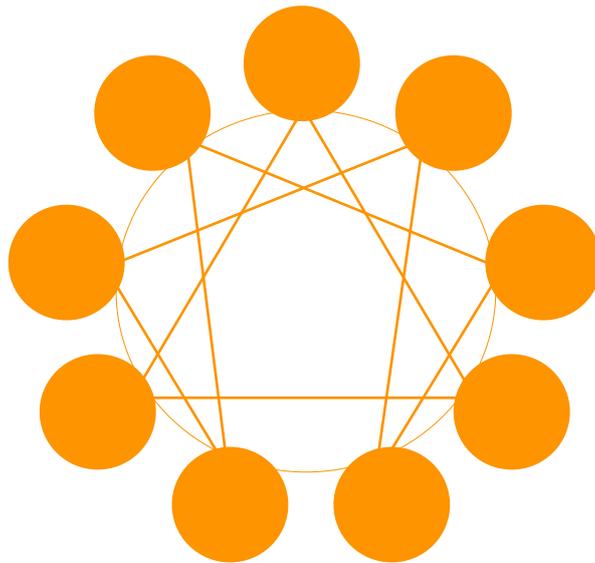


Evolution Spirals

Eneada



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>De la octada a la eneada.</i>	3
<i>Eneagrama de la personalidad.</i>	4
2. Descripción	5
<i>Introducción</i>	5
<i>Atributo</i>	6
<i>Proceso personal y organizacional.</i>	7
3. Complejidad e incertidumbre	10
4. Puntos de choque	11
<i>Punto de choque interno</i>	11
<i>Punto de choque externo</i>	13
<i>Causalidad o finalidad</i>	15
<i>Transición 8-9</i>	16
<i>Travesía del desierto 4- 5</i>	16
5. Mapa cultural sistémico	17
<i>Introducción</i>	17
<i>Adaptabilidad para la homeostasis</i>	19
<i>Regulación del MCS</i>	20
6. Conclusión	23
7. Bibliografía	25

1. Introducción

De la octada a la eneada.

¿Qué puede haber después de la plenitud?

No hay etapa de transformación más allá de la completud y por lo tanto la octada debería ser la última de los sistemas transformacionales. La completud sin embargo no corresponde a nuestra experiencia. No tiene en cuenta situaciones que precisamente hacen imposible la completud debido a la naturaleza misma de la existencia.

La completud nos evade. ¿Cuántas veces hemos tenido la motivación por un objetivo que nos ilusiona, pero acabamos en un lugar completamente diferente?

“Teníamos un plan estupendo, hasta que nos topamos con la realidad.”

“Sigo atrapado en el día de la marmota.”

“He hecho muchas cosas, pero en el fondo, nada ha cambiado.”

“Antes, las cosas estaba mejor pero han ido a peor.”

“Cuando cierro una cosa, aparecen 10 nuevas.”

Por una parte, no existe el estatus quo. Los automatismos de la vida derivan hacia una involución si no le dedicamos un esfuerzo para mantener mínimamente este estatus quo. Por otra parte, cuando ponemos nuestra intención en un proyecto de cambio, muy a menudo, a pesar de la mejor intención, el proyecto fracasa o deriva a un resultado no deseado. Y sí en el mejor de los casos, el proyecto concluye con satisfacción, es para dar lugar a un nuevo proyecto de mejora.

La realización ideal en la experiencia actual del mundo nunca está libre de incompatibilidades, imperfectos, incertidumbres. En el mundo existente, la plenitud total es imposible.

Una manera simple de ver la situación es imaginar la finalización de la octada interrumpida por la entrada de un elemento alienígena.

Los elementos alienígenas abundan. Cuando juegas a las cartas, puedes estar muy convencido con tu estrategia hasta que intentas sin éxito conseguir esa carta que te falta para completar tu juego; o incluso cuando tienes el juego de cartas que deseabas, pero el juego de tus oponentes deja obsoleta tu estrategia.

Lo mismo cuando estás construyendo un nuevo producto o servicio y estás enamorado de tu idea, hasta que intentas construirlo como tal (“esto no es lo que tenía en mente”) o, hasta que lo pones en el mercado: “ningún cliente está realmente interesado en esta idea, tiene mejores opciones”.

Hasta la octada, hemos considerado los atributos sistémicos de un sistema, compuesto por subsistemas, y como parte de un sistema mayor pero aislado de la red de conexiones con otros sistemas. Esta es una abstracción inexistente, ya que la realidad es que cada sistema comparte su pertenencia a un sistema mayor con un número inmenso de otros sistemas, cada uno con su propia estructura, propósito, etapa de vida, acciones, etc. Junto constituyen una red compleja de sistemas interrelacionados y una jerarquía de sistemas incrustados unos en otros. En un sistema complejo está inherente la incertidumbre. Estos son la causa de los puntos de choque internos y externos que caracterizan el proceso de transformación como veremos más adelante.

La incertidumbre abre la brecha por la que se puede infiltrar el azar. Nadie puede dudar de que la incertidumbre y el azar son tan reales como el orden y la plenitud.

Sin embargo, parece que, si bien la naturaleza misma de la existencia ha de estar impregnada de incertidumbre y azar, hay en ella un medio por el cual se pueden superar.

Si el elemento extraño no puede ser absorbido en uno de los ocho términos, algo debe ceder para restaurar la armonía.

El atributo de transformación de la heptada considera la armonía entre nuestra naturaleza como hecho y valor, entre ser uno mismo y ser parte de algo más grande. Es una armonía interna. La eneada concierne la armonía de uno en y con el ecosistema y lo eleva a la categoría de atributo. ¿Cómo alcanza el sistema la armonía en la convivencia? Transformando juntos, es decir, co-transformando.

La eneada no se limita a transformar una entidad como un proyecto de cambio, sino realizarnos que somos de manera continua y omnipresente una transformación que se alimenta de la incertidumbre inherente a la convivencia. La incertidumbre, la duda, los miedos, son la condición para nuestra transformación, sea como ser social, ser espiritual o creador de herramientas.

La eneada, por su carácter fractal como son la triada y la hécada multiplica exponencialmente la riqueza de los insights que podemos acceder. Este presente capítulo presenta una breve introducción en aquellos aspectos de la eneada que nos acercan a la co-transformación.

Eneagrama de la personalidad.

La estructura de la eneada es el mismo que el símbolo, también llamado mandala, que aquel aplicado por el eneagrama de la personalidad.

En este capítulo, no se reconocerá a primera vista una relación entre la eneada, como estructura de co-transformación para la armonía, y el eneagrama de la personalidad.

Sin embargo, ambos tienen una relación estrecha y complementaria. Para vislumbrar la elaboración del contenido psicológico a partir de una estructura de transformación, se necesita incluir en el estudio la dimensión de la consciencia. Es una dimensión que sobrepasa el objeto de este manual y se elabora en su módulo correspondiente.

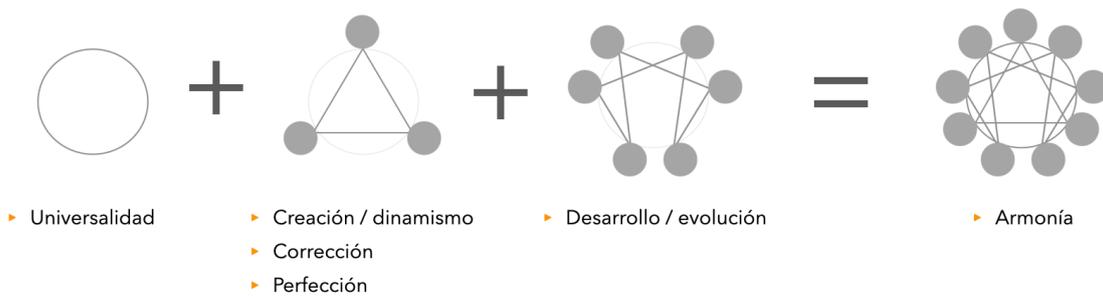
2. Descripción

Dame acierto al empezar, dirección al continuar, perfección al acabar.

Santo Tomás de Aquino

Introducción

La armonía se consigue a través de una acción total transformacional que combina la universalidad de la monada, el dinamismo de la tríada y la coalescencia de la hexada. Se conocen como la ley del uno, del tres y del siete.



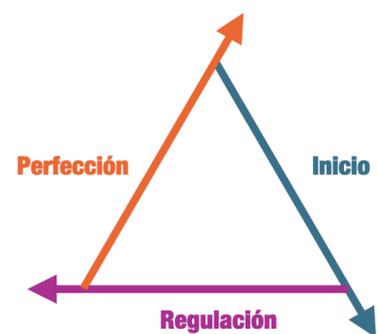
La eneada, un sistema de nueve términos tiene el atributo sistémico de armonización y los términos son de dos tipos; son tres fuentes y seis estaciones. Cada estación tiene un conjunto diferente de condiciones para que sea posible un tipo diferente de acción.

Hay dos tipos de progresión: alrededor del círculo del uno al nueve, y alrededor del hexágono donde el orden es 142857. Esta secuencia resulta también de dividir 1 por 7 resultando en una secuencia recurrente: $1/7 = 0,142857142857142857\dots$

Para que cualquier proceso, ya sea causal, intencional o ambos, pueda completarse en el universo, se deben combinar tres procesos:

- Un proceso primario que da dirección inicial,
- otro proceso de autorregulación que le permite adaptarse a las condiciones cambiantes,
- y un tercero de superación, perfección, para alcanzar el resultado final previsto.

Cada uno de estos tres procesos es impulsado por los tres términos de la tríada que mantienen vivo el proceso de



transformación.

La héxada determina **cómo** se ejecutan estos tres procesos.

Santo Tomás de Aquino no podía ser más preciso al pedir “Dame acierto al empezar, dirección al continuar, perfección al acabar” en su Oración para el Estudio.

Asimismo, cada fase implica una relación diferente: con la materia prima, la entidad misma, el sistema superior.

En resumen, la co-transformación implica tres fases de clase diferente (iniciar, regular, perfeccionar), separadas por los puntos de choque, y el punto de inicio y final, y implica tres niveles de sistemas (componentes, entidad, sistema superior).

Atributo

El atributo de armonía no es un estado último estático y pasivo, sino precisamente el estado de mayor vida, en el que la vitalidad y la evolución encuentren su expresión óptima. Es la armonía de lo vivo.

Volviendo a sistemas complejos: en un sistema que no está sujeto a ninguna tensión, disrupción, nada que le ponga fuera del equilibrio, los componentes se estabilizan y carecen de dinamismo. No es que haya encontrado su lugar, o haya equilibrio, porque no hay lugar que encontrar, y no hay nada que empuje al desequilibrio. En realidad, está sin vida. Conoceremos grupos, parejas que se engañan fingiendo una aparente armonía cuando en realidad lo que tienen es una apatía.

Así que la armonía se encuentra en el otro lado, donde hay vida, con su intrínseca incertidumbre, azar, resistencias, disrupciones. Recordemos siempre que antes de llegar a la armonía de la eneada, necesitamos cultivar la energización, la vitalidad, el progresar, la evolución.

Proceso personal y organizacional.

El proceso de transformación es universal y consta de 7 estaciones y 3 puntos de choque.

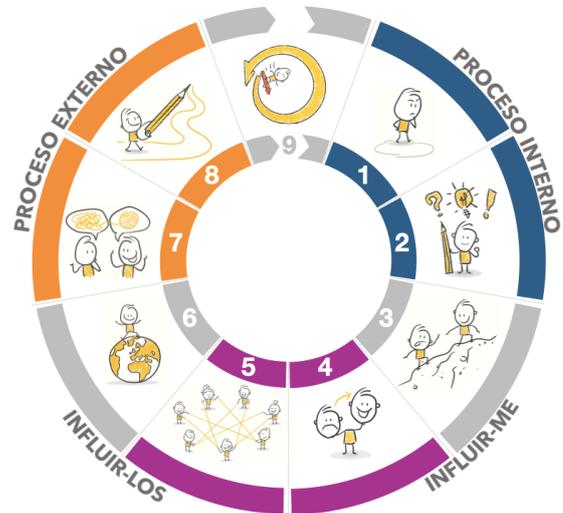
Se puede aplicar este proceso al diseño de un aparato, beber agua, una transformación cultural, o el desarrollo espiritual.

Proponemos a continuación el proceso personal o grupal en torno a un aspecto, también llamado punto focal, que podría ser una nueva manera de hacer, una creencia, un proceso, cambiar un hábito.

A cada estación corresponde un mecanismo de defensa que puede interrumpir el proceso si no se los supera. Los puntos de choque presentan una dificultad más ya que requieren la integración de un tercer elemento para superarlos.

