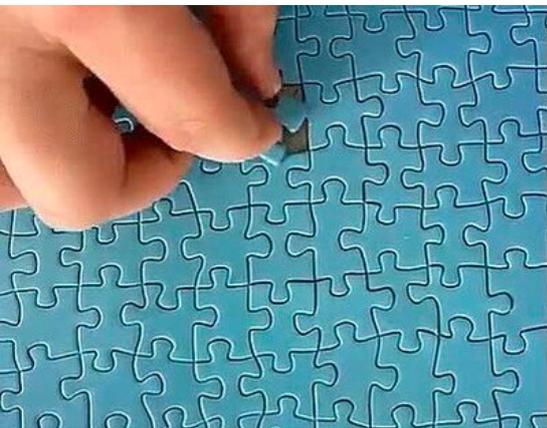
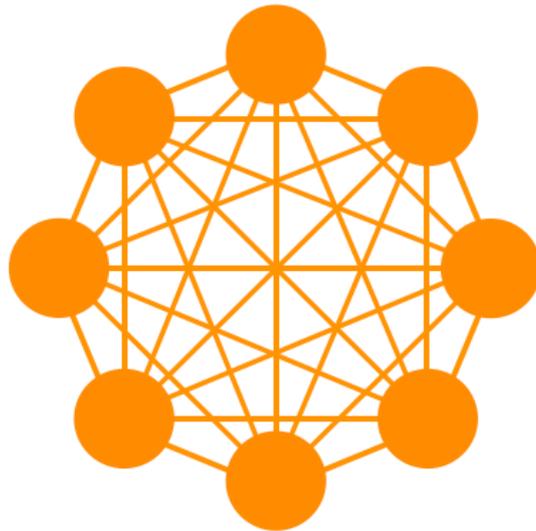


Evolution Spirals

Octada



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
De la heptada a la octada.	3
2. Definición	4
Representación: fusión de hecho y valor	4
Término: límites	5
Arena	6
Atributo: plenitud	6
3. Organización	6
Descripción	6
Arena de la organización	8
Límites	8
4. Las cuatro gradientes de la organización.	9
Individuo - Sociedad: línea sistémica	9
Mecanicidad y consciencia: línea del ser	11
Sostenibilidad y autodesarrollo: línea de la autonomía.	14
Función e ideal: la línea de la finalidad.	16
El centro	18
Relaciones entre las cuatro categorías de acción y resultados.	20
Resultados y modelo de liderazgo.	21
AQAL	22
5. Implicación sistémica	26
6. Cultura y octada	27
7. Preguntas	28
8. Conclusión	29
Bibliografía	30

1. Introducción

De la heptada a la octada.

La transformación desplegándose, tal y como lo representamos en la heptada, el sistema deviene un creador en derecho propio, a la vez de volverse integrado en un sistema mayor que podemos llamar habitat, nicho, contexto, ecosistema, sector, sistema mayor, que el sistema mismo contribuyó en crear.

A lo largo del histórico de este despliegue se van generando capas de complejidad, escalas, hasta alcanzar un nivel de equilibrio con el sistema al que pertenece. Este nivel es un estado de equilibrio en el mantenimiento recíproco entre el creador y lo creado.

El sistema y su habitat son indisoluble: el uno existe gracias a la del otro. Es una relación de interdependencia. El uno es lo que es gracias al otro.

Así mismo, el creador se transforma, de una dimensión existencial incorporando una dimensión esencial, o vice versa.

Llegado hasta aquí, el sistema y el sistema mayor han alcanzado la plenitud.

Dicho de otra forma, el sistema ha encontrado su lugar en su ecosistema, y el ecosistema se ha acomodado para darle su lugar, en su dimensión existencial y esencial.

El sistema mismo no puede valorar desde su perspectiva el lugar que ocupa con objetividad. Para ello, tenemos que tomar un paso para atrás y subirnos a una atalaya desde la cual podemos ver hasta el horizonte y "ver el bosque entero".

En la pentada, el sistema se ve como parte de algo mayor, y en la octada tiene que tomar todas las perspectivas, incluyendo la de aquel sistema mayor.

Por ello, la octada provee un marco de referencia absoluto, cuando hasta ahora las valoraciones eran relativas.

Esto le otorga el carácter de valoración absoluta, de la hora de la verdad, de la justicia.

¿Quién soy y cual lugar ocupo en el mundo?

Necesitamos la exhaustividad de perspectivas que ofrece la octada para una valoración objetiva completa.

En el mundo empresarial, a quienes se escucha en última instancia para valorar la situación de una empresa? Voces externas y diversas, como es por ejemplo la valoración bursátil y la valoración de los clientes, y no solo las internas.

El mundo es el resultado de toda una historia que nos ha llevado hasta aquí y contiene toda la complejidad de elementos y situaciones que hacen que es el que es. La octada completa en tiempo y en espacio la transformación de la heptada. Como apunta A. Blake: "Hay siete notas en la escala diatónica y la octava completa una octava y comienza otra. En este sentido, el ocho engloba al siete y puede verse tanto como un cierre como un encierre (closure and enclosure)."

La octada no nos ayuda a contemplar las vicisitudes y azar de la existencia y la forma en que se superan, lo cual será asunto para la eneada, pero permite representar la plenitud en todos sus aspectos.

Empezaremos con la definición genérica breve de la octada para ahondar en detalle en la octada del sistema social, persona, equipo y organización.

2. Definición

La pentada nos introduce a la singularidad mientras que la octada expresa completud o totalidad.

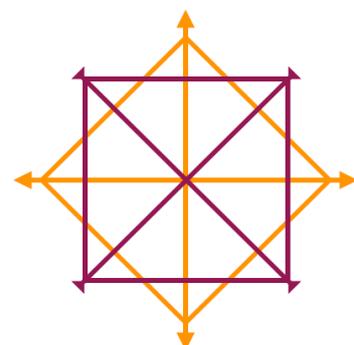
La octada permite representar con mucho mayor detalle la organización de una estructura compleja, que era posible con sistemas anteriores. Proporciona un medio para una comprensión total de una situación.

Se distingue de los sistemas anteriores por su capacidad para representar tanto el carácter atómico como el total de los sistemas. Todo sistema maduro tiene una triple realidad: es un conjunto de elemento que la compone, es una entidad/estructura con derecho propio y es parte indisoluble de un sistema mayor al que pertenece. Este triple carácter es inherente a la complejidad de sistemas completos autoregulados, es decir organizados en profundidad. Uno esta siempre en sandwich entre las partes y la totalidad.

Representación: fusión de hecho y valor

Se representa la octada con dos cuadrados superpuestos, uno de pie vertical y otro horizontal. Cada uno representa un dominio en cuya fusión el proceso alcanza la completud.

El cuadrado de pie representa los elementos cuantitativos, de hecho, del sistema-ecosistema. Lo que es, de que hace parte, y de que se compone.



El cuadrado horizontal representa estados o condiciones cualitativos.

La región común representa el espacio de acción por la cual se armonizan los dos aspectos.

La forma de diamante evoca una aspiración, expansión mientras que la forma cuadrada evoca la de estabilidad, restricción o conservación. Las puntas del diamante "se extienden", mientras que las puntas del cuadrado "restringen" o "contienen".

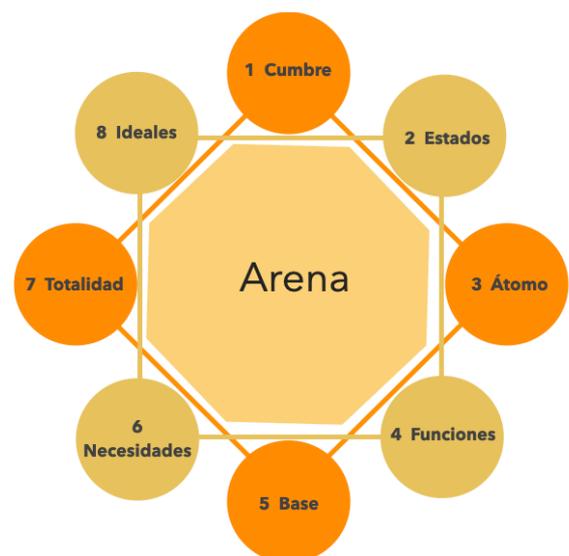
Término: limites

La octada se compone de límites como en la pentada. Si bien los límites de la pentada hacían referencia a su particularidad y eran relativas, los límites de la octada conciernen la totalidad y son absolutos.

Los ocho términos pueden ser considerados como los ocho aspectos o perspectivas desde los cuales podemos considerar el sistema-ecosistema. En mi imagen mental, son los 8 pilares que delimitan los confines del "universo" del sistema que estudiamos.

Los límites del cuadrado de hecho son:

- el átomo (3): el elemento indivisible que compone el sistema,
- La totalidad (7): el sistema mayor como un todo.
- La base (5): el estado más básico
- La cumbre (1): el estado más elevado



El cuadrado de valor representa estados o condiciones que requiere la acción completada:

- Funciones (4): operaciones que realizan las partes del sistema
- Estados (2): actualización del valor de las partes del sistema. Son los poderes, el valor que adquieren las partes.
- Necesidades (6): requerimientos del sistema mayor para subsistir
- Ideales (8): valor trascendente al sistema.

El nivel superior de este cuadrado de valor es creativo mientras que el nivel inferior es mecánico, funcional.

La región común representa la acción por la que se armonizan los dos aspectos, que se llama también arena y se introduce más en adelante.

Arena

La arena corresponde al solape de los dos dominios de hecho y valor, y es el tercer domino, resultado de la reconciliación de los hechos y el valor después de un proceso histórico.

El arena es el centro del anfiteatro, en el que se representan dramas y comedias. En el espacio alrededor de la arena se colocan en círculo todos los espectadores.

Atributo: plenitud

El sistema alcanza en la octada un estado de plenitud. Es el estado de un sistema que ha alcanzado su momento de máximo desarrollo hacia la perfección.

La plenitud sugiere la cualidad de pleno, de llenar el espacio de todas las posibilidades que nos delimita la octada.

La plenitud es el resultado de la completud que se alcanza cuando el sistema se completa a si mismo, y se completa la relación entre el sistema y su contexto.

Sus componentes léxicos nos dan algunos elementos también: el prefijo con- (unión), pletus (lleno). De esto va la completud: una unión plena entre el sistema y el ecosistema.

Más concretamente, corresponde a cuando todas las casuísticas de acciones que los espacios de la octada representa, están desarrollados, es decir se alcanza la completud de la octada y con ello la plenitud del sistema.

Parece que estamos rizando el rizo con dos términos muy similares, hasta sinónimos. Para los puristas, consideraremos la completud como la característica de la octada y la plenitud la cualidad, atributo resultante.

3. Organización

Descripción

La organización despliega todos sus aspectos cuantitativos y cualitativos dentro de los límites marcados por la octada.

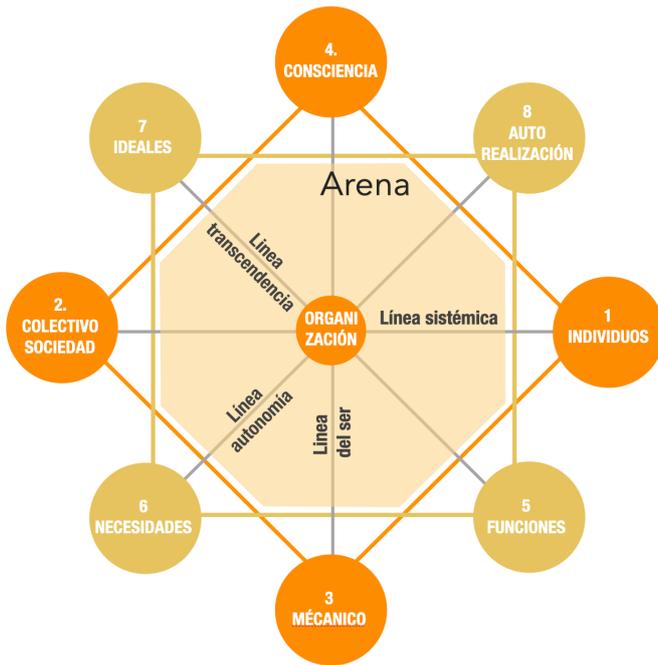
Los límites relacionados con el cuadrado de hechos son:

- Individuos (como bien lo indica su etimología, una unidad indivisible más pequeña) y sociedad (totalidad más grande)
- Estado mecánico (estado base) y estado de absoluta armonía y consciencia. (Estado más alto)

Los límites relacionados con el valor son:

- Función de cada integrante de la organización (funciones) e ideal de la sociedad al que contribuye. (ideal)
- Sostenibilidad de la sociedad (necesidades) y auto-realización de la persona (estados)

La octada proporciona un medio para una comprensión total de una situación.



La organización es el sistema a través del cual colaboran personas para realizar acciones que serán imposible de forma individual, en beneficio de sus miembros hasta de la sociedad.

Son importantes para toda la sociedad. En general, toda acción humana se desarrolla en el marco de una organización (familia, amigos, profesional,..)

Las influencias que se ejercen sobre ella van desde lo más elevado de la aspiración humana hasta las necesidades vitales pero básicas para su sobrevivencia como organización. Las organizaciones deben adaptarse a las necesidades cambiante de la

sociedad y al avance de los ideales de la humanidad.

En su seno, relaciones entre los equipos y las personas que componen la organización se tejen en una red compleja; y las funciones que desempeñan se concatenan en procesos para realizar la misión de la organización. La organización emerge precisamente de esta red de relaciones y de funciones. A la vez, la organización da cobijo a los equipos, y finalmente a las persona, facilitando o no que desempeñen su función y que puedan seguir desarrollandose y adquirir nuevos talentos.

En el centro está la organización, que es el punto de acción eficaz en la armonización de estas demandas.

Todo esto se puede representar por medio de la octada con un mínimo de explicación.

A la izquierda, está la participación en la sociedad total; a la derecha, preocupación por el equipo y la persona.

La consideración de todos los puntos de intersección del símbolo de la octada total se convierte entonces en la base para un estudio adecuado de la 'situación organizacional'.

Arena de la organización

La arena, es la región de impacto e influencia de cada quien componen el sistema-contexto por la cual se determina la situación. Esto puede ser a nivel individual y puede ser social, como por ejemplo, la voluntad de la sociedad de limitar los monopolios empresariales, o favorecer la diversidad individual.

Arena =

- ▶ Representa el espacio de todas las posibilidades.
- ▶ Región en la que la acción de armonización entre demandas conflictivas tiene lugar.
- ▶ Representa todas las operaciones/aspectos/contenidos/experiencias de una entidad auto-regulada dinámica.

Limites

Los límites nunca se alcanzan del todo y así lo demuestra el arena que “corta” el acceso a ellos. El limite es inalcanzable como organización. En la situación absoluta del término, la organización pierde su condición de organización como tal.

El punto de entrada en la arena se denomina el umbral del límite en cuestión.

Un individuo, o un grupo de individuos, no es o son una organización. En el momento que el individuo entra en la organización, lo cual está representado por la intersección con la primera conexión, se añade una variable social y la persona adquiere un significado en el contexto de la organización.

Desde la perspectiva de la sociología en este sentido, para Radcliffe-Brown la estructura social está constituida por personas (y no por individuos): “cada ser humano que vive en en la sociedad es dos cosas: un individuo y una persona. Como individuo, es un organismo biológico (...) como persona es un complejo de relaciones sociales.

Sociedad:

La sociedad indiferenciada como totalidad no distingue una jerarquía de organizaciones. Para ello, inversamente, tenemos que adentrarnos en la arena para poder hablar de organizaciones.



Y así podemos considerar cada límite en su estado absoluto, para darnos cuenta de que imposibilita la organización.

Tomemos un último ejemplo: **funciones**. Si la organización fuera exclusivamente un entramado de funciones, como todavía hasta los años 70 se conceptualizaban las organizaciones, carecería de cualquier propósito y autorregulación para funcionar y cuidar de su lugar en la sociedad, y requeriría anular el libre albedrío y desarrollo de las personas.

Sería una simple máquina, y no una organización.

4. Las cuatro gradientes de la organización.

Nos será más fácil adentrarnos en los límites de la octada por par de límites y los gradientes entre estos polos.

Cuando se realizan todas las conectividades de primer orden, cada una tiene siete puntos de cruce: dos fuera, dos en el límite y tres dentro de la arena.

Su interpretación nos ayudará a reunir en una sola imagen mental todos los factores principales que determinan la composición del universo del sistema en cuestión.

Todos los puntos de cruce dentro de la arena representan las distintas operaciones necesarias para el perfecto funcionamiento del sistema.

Esto sugiere la intensa complejidad de los sistemas autodirigidos completos.

Individuo - Sociedad: línea sistémica

La octada se distingue de los sistemas anteriores por su capacidad para representar tanto el carácter atómico como el total de los sistemas.

Esto está más marcado en la línea horizontal donde el tercer límite representa el individuo (la unidad o aspecto atómico del sistema) y el séptimo límite representa la sociedad (la totalidad).

Podemos interpretar 1-2 como varios grados de organización requeridos para el desempeño completo de las organizaciones.

Los dos puntos finales 3 y 7 (sociedad e individuo) están fuera de la arena y no forman parte directamente de la actividad organizacional como tal, como discutimos en el capítulo anterior sobre el carácter límite de los términos.

El eje horizontal tiene que ver con escala.

Los puntos de umbral de la arena son el inicio y la culminación del esfuerzo del hombre por organizarse como un ser social. Los otros 3 dentro de la arena determinan cómo debe organizarse el ecosistema completo. Las estructuras especializadas y determinadas localmente contribuyen a la totalidad manteniendo su integridad, y la totalidad les da cobijo.

Las escalas sugieren jerarquía, no en el sentido de autoridad-control (un nivel tiene control sobre un nivel inferior), sino en el sentido sistémico (una escala está encerrada en la siguiente escala, es decir, una escala está compuesta por partes en una escala inferior, y es un compuesto de una escala superior).

Hemos visto anteriormente la distinción de holarquía que se refiere a entidades que son tanto una parte de un todo como un todo. Todo punto en el eje dentro de la arena tiene esta calidad, en sandwich entre las escalas anterior y posterior.

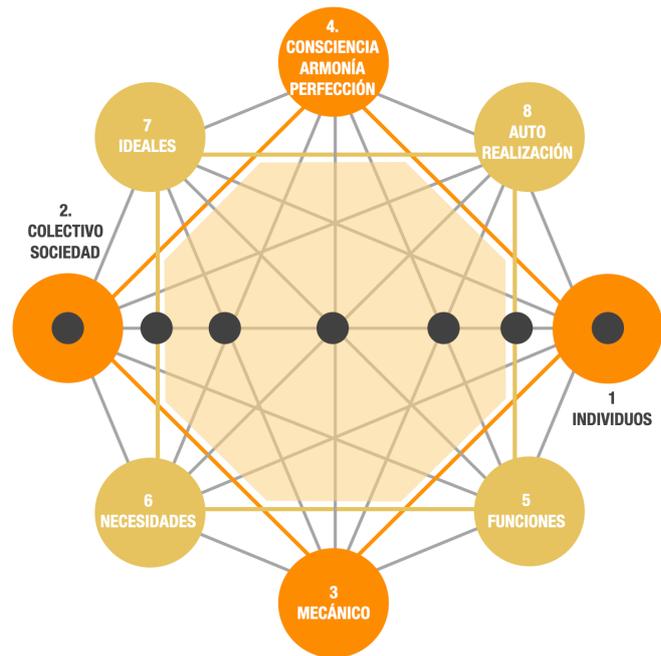
Vamos a mantener sin embargo el termino de jerarquía en uso en el ámbito de sistemas complejos.

La jerarquía es una propiedad importante de un sistema: organiza el sistema en múltiples escalas. Un átomo es parte de una molécula, que es parte de una célula, que es parte de un órgano, que es parte de un cuerpo, que es parte de una sociedad. Las interrelaciones entre los elementos de un subsistema son mucho más densas y fuertes que las relaciones externas. De esta manera, cada subsistema puede regularse y organizarse a sí mismo, aunque todavía está firmemente anclado en el contexto de sus sub y supersistemas.

El par yo-compañero es parte de un equipo, que es parte de una organización, que es parte de un sector, que es parte del ecosistema, que es finalmente parte de la sociedad en su conjunto.

Las escalas pueden ser más o menos reconocibles en una red de interacciones, según las fronteras que establecen, y/o la concentración de interacciones dentro de un subsistema que la desmarca de otros.

Cabe señalar que parte de la vitalidad de un sistema radica en su capacidad de transformar jerarquías. Si bien las jerarquías son necesarias para generar marcos de



significado en el sistema, no pueden permanecer inalterables. A medida que cambia el contexto, también deben hacerlo las jerarquías. Algunas jerarquías pueden tener una vida más larga que otras, pero es importante percibir las jerarquías como entidades transformables.

La interdependencia entre las escalas es obvia: sin sