la sexta etapa/estado como renuncia, cuando es la etapa en la que se está en el auge de la realización, a un paso de la completud. Precisamente por estar en el auge, no hay esfuerzo, es un soltar completo, un estado de servicio, en el que es el contexto el que tira de nosotros. En este estado de servicio, no es el sistema quien dicta lo que quiere hacer, sino el contexto lo que necesita. Y para ello, el sistema debe renunciar a cualquier intención egoica y deshacerse de cualquier aspecto que sobra para su estar al servicio. En la integración, no hay sitio para dos. Esta condición recuerda la noción de *pull del sistema mayor sobre la entidad*.

Push y pull

Distinguimos en la heptada dos fases, *push & pull*. La primera la llamamos la fase de *push*, de empujar, en la que el sistema tiene que emanciparse desde sus propios medios, nutriéndose del mundo que le rodea. En la segunda fase *pull*, de tirar, el sistema suelta su autodeterminación para someterse de alguna forma a las demandas de su mundo. Ponerse al servicio de su mundo es lo que ahora condiciona el desarrollo del sistema.

Por si es de interés, ampliamos con unas notas la regulación de cada fase. En la fase *pull*, el desarrollo se regula con un ciclo de retroalimentación de primer orden, que significa que en el inicio apuntamos lo mejor posible hacia la meta, y se va corrigiendo la dirección a medida que nos acercamos a ella. Primer orden significa que el ajuste se hace en base al resultado anticipado.

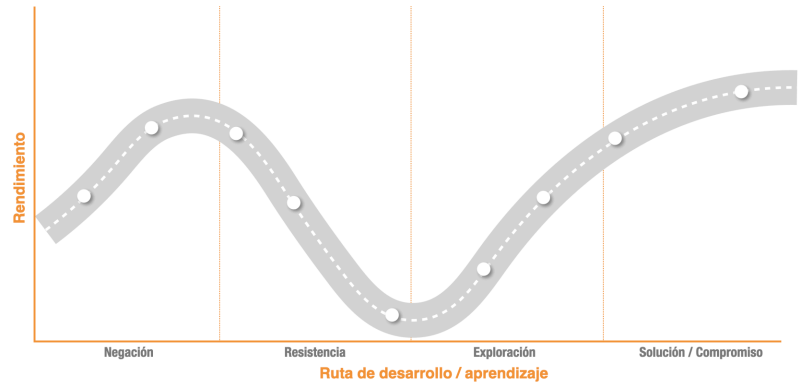


En la fase *push*, el desarrollo se regula con un ciclo de retroalimentación de segundo orden, en el que ajustamos la dirección una vez alcanzados los resultados. Segundo orden significa que el reajuste se hace en base al resultado obtenido.

Combinando ambos ciclos, podemos resaltar que una transformación es a la vez intencional y a la vez un descubrimiento que no se puede anticipar. Esto diferencia principalmente el cambio de la transformación. No se sabe cuál ni cómo será el estado habiendo alcanzado la completud antes de alcanzarla. Y es lógico, considerando que emergen propiedades e *insights* en el camino que antes ni existían. La transformación es una caja sorpresa: "nunca imaginé que algún día...".

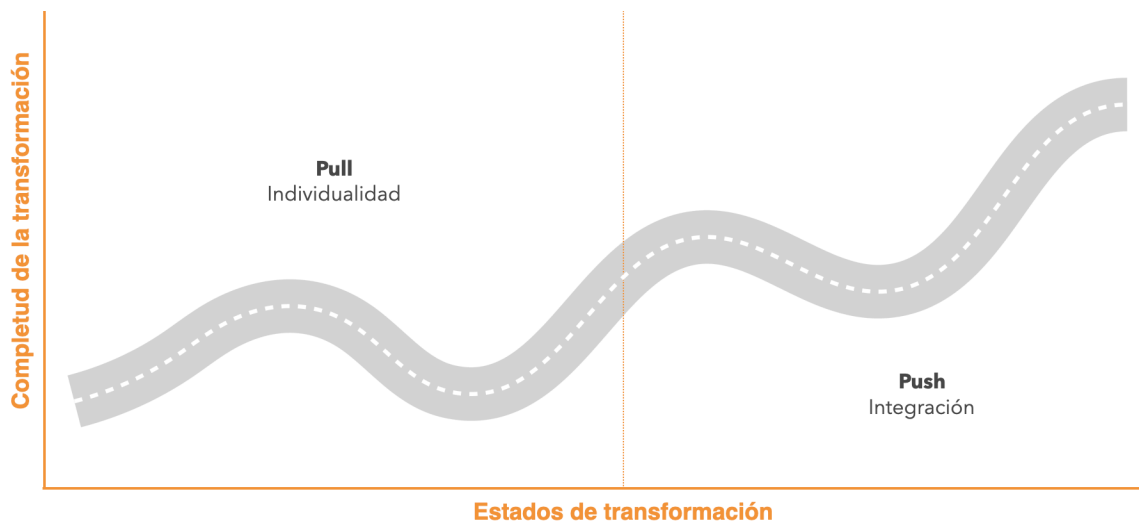
La curva del cambio

La curva del cambio es un modelo popular y muy útil que se utiliza para comprender las etapas de transición personal y cambio organizacional. Ayuda a identificar cómo reaccionarán las personas al cambio para que puedan ayudar a hacer sus propias transiciones personales y asegurarse de que tendrán la ayuda y el apoyo que necesitan.



La curva se caracteriza por una caída de rendimiento/ánimo antes de recuperar un mayor rendimiento que al inicio.

Se suele aplicar esta curva también a los procesos de transformación. Esto es, sin embargo, la mitad de la historia. Podemos reconocer en el proceso de transformación una secuencia de dos curvas de cambio, en línea con las fases de *push* y *pull*.



4. Cambio, evolución y transformación

Denotar las diferencias entre conceptos depende, por supuesto, de la definición que hacemos de cada concepto. Habiendo llegado a la transformación, podemos proponer distinciones que sirven, sobre todo, a entender los matices de la transformación.

El **cambio** es, en su sentido popular, cambiar una cosa por otra. Ocurre en la misma clase en la que se está, y por lo tanto la podemos describir, planificar y ejecutar. Podemos cambiar el techo de la casa, y sigue siendo un techo que nos protege de la lluvia. Así podemos cambiar el formato de una reunión, pero puede seguir siendo una reunión con el mismo valor para el equipo. Son cambios de calidad o cantidad aunque no de valor.

La **evolución** es, como detallamos en la hexada, la acción coalescente de actualización del significado y realización de potencial de un sistema en su entorno. Es la cualidad de acción en un momento presente. Ella puede o no convertirse en una transformación.

La **involución** es la pérdida de valor a lo largo del tiempo a los ojos del ecosistema hasta ya no tener ninguno, que es cuando la organización quiebra figurativa o literalmente.

La **transformación** es una transcendencia a un nivel superior, es decir, que abre un nuevo nivel de realidad con una nueva clase de propiedades que antes no existían.

La transformación es una totalidad de acciones generando cambio, con cambio de calidad de la acción misma. La evolución es condición para la transformación, pero no la garantiza.

5. Síntomas y enfoque

Un objetivo para desentrañar un proceso en particular es vivir el proceso siguiendo su curso natural con un sentido de confianza en el proceso y alcanzando la meta prevista. Desafortunadamente, muchos procesos se llevan a cabo alcanzando resultados no deseados, o cualquier resultado con una sensación de estancamiento o un desgaste significativo de energía (en el ámbito organizacional, existe una cifra: el 70% de los procesos de transformación no tienen el éxito esperado o, incluso, son un fracaso).

Pero la consecuencia mas profunda de una transformación que desvía de su pureza, es la desarmonía entre la entidad y su mundo, y el resultante sentimiento de falta y carencia cuando sentimos que no tiene su lugar.

	Heptada sana	Heptada insana
--	---------------------	-----------------------

Síntomas	Crecimiento, evolución, maduración “como debe ser”. Los eventos crean historia.	No hay cambio cualitativo. Estancado en un estado. Mantenerse en este estado resulta perjudicial para el sistema. Retrocede si no avanza. No participa en la creación de la historia.
Caracterización	Todos los estados se experimentan y se transitan.	Algunos estados están troncados, abortados, respecto a los demás.
Aclaración	Los estados de transformación representan el camino natural de crecimiento de todo sistema dinámico interdependiente. Una transformación sana es aquella que recorre todas las etapas y vive todos los estados del camino.	La evolución se mantiene “linear” sin cambio de características ni cambio cualitativo. Pérdida de armonía interna. Disonancia. Eternizarse en un estado consigue el efecto contrario y genera una pérdida de madurez por el propio desgaste, y el desfase con el entorno. La energía se desgasta en mantener el estado en vez de liberarla para la propia transformación.

Habiendo madurado un estado, la progresión natural para el sistema es emprender una progresión a un nuevo estado. El foco es facilitar vivir cada estado, sin atascarse en uno, y sin buscar atajos. Cualquier estado cohibido debilita todo el proceso de transformación. Las carencias en un estado no se pueden compensar en otro estado.

Teniendo en cuenta que cada estado tiene sus desafíos y necesidades, la transformación consciente permite un proceso eficiente y efectivo, y sobre todo sostenido hasta su completud y experimentar la armonía de nuestra plena integración en el mundo.

6. Preguntas

Cuando centramos nuestra atención en un sistema y su entorno, podemos enfocarnos en determinados aspectos del sistema, o en el sistema como entidad:

- ¿En qué estado se encuentra el sistema en general?

- ¿Qué aspectos del sistema están en cuál estado/etapa?

Podríamos encontrarnos con un equipo que está en un estado de separación en general (la etapa de desempeño⁴), si bien, por ejemplo, su forma de gestionar las nuevas tecnologías se halla aún en una etapa de iniciación.

El objetivo principal de la indagación es tomar consciencia de las resistencias, recursos, desafíos y oportunidades y aprendizajes en cada estado para vivir plenamente cada etapa/estado que corresponde vivir.

Estado	Preguntas	Ejemplo
1. Iniciación / llamada	¿Qué quiere emerger? ¿Cómo se permite, se favorece, que emerja lo nuevo? ¿Se permite tomar una llamada aunque se desconozca adónde puede llevar? ¿Se hace caso a las crisis, tensiones? ¿Cómo se suelen tapar?	Estamos hartos de las reuniones que empiezan 20 min más tarde de lo agendado. Se quiere ser responsable y empezar a tiempo.
2. Participación / lucha	¿Qué quiere crecer? ¿Qué resistencias, dificultades, se experimentan? ¿Qué necesita protección, facilitación? ¿Qué está cambiando en mí, en ella, en nuestra organización?	Se prueban diferentes formatos de comunicación, recompensas y castigos para empezar a tiempo. Se experimenta dificultad en las reuniones colindantes. Algunos quieren cambiar de verdad, otros lo ven como tiempo perdido.
3. Separación / Integración	¿Qué ha tomado forma? ¿Qué/quién opera con autonomía? ¿Qué dificultades se han integrado?	Las reuniones se mantienen con disciplina, con un inicio y final. Se toman decisiones aunque no todos estén de acuerdo.

⁴ Bruce Tuckman propuso por primera vez en 1965 el modelo de formación-conflicto-normalización-desempeño de desarrollo grupal, y dijo que estas fases son todas necesarias e inevitables para que un equipo crezca, enfrente desafíos, aborde problemas, encuentre soluciones, planifique el trabajo y obtenga resultados.

Estado	Preguntas	Ejemplo
4. Armonía	<p>Conectando con las dos naturalezas (por ej. persona - padre familia):</p> <p>¿Cuál es el nivel de armonía?</p> <p>¿Alguna naturaleza está al sacrificio de la otra?</p> <p>¿Puede expresarse completamente cada una?</p>	<p>La reuniones tienen una identidad en sí, y a la vez son parte de toda la estructura (procesos, herramientas, roles, sistemas de gestión, espacios, etc.) de la organización.</p> <p>La estructura en general facilita que las reuniones tomen la forma que tomen. Antes, por ejemplo, se anulaban regularmente por otras prioridades, si bien había presión de la gerencia para que los equipos se coordinasen entre sí.</p>
5. Significado / <i>Insight</i>	<p>¿Qué valor ha adquirido el sistema?</p> <p>¿Qué lo hace especial?</p> <p>¿Qué se dice al respecto?</p> <p>¿Qué aporta/podría aportar?</p>	<p>Se conecta con un sentimiento de respeto por los demás y uno mismo. El tiempo es valioso para todos, y la reunión solo tiene sentido si contribuye al equipo. Si juntos hemos conseguido empezar a tiempo, ¿qué más podemos conseguir?</p> <p>Las reflexiones y las decisiones adquieren una calidad que facilita otro tipo de decisiones.</p>
6. Despliegue / Renuncia	<p>¿Qué se quiere del sistema?</p> <p>¿Cómo va generando impacto en su contexto?</p> <p>¿Qué tiene que soltar en pos de su aportación al contexto?</p> <p>¿Qué rol está tomando en su ecosistema?</p> <p>¿Cómo va trascendiendo más allá del impacto directo en su contexto?</p>	<p>Las reuniones se extienden más allá de ser un espacio de coordinación de tareas, en un espacio para compartir cómo uno se siente y de escucha, y expresar peticiones y necesidades.</p> <p>En resumen, son clave para el desarrollo de confianza en el equipo.</p> <p>Tienen que soltar la necesidad de tener una lista de acciones al cabo de cada reunión.</p>

Estado	Preguntas	Ejemplo
7. Completud / terminación	¿Cuál es mi lugar en el sector/ ecosistema? ¿Qué queda pendiente en el desarrollo del sistema mismo, y la contribución que aporta a su contexto?	La organización mantiene reuniones regulares y a demanda. Diferencia los tipos: de coordinación, de reflexión. Las reuniones están al servicio de la organización y no al revés. El respeto se fomenta y demuestra en las reuniones.

7. Ejemplos

Tomemos unos ejemplos para ilustrar aspectos de la transformación.

El hogar:

Imagínese el material de construcción: ladrillos, arena, maderas, clavos, etc.; van relacionándose, unos mejor que con otros, y exploran hacer muros, marcos, superficies.

En una combinación acertada forman una estructura que protege de la lluvia: una casa. Cada uno, el ladrillo, los clavos, etc toman su sitio, un rol.

Pero aquí no acaba: la casa tiene el valor potencial de no solo abrigar de la lluvia, sino de volverse un hogar, un espacio para el desarrollo psico-emocional de la familia.

Así que se sigue modificando la disposición y relación de los elementos para volverse la casa acogedora, espaciosa... hasta volverse un hogar. La familia experimenta y vive la casa, y su influencia moldea la casa en un hogar.

De ladrillo a un hogar, eso es transformación, trascendiendo la clase de realidad del ladrillo a una clase de realidad humana. La estructura como casa y como hogar. La casa fomenta el desarrollo del hogar, y el hogar fomenta el desarrollo de la casa.

Relación cliente:

Conseguir una relación comercial con un cliente ya es todo un logro, es el resultado de un proceso de transformación.

Esta relación puede evolucionar a ser más sólida, con mayor volumen de transacción, más agradable en las relaciones, con menos reclamaciones, y/o ampliando la matriz de relaciones entre proveedor y cliente. Todas estas son evoluciones en la misma clase: relación comercial.

Imaginaros que, tras un proceso de transformación, la relación se ha convertido en una relación de socios, donde juntos co-crean en su sector una nueva forma de atender las necesidades de los clientes finales. Esta relación se ha transformado, aportando un valor que antes no existía para el sector en el que se hallan.

Lo que caracteriza la transformación es que no se conoce el destino, precisamente porque el destino pertenece a un plano superior, que desde el plano (o clase) inferior no se puede distinguir. Como niño pensábamos poder imaginar lo que es ser adulto, cuando en realidad no teníamos idea de lo que conlleva y se siente al ser adulto hasta el día que lo fuimos.

8. Conclusión

La armonía entre nuestra individualidad y nuestra integración en la sociedad nos parecerá una evidencia cuando hayamos llegado a la edad adulta. Aunque ¿nos sentimos plenamente en armonía con nosotros mismo y en la sociedad? Pero recordemos todas las experiencias y aprendizajes que tuvimos que tener para crecer y pasar de ser un infante a un adulto, padre o profesional curtido. No ha sido sin esfuerzo.

Detrás de esta polaridad está la tensión de toda relación íntima: el respeto de mi identidad y la fusión con el otro; el yo y el nosotros. A nivel espiritual es el cuestión de la individualidad del alma y espíritu, y la fusión y disolución con dios.

Este dilema se resuelve en la transformación. La heptada eleva este dilema más allá de una simple polaridad con la que se convive y hay que sostener. En la díada, la polaridad se reconcilia con un tercer término. La heptada introduce la armonía en nuestra naturaleza dual, que la transformación permite abarcar. La acción total de transformación es la reconciliación que descubrimos en la tríada.

A través de la transformación tenemos la posibilidad de desplegar nos plenamente como sistema en sí y ocupar nuestro lugar en nuestro contexto.

En el ámbito organizacional, a estas personas que se transforman a sí mismas y a su organización en algo de mayor valor las denominamos **alquimistas**[®] de la organización.

Según la RAE, la alquimia 'es una transmutación maravillosa e increíble'. El Alquimista, según Merriam Webster, 'es gente con algún poder mágico o proceso de transmutación de una sustancia común, típicamente de poco valor, en una sustancia de gran valor'.

Líderes, un agente de cambio, cada colaborador y consultor tiene la oportunidad de implicarse en la transformación.

La transformación consiste en vivir el proceso. No es algo que se obtiene ni se diseña. Es una construcción que acontece dentro del sistema. Este proceso acontece en cada uno de nosotros de manera continua.

Me gusta la metáfora de la inspiración y expiración. En la inspiración nos nutrimos y desarrollamos, en la expiración nos expresamos en nuestro mundo y nos integramos en él. No hay inspiración sin expiración y viceversa.

Por todo lo dicho, la heptada nos invita a vivir plenamente cada estado sin buscar atajos, en camino hacia la completud. Vivir la transformación es vivir sin más, porque somos transformación.

Y cuando llegamos a la completud, podemos volver a emprender otro ciclo.

Una definición del infierno es que volvemos una y otra vez por la misma escena. Si volvemos al mismo sitio, será que nos hemos saltado una etapa. Hay que vivir lo que toca vivir y aprender de ello.



Bibliografía

Libros

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

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