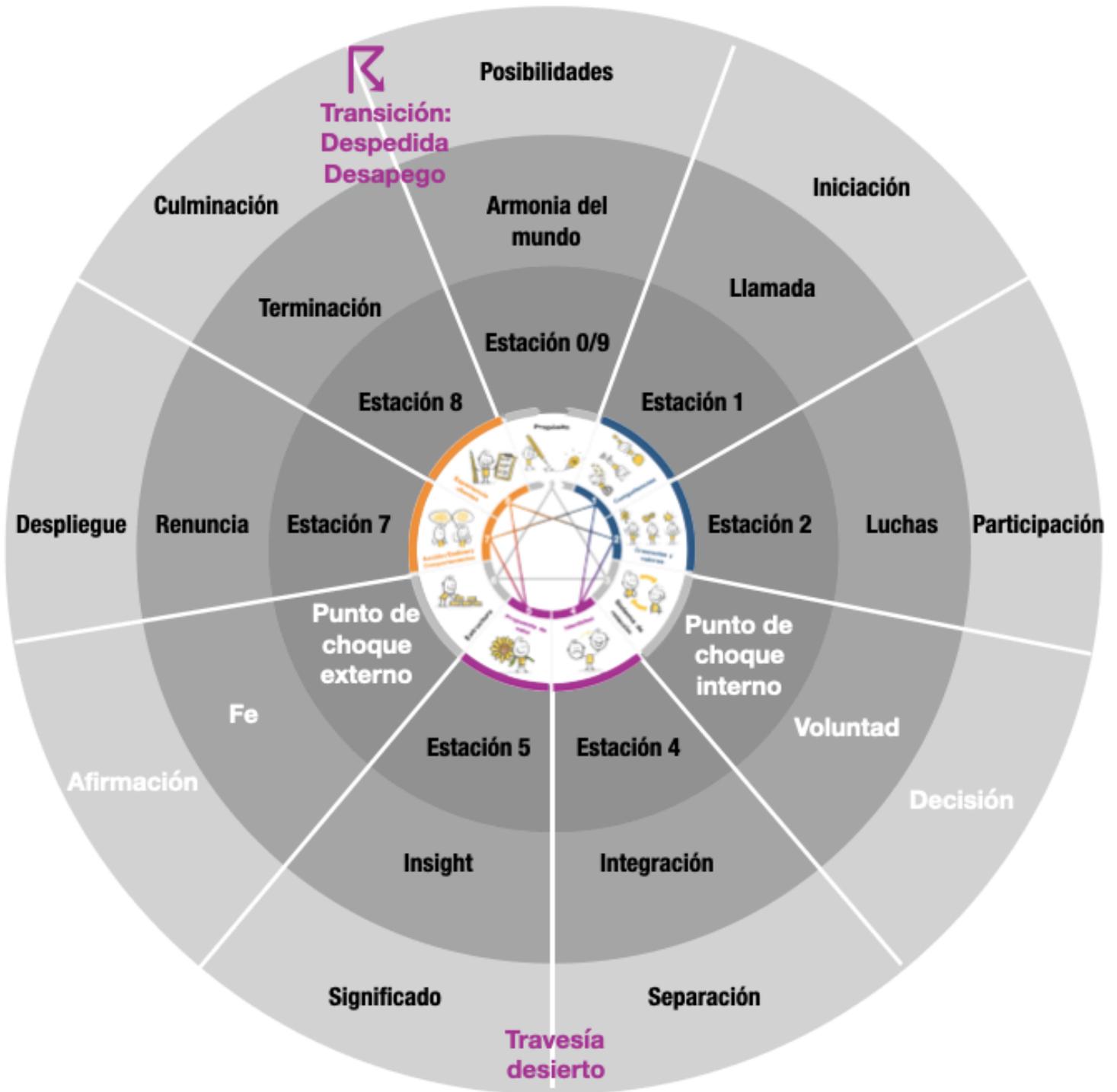
La utilidad de volverse consciente del proceso de transformación en el que uno es actor, facilita volverse protagonista, facilitar la eficacia del proceso al poder dar sentido a lo que acontece en cada etapa, y vivirlas sin atajos.

La tabla siguiente resume las estaciones de transformación de un punto focal personal o grupal:



	Estación	Manifestación con el exterior	Proceso interior
	Estación 1	Iniciación de un proceso de transformación de un aspecto. Brote de una semilla.	Se contacta con un deseo, necesidad, llamada en torno a un aspecto.
	Estación 2	Participación , involucración y exploración en torno al aspecto.	Emergen luchas , resistencias, polaridades, dudas.
	Punto de choque 3	Pasaje de la víctima al protagonista al tomar una decisión .	Desarrollar la voluntad , ganar confianza.

	Estación	Manifestación con el exterior	Proceso interior
	Estación 4	Separación , distanciamiento del tema de su origen. El foco/tema cobra vida propia y autonomía.	Integración de las polaridades y resistencias.
	Estación 5	El aspecto 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, conciencia de la realidad en la que se inscribe el aspecto/ foco/tema. Insight de su potencial y valor gracias a una visión sistémica.
	Punto de choque 6	Salir al "mundo" para manifestar el valor del aspecto. Afirmación en el mundo.	Desarrollar la fe , tener coraje.
	Estación 7	La propia acción de manifestar su valor. Despliegue del aspecto en su sistema mayor.	Renuncia a lo que haga falta para contribuir de manera más efectiva: ya no se trata del tema, sino de lo que el sistema necesita de él.
	Estación 8	Completud : se ha completado el despliegue del tema/foco.	Terminación y aprendizaje de la experiencia.
	Punto de choque 8/9	Despedida . Cierre del ciclo.	Desapego de lo acumulado, del pasado, y de los pendientes. Llevarse la experiencia.
	Estación 9	Disponible para todas las posibilidades de un nuevo ciclo.	En armonía . No hay nada más que hacer que estar presente. Estado de gestación y receptividad.



3. Complejidad e incertidumbre

El azar es lo que convierte la vida en arcilla maleable, que permite modificarla hasta volverse en una obra de arte divina.

J.B. Bennett

Antes de profundizar en los puntos de choques, tenemos que preparar el escenario encuadrando la complejidad e incertidumbre.

La complejidad de un sistema está sobre todo determinado por la cantidad de elementos y el número de relaciones interdependientes presentes en un sistema.

Añadir una quinta persona a un equipo no es 20% más “compleja”, sino que pasamos de 6 relaciones entre elementos a 10 relaciones. Casi el doble. Y así con cada elementos adicional.

Llegada cierta complejidad y entrelazamientos, las leyes de causa efecto aplican cada vez menos ya que hay efectos circulares, ciertas propiedades colectivas emergen que afecta recíprocamente en los elementos individuales, así que una pequeña variación puede tener grandes repercusiones y vice versa. La proporción de variables desconocidas se vuelve inmanejable.

A raíz de su complejidad, el sistema se vuelve volátil, ambiguo e incierto, completando así el acrónimo VUCA. Se puede confundir la incertidumbre como cualidad del sistema (el comportamiento del sistema no se puede predecir) con la experiencia como observador (siento incertidumbre, no puedo anticipar).

La incertidumbre en si no es un problema en el marco de la transformación, sino la reacción que nos despierta duda, ansiedad hasta miedo. Volveremos a ello en el capítulo siguiente sobre los puntos de choque.

La incertidumbre abre la puerta para que se infiltre el azar.

La palabra azar¹ viene del árabe que significa primero “flor” y luego se empleó para la marca que daba la suerte en la taba, que era el hueso de un mamífero como una oveja o cabra.

En la taba, antecesor del dado cuadrado, se marcaba con una pequeña flor uno de sus lados, que era el que daba suerte. El uso de az-zahr con el significado de *dado* hizo que en castellano se introdujera el arabismo azar. De hecho, según nos relata Bennett,

¹ <https://etimologias.dechile.net/?azar>

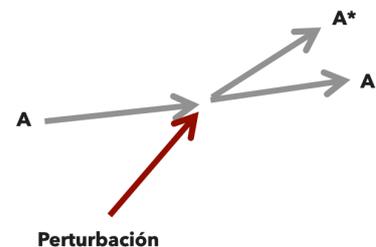
cuando en las cruzadas, los Franceses adoptaron este juego, (aprendiendo a jugarlos durante la ocupación de unas de las ciudades de Syria), llamaron el juego por el nombre utilizados por los Sarracenos: "azzar". Entonces la palabra se convirtió en azar en Castellano; y se introdujo en el idioma Ingles "harzard", que tiene también el significado de riesgo y peligro.



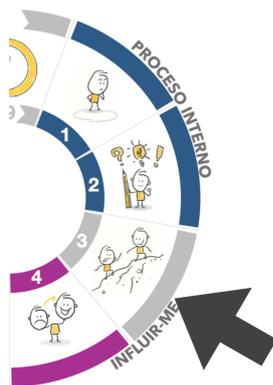
4. Puntos de choque

En los puntos de choque el proceso sufre un disturbio, una fuerza que desvía el movimiento inicial de su curso. Para corregir o perfeccionar el curso se necesita compensar con una fuerza equivalente que neutraliza el disturbio.

Estas interferencias pueden ser internas y externas en el sentido de un confrontación consigo mismo o con el mundo. Veamos.



Punto de choque interno



Te has propuesto aprender un idioma después de darle muchas vueltas. Sientes que te estaba limitando para crecer en el trabajo. Así que evaluaste las formaciones disponibles, te bajas una aplicación, y te pones, quizás, unas palabras de motivación encima de tu pantalla, y mejor aún, un plan de trabajo y un objetivo.

Está todo atado y el éxito está asegurado. O eso parecía. A los pocos meses, la ilusión deja paso al aburrimiento. Además tus hijos te llaman para jugar con ellos ya que volviste más temprano para atender las clases. Y entonces surgen muchas voces en tu mente:

-"Debería atender a mis hijos, paso poco tiempo con ellos."

- "Sin no aprendo, no tendré promoción."
- "Para que necesito una promoción, estoy feliz así."
- "Ya no se necesita aprender idiomas hoy en día, hay aplicaciones que lo hacen en el instante".
- "Creo que necesitaré el triple de tiempo."

- "Esto es mucho más difícil de lo que me imaginé."
- "No debo ser cobarde y seguir con ello".
- Etc.

Tu mente se a convertido en un veritable campo de lucha en el que se pelean muchos yo'es, cada uno quiere tener la razón, y cada uno tiene miedo de perder.

Entonces, ¿qué hacer?

¡Abandonar la intención inicial o seguir con ello!

Pero si sigues adelante, algún yo va a enfrentarse a una perdida y sufrir, o peor, puede rebelarse.

Falta adquirir un tercer elemento que reconcilie y desbloquee esta tensión.

Este tercer elemento es la voluntad. Hay que cultivar la capacidad de voluntad y pase lo que pase, serás capaz de estar a la altura de tu decisión y hacer frente a todas las implicaciones, a todos los yo'es.

A medida que la voluntad cobra fuerza, te armas de confianza y finalmente tomas la decisión: necesitas aprender este idioma y actúas en consecuencia. La confianza resulta de la experiencia de la capacidad de voluntad. Es una confianza en si, un confianza en nuestra voluntad. Sabemos y sentimos que no retrocederemos.

Externamente se reorganizan las actividades de tu día y las personas afectadas. Incluso aparecen ayudas y nuevas oportunidades de aprendizaje, ya que tu posición es ahora muy claro: vas a aprender este idioma, no quepa duda. El sueño de saber un idioma se transforma en una esperanza tangible.

Internamente, integras las resistencias, empiezas a hablar aunque te sientes ridiculo, acuerdas con tus hijos hacer ciertas actividades el fin de semana desde la asertividad y el cariño. Es cierto que ahora estas aprendiendo un idioma, pero sobre todo te sientes crecido de la capacidad de voluntad & confianza que has adquirido y del alineamiento de la disparidad de yo'es.

Felicidades, has atravesado el primer punto de choque.

Frente a una intención se oponen los miedos, resistencias, una multitud de voces que nos dividen y generan la duda y la ansiedad. El VUCA del sistema se convierte en un VUCA interno: una volatilidad de posiciones, incertidumbre & dudas, una complejidad y ambigüedad en el enjambre de pensamiento pensamientos y creencias.



Esta polaridad se reconcilia con la incorporación de la voluntad, cogiendo impulso para adentrarse en la estación 4 de integración.

El punto de choque no obliga a preguntarnos si lo que queríamos es un deseo o una necesidad. Y en consecuencia a desarrollar en nosotros una voluntad consecuente. Y confianza: yo quiero & yo puedo.

Importante entender, es que sin la duda y la resistencia, no hay crecimiento.

El azar y la incertidumbre es un campo que adquiere trascendencia en los puntos de choque. Sólo en este campo es posible adquirir voluntad & confianza, enfrentarse a la decisión de una posición o acción personal, en definitiva, aprender y crecer.

Ante la decisión, nadie puede ayudar. La única ayuda viene del interior. Es cierto que la ayuda aparece, pero después de que la decisión esté verdaderamente tomada.

La incertidumbre, la duda y la debilidad se convierten así en los reveladores del valor y las virtudes: hay que decidir lo que es bueno para uno y actuar consecuentemente. La virtud es tomar distancia del interés propio, a la luz del azar, de un posible desenlace dramático. De lo contrario, no hay virtud posible. La virtud es voluntad.

Punto de choque externo



Pasaron años. Aprendiste a dominar este nuevo idioma, lo disfrutaste en las vacaciones en ese país, y descubriste que ver las películas en versión original te ofrece una experiencia más rica y cercana a la cultura particular al ver las películas.

En el trabajo también se enteraron de tu nuevo talento y por ello se presenta la oportunidad de delegarte al país para abrir una delegación de tu empresa.

Y esto abre un montón de dudas:

¿Los proveedores y clientes locales me van a tomar en serio solo por manejar su idioma aunque sea un extranjero?

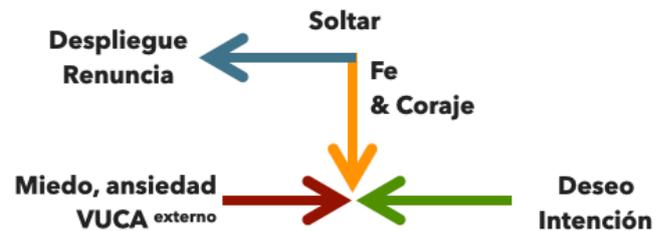
-¿No sería mejor contratar una persona local?

- ¿Qué impacto va a tener sobre mi familia si me expatrió unos años?
- ¿Siquiera me van a entender? Que sepa, hablan muy rápido y con un dialecto muy pronunciado. ¿Es la mejor estrategia?

De nuevo te enfrentas a resistencias y dudas. Pero esta vez la confianza no lo va a resolver. Tu puedes tener la confianza para mudarte allí, pero tal vez es cierto que no fue una estrategia adecuada mandarte allí ya que los clientes no acaban de aceptarte. O quizás es cierto que no los entiendes en absoluto. Su dialecto es muy pronunciado.

En este punto de choque, solo sabrás lo que pasa después de haber llevado a cabo tu decisión.

Frente al miedo para lo desconocido, necesitamos fe y adentrarnos en nosotros mismos para encontrar el coraje. "No sé si es el camino justo, sin embargo me lanzo."



La voluntad & confianza versus la fe & coraje.

A ver si el ejemplo siguiente nos ayuda a distinguir la matiz. Imagina que quieres escalar una nueva roca. Estás frente a ella y puedes ver la cumbre y la dificultad de la escalada. La cuestión es si tienes suficiente confianza en tu capacidad y voluntad para escalarla.

La escalas y ahora que estás en la cumbre descubres otro acantilado al otro lado. Pero hay una capa de nubes que te impide ver lo que hay del otro lado. Sin embargo, un compañero te dice de saltar porque debajo hay un lago y vas a tener una experiencia única de adrenalina. No tienes duda de que sepas saltar. Pero tienes muchas dudas sobre si hay un lago siquiera, si el nivel del agua es el suficiente, y si no hay rocas de por medio. La incertidumbre y el riesgo de fracasar es real. Solo te queda tener fe en tu compañero y armarte de coraje frente al miedo, ...o bajar en rapel por donde viniste.

Buscamos la previsibilidad y la estabilidad, pero la oportunidad se encuentra en el campo del azar, y tenemos que adentrarnos en este campo para que la oportunidad y el potencial se materialicen. Solo funciona si tiene el peligro de no realizarse y de estar equivocado.

Bennet hace una elegante comparación entre la voluntad personal con v minúscula y la Voluntad del sistema superior con V mayúscula. El punto de choque interno nos obliga a cultivar la confianza en nuestra voluntad. El punto de choque externo nos obliga a cultivar el coraje en tener fe para someternos a la Voluntad del sistema mayor. Confianza en nuestra voluntad versus coraje para la fe en la Voluntad ajena.

Afirmarse es un acto de sometimiento de nuestras divisiones a nuestra voluntad. Saltar al mundo con coraje es un acto de sometimiento a una realidad superior, ya que es este mundo que determinará lo que es verdadero o falso de todo lo que no hayamos imaginado e anticipado, sea un cliente, un mercado, o cualquier instancia a la que nos ponemos al servicio.

El punto de choque interno nos confronta con la cuestión de lo bueno o malo para uno mismo, y el externo con la cuestión de lo que es justo o no justo, es decir cuál es la

verdad. ¿Hay suficiente agua para saltar? ¿Los clientes me aceptarán? ¿La estrategia es la justa? La verdad es lo que dirán los clientes y no mi criterio.

Una última distinción antes de cloturar la introducción a los puntos de choque.

La voluntad, la decisión, la fe, solo existen en el momento de ejecutarlos. Así es con la consciencia y la creatividad.² Podemos tener una intención, sospechar que tenemos la voluntad, pero en realidad, solo se vuelve existente en el instante concreto cuando se ejerce y la continua renovación.

A cambio, la confianza y el coraje se acumulan y consolidan. Si decido salir en frente a un público, hago los pasos hasta estar en el centro del escenario. A partir de entonces, lo que consolida es la confianza, mientras la ansiedad y el miedo me siguen acompañando. La voluntad ya la ejecuté. La confianza acumulada me consolida sin embargo para renovar mi voluntad frente a una nueva situación que pone a prueba mi decisión.

Causalidad o finalidad

Desde una perspectiva causal, todas las situaciones están abiertas y sujetas a perturbaciones, por factores impredecibles. La plenitud es sólo un atributo sistémico aproximado. Tenemos que ir más allá de la octada para encontrar sistemas que puedan permitir la incertidumbre y el azar y, sin embargo, alcanzar una estructura armoniosa. La transformación es el mecanismo.

Desde una perspectiva teológica, la existencia camina hacia una finalidad, que sin embargo estará siempre fuera del alcance precisamente por su naturaleza existencial. Tenemos que trascender nuestra condición existencial a la vez de poder mantenerla. La transformación pone al alcance esta armonía.

La perspectiva causal y teológica no se oponen, sino que se complementan cuando comprendemos que el azar es la condición para adquirir aquellos recursos que nos transforman cuando queremos extender nuestra existencia hacia una finalidad con sentido. Y aunque no pongamos consciencia ni voluntad en extender nuestra existencia hacia una finalidad, la superación del azar puede empujar nuestra evolución hacia una finalidad, aunque no seamos siquiera consciente. Y si no la superamos... derivamos al estado de mayor incertidumbre deja infiltrarse paulatinamente el azar hasta el estado de máxima entropía, el estado quieto, sin tensión, sin diversidad, sin vida.

² Recordemos las 3 C's del cambio: Consciencia, Creatividad y Constancia.

Transición 8-9

En la estación 8 de plenitud, podemos quedar absorbido por el gozo de haber culminado el proceso, de la celebración, o también, de perseguir una exagerada perfección y aprendizaje. Para transitar a la estación 9, nos enfrentamos a un punto de choque escondido debajo de la fase de perfeccionamiento. El perfeccionamiento tiene que tener un final. El dicho de que la perfección es enemigo de lo bueno aplica muy bien para esta transición.

Para poder transitar a la estación 9, necesitamos girar 180°, de mirar hacia atrás todo el recorrido hecho, para darle la espalda y mirar hacia frente, cerrar el ciclo y volver a ponernos a disposición para lo que venga.

Requiere tanto el desapego de lo conseguido en la gratitud como de lo no conseguido en la aceptación.

Tiene una calidad de punto de choque porque presenta de nuevo un escalón. Pasamos de relacionarnos con el sistema superior en el que hemos impactado a fusionarnos en él.

Cuando un equipo concluye su proyecto, los miembros del equipo vuelven a sus departamentos respectivos y estar a disposición de un nuevo proyecto, para el cual se vuelve a movilizar personas con sus especialidades respectivos para constituir un equipo.

Cuando todos los días regresamos a casa, y las oficinas quedan vacías, no hay organización. Todas las personas han vuelto a su estatus de individuo y miembros de la sociedad. Pero por un pacto, volvemos al trabajo cada día y reintegramos una organización, hasta que acabe el día.

Esta última transición tiene una matiz que aquí no podemos elaborar, pero solo para mencionarla: es el departamento que nos tiene que abrir las puertas y reintegrar. ¡El último empujón nos lo tiene que dar el sistema mayor!

Travesía del desierto 4- 5

Si bien esta transición de la estación 4 a 5, de la dimensión individual a la dimensión sistémica, no es un punto de choque, contiene una dificultad particular que se merece unas líneas. Iniciando en la estación 1 con una intención, alcanzamos la meta en la estación 4 de integración. La estación en la que consolidamos el aprendizaje de un nuevo idioma. En principio, a primera vista, no hay nada más por hacer. Hemos conseguido el objetivo. Es una posición cómoda que nos brinda satisfacción. Progresar a la estación 5 implica realizarnos de que la meta era solo el medio para algo que va más allá. No se trataba de uno en sí, sino el valor que adquiere en su realidad mayor.

Esta transición se llama en los procesos espirituales la *travesía del desierto*, en la que nuestra identidad (y ego) se desplazan de ser el centro de una constelación a girar

alrededor de un astro mayor al que nos ponemos al servicio.

Es tan doloroso como reconocer que el sol no giraba en torno a la tierra en los tiempos de Galileo, tanto que le costo la vida.

Transitar a la estación 5 y ponernos bajo la luz del sistema mayor implica dejar la comodidad de la estación 4 y cuestionarnos de nuevo, después de tanto camino ya recorrido, sobre nuestro sentido existencial y volver a caminar esta segunda parte del ciclo.

5. Mapa cultural sistémico

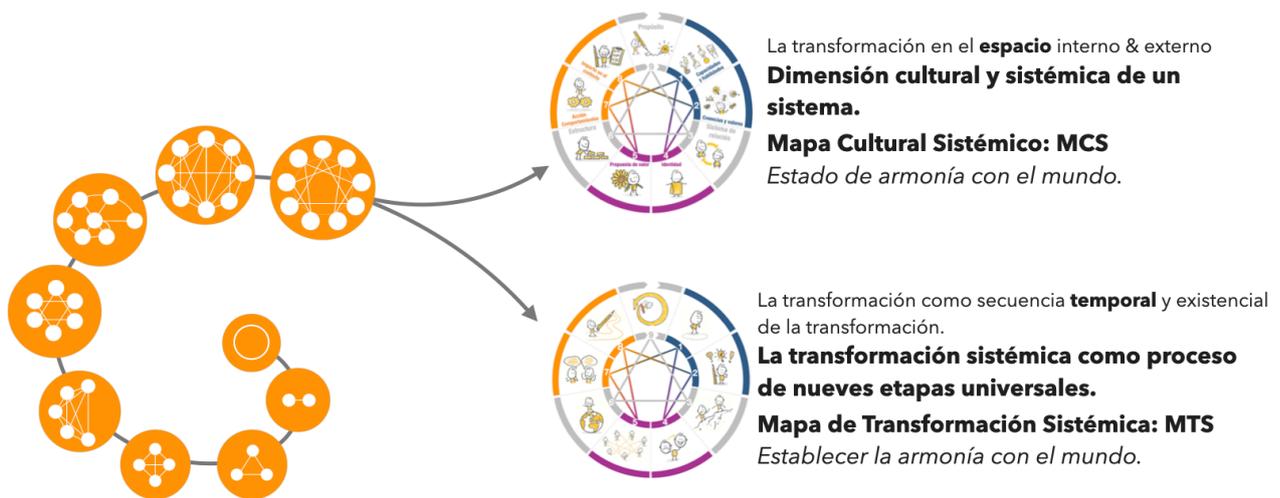
Lo que transformas, te transforma.

Introducción

Hemos visto anteriormente el proceso psicológico transformacional de un cambio de creencia o hábito, como secuencia.

También podemos considerar los niveles psicológicos internos y su manifestación externa como un proceso de transformación, que entrelaza la influencia reciproca del mundo interno y externo.

Este abordaje se modela con el Mapa Cultural Sistémico (MCS) que introducimos brevemente en este apartado, ya que nos enriquece la comprensión de la estructura de la eneada y su versatilidad.



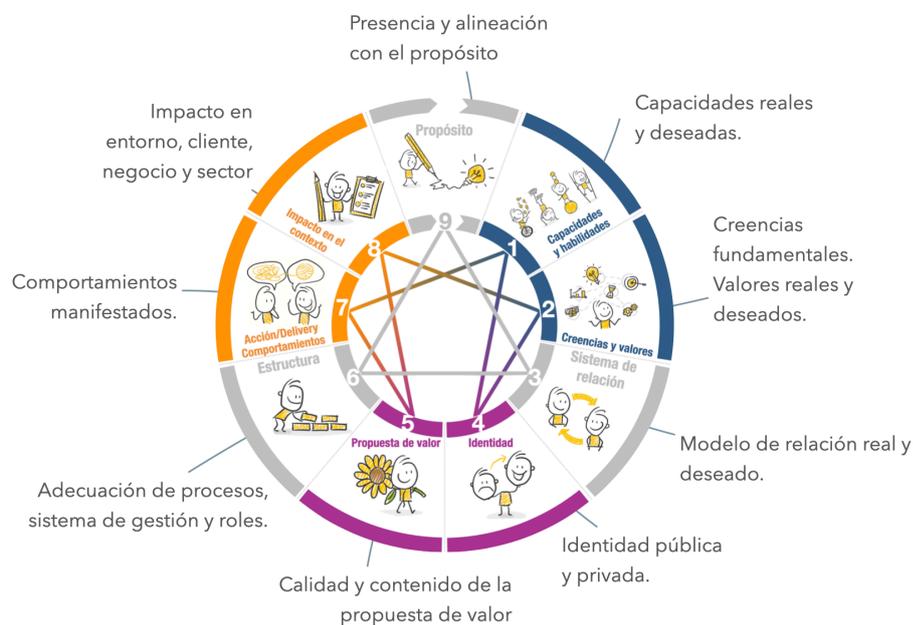
En realidad, todo lo creado y vivo resulta de, y es un proceso creativo de co-transformación. Por tanto, la eneada nos permite abordar toda las dimensiones humanas, es decir social, cultural, espiritual, personal, profesional, creador y utilizador de herramientas, etc.

Volviendo al MPS: es una herramienta de cartografía que desglosa la personalidad de una persona y cultura de una organización y establece las relaciones específicas entre los elementos, pudiendo así revelar las [in]coherencias del sistema en cuestión.

Como herramienta de cartografía nos permite ordenar los aspectos que emergen a la superficie y darles un significado en el contexto de los demás.

Son nueve elementos en total:

- Capacidades y habilidades
- Creencias y valores
- Sistema & modelo de relación (quién)
- Identidad
- Propuesta de valor
- Estructura/Misión (cómo)
- Acción y comportamientos
- Impacto e influencia
- Propósito (para qué)



Reconoceremos la triada propósito/sentido - sistema & modelo de relación y estructura.

El modelo de relación actúa como punto de choque, en él que la confianza, comunicación, y voluntad permiten integrar la disparidad de creencias y valores en una identidad unificada.

Similarmente, la estructura actúa como punto de choque, en él que la misión, los roles, procesos, normas, modelo empresarial, etc. permiten desplegarse en su entorno y poner su propuesta de valor al servicio del sistema mayor.

Las relaciones internas dentro de esta triada, y la hékada representan bucles de retroalimentación que permiten la auto-regulación y perfeccionamiento del sistema en su contexto, y vice versa.

En este sentido, desvelar las incoherencias en estas relaciones impulsa el reajuste continuo para el restablecimiento de la coherencia.

Aquí un **ejemplo** simple: podemos revelar que la empresa tiene la creencia (punto 2) de que el cuidado de los detalles es importante para un servicio de calidad, sin embargo, su identidad (punto 4) es de una empresa rígida que impide reconocer su indecuación, y además, los clientes no valoran los detalles, sino la velocidad de respuesta. (Punto 8).

La capacidad de reajuste tiene otro sinónimo: adaptabilidad.

Adaptabilidad para la homeostasis

La adaptabilidad es la capacidad auto-organizativa de sistemas complejos (como son las organizaciones) de dar respuesta a cambios del entorno o internos. La consecuencia de la adaptabilidad es la resiliencia. La acumulación de ajustes adaptativos resulta en una deriva evolutiva, que puede desembocar (pero no necesariamente) en una transformación.

De hecho, la toma de consciencia de una incoherencia y su implicación puede convertirse en una **llamada** para iniciar un proceso de transformación consciente como desarrollado en el capítulo anterior.

Una organización puede tener vitalidad y ser poco adaptativa sin que le perjudique, mientras las condiciones internas y externas son favorables a su funcionamiento exitoso. Pero está a la merced de su contexto. Cuando las condiciones cambian, y la organización no se autorregula para mantener una propuesta de valor e impactar en su contexto (clientes), ésta se desacopla de su contexto/nicho por dejar de aportar valor y acaba en quiebra.

Al revés, sí hace los ajustes necesarios para mantener su integridad y seguir aportando valor conservará su lugar en el ecosistema, y el ecosistema seguirá beneficiándose de la contribución de la organización en cuestión.

Podemos ver el MCS como un ciclo metabólico, y su mantenimiento como la conservación de la homeostasis.

De hecho, el MCS se relaciona en tres puntos con el mundo:

- ▶ En el sistema de relación: consigo mismo (punto de choque interno),
- ▶ en la estructura/misión: con el ecosistema de partners, competidores, proveedores y clientes, (punto de choque externo)
- ▶ en el propósito: con el sistema superior.

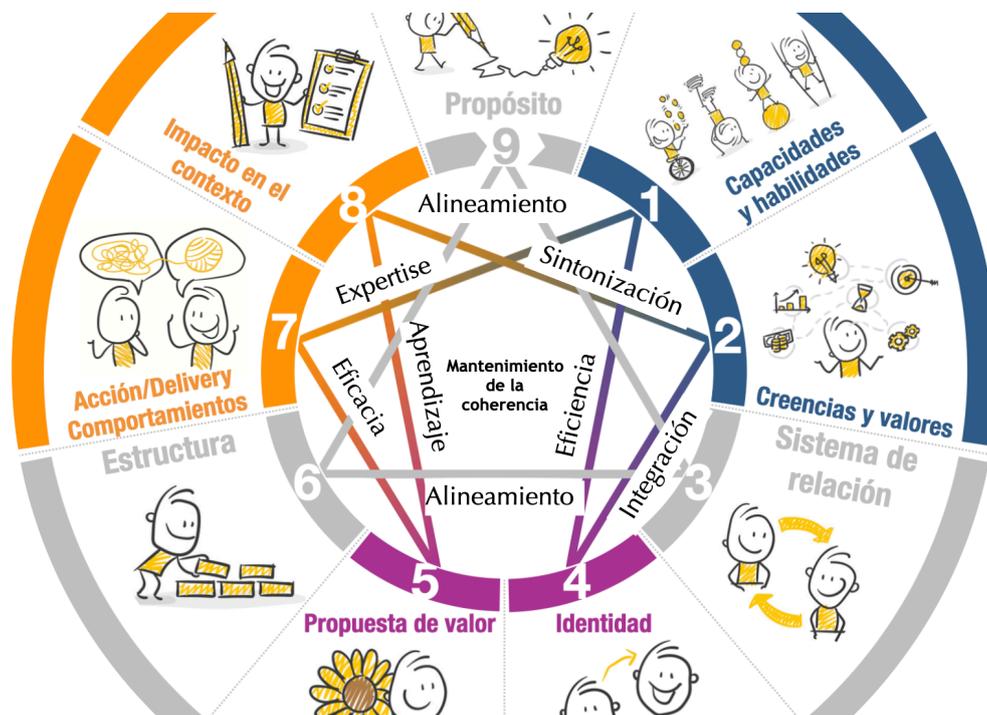
Los cambios que experimenta internamente y con lo externo en cada uno de estos puntos se responden con ajustes en cada uno de los elementos correspondientes (relación, estructura y propósito) y con la regulación de los otros seis elementos para corregir y perfeccionar el proceso en pos del mantenimiento de la homeostasis.

El proceso circular psíquico, emocional y físico del MCS es análogo con el proceso metabólico de materia y energía de la homeostasis, y el sistema de autorregulación corresponde al intercambio de información entre los elementos, representado por la relaciones internas del modelo MCS.

Con esta base, podemos a continuación detallar las relaciones.

Regulación del MCS

Si bien hay una relación entre todos los elementos, el foco está en la relación de coherencia de mayor relevancia respecto a la capacidad adaptativa. Veamos a continuación las cualidades de las relaciones.



Relación	Ciclo de regulación en un sentido, y <i>en itálico, en el sentido contrario.</i>
Rel->Est	¿El sistema de relación tiene la calidad de relación para aprovechar toda la estructura y esta a nivel de su misión?
Est-> Rel	¿ <i>La estructura facilita las interacciones y relaciones dentro del grupo?</i>
Est->Pro	¿La misión y estructura son adecuados para contribuir al propósito?
Pro-> Est	¿ <i>El propósito justifica la misión / estructura?</i>
Pro->Rel	¿el propósito moviliza a las personas y fomenta que generen un sistema de relación?
Rel->Pro	¿ <i>Transcenden las personas a través del propósito en el sistema superior?</i>

Relación	Ciclo de regulación en un sentido, y en <i>itálico</i> , en el sentido contrario.
1 -> 4 Eficiencia	Las capacidades se ven representadas en la identidad? Representan la materia prima de la identidad. Para que las competencias individuales se integren y caractericen la organización, tuvieron que pasar el filtro de los valores, y hacerse puesto a disposición de la organización gracias a sistema de relación propicio.
4 -> 1 Reforzamiento	<i>Recíprocamente, la identidad puede carecer de capacidades, habilidades, estimulando su adquisición.</i>
4-> 2 Integración	Un identidad integrada implica un alineamiento e integración de valores y creencias. También, una determinada identidad puede polarizar y fomentar una parte negada, relegada a la "sombra".
2 -> 4 Pertinencia	<i>Valores y creencias compartidos por el grupo generan la identidad. De cuales creencias y valores se nutre y no nutre la identidad?</i>
2 -> 8 Sintonización	Los valores y creencias sobre uno mismo y el mundo impactan en la experiencia del "cliente": en positivo si están alineado con los valores del cliente, y en negativo si están desfasados.
8 -> 2 Cuestionamiento	<i>Los valores del clientes exponen la pertinencia de los valores propios de la organización, y son fuente de ajuste de valores propio en contacto con la realidad externa.</i>
8-> 5 Aprendizaje	La experiencia de cliente, el resultado en cuanto a la satisfacción de sus necesidades se retroalimenta a la propuesta de valor. En esta relación, la organización se somete a la valoración final del cliente y itera sus mejoras para optimizar su aportación de valor.
5 -> 8 Impacto	<i>La experiencia del cliente / resultado está dentro de los límites determinados por la propuesta de valor de la organización. El impacto tiene que pasar todavía el filtro de la estructura y las acciones: lo que impacta es la propuesta de valor manifestada.</i>
5->7 Eficacia	La propuesta de valor es un potencial, hasta que se manifieste concretamente en las acciones, comportamientos. La contribución se materializa en la acción. La adecuación de las acciones asegurar la mayor eficacia en esta transferencia.

7->5 <i>Inspiración</i>	<i>En la experiencia de la acción pueden emerger insights o limitaciones que pueden alimentar a la propuesta de valor.</i>
7->1 Expertise	El desempeño de las acciones genera experiencia, y con ello, adquisición de competencias.
1->7 <i>Aprovechamiento</i>	<i>Las competencias existen sí se manifiestan en las acciones, el desempeño de la organización. En el caso contrario, son latente, desaprovechados.</i>

6. Conclusión

Puede que no sepamos el final, pero vamos hacia él.

La incertidumbre, y el concepto VUCA, son característicos de nuestra época actual con el cambio climático, inestabilidad geopolítica, movimientos económicos globales, disrupciones tecnológicas, etc. Pero la incertidumbre es una constante desde la creación del universo. Sin ella, ni siquiera habría universo.

Sin ir al inicio del universo, más cerca, ya en 1966 Bennett resume la situación:

El periodo en el que vivimos se caracteriza por la explosión del progreso que está apareciendo en todos los campos, y que están ahora fuera de control del hombre.

...

Estamos viviendo en una época de cambio sin precedente en la historia humana por su velocidad. Por la primera vez desde que el hombre apareció en la tierra, el entorno completo de la existencia humana cambia allá de lo conocida en el lapso de una única vida humana...

...la imagen estática y absoluta del mundo de los siglos pasados es inútil en tal situación y debe ser reemplazada por nociones dinámicas y relativas que pueden adaptarse al mundo cambiante.

...El universo mismo es incierto y lleno de azar, por el mero hecho de que siquiera exista.

La incertidumbre y el azar son los puntos de choque que crean las condiciones para que la evolución sea posible.

En la búsqueda de lo que nos distingue de los animales tenemos que incluir nuestra capacidad que nos facilita la incertidumbre: la de equivocarnos. Como menciona Blake, lo que nos distingue de todas las demás especies no es tanto nuestra soberbia capacidad de disección molecular, de inventar maravillosos instrumentos o de sondear el lejano espacio exterior, sino nuestra "capacidad" de equivocarnos. El resto de los

animales nunca se equivocan; saben instantáneamente. La incertidumbre y el azar nos ofrecen la posibilidad de equivocarnos.

Si bien la incertidumbre ha sido una constante, lo que podríamos argumentar que sí está cambiando, es la velocidad con la que sentimos que tenemos que adaptarnos.

Lo que nos impulsa es la ansiedad y el miedo con la que respondemos a esta incertidumbre. Pensamos que ir más rápido, incluso anticiparnos podremos poner en jaque esta incertidumbre. Pero es una batalla perdida de antemano.

Cuando la cantidad de información a procesar, la ansiedad y el miedo alcanzan cierto umbral, entramos en estado de shock. Está es una posible vía. Otra es por supuesto ralentizar. Y otra es trascender nuestra condición cultural.

La cultura, que incluye la fabricación e uso de herramientas, la colaboración, etc. nos ofreció un mecanismo adaptativo muy potente y más veloz, que la adaptación biológica, es decir genética.

Una tercera dimensión puede aún más multiplicar nuestra capacidad adaptativa: la consciencia. Queremos esperar que los movimientos preocupantes globales sean la tensión que requiere la humanidad para integrar un tercer elemento: la consciencia.

Y para finalizar definitivamente este módulo, os propongo esta hermosa cita del montañero W.H. Murray recuperado por Blake:

Hasta que uno se compromete, hay vacilación, la posibilidad de retroceder, siempre ineficacia. En relación con todos los actos de iniciativa (y creación), hay una verdad elemental, cuya ignorancia mata innumerables ideas y planes espléndidos: que en el momento en que uno se compromete definitivamente, la providencia también se mueve. Todo tipo de cosas ocurren para ayudar a uno que de otro modo nunca habrían ocurrido. Toda una corriente de acontecimientos surge de la decisión, suscitando a favor de uno todo tipo de acontecimientos imprevistos, encuentros y ayuda material, que ningún hombre podría haber soñado que le llegaría.

Aprendí un profundo respeto por una de las coplas de Goethe: lo que sea que puedas hacer o sueños que puedes, comenzalo.

¡La audacia tiene genio, poder y magia en ella!



7. 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.

Blake A G E. The Intelligent Enneagram. Shambhala, 1996

Bennett, John G., and Blake A G E. Hazard: The Risk of Realization: Bennett Books, 1991.

Dilts, R. (). Cómo cambiar creencias con la PNL. Málaga: Sirio, 1997

Dilts, R., Hallbom, T. y Smith, S. Identificación y cambio de creencias: un camino hacia la salud y el bienestar. Barcelona: Urano, 1996

Knowles, Richard N. The Leadership Dance: Pathways to Extraordinary Organizational Effectiveness. Niagra Falls: Center for Self-Organizing Leadership, 2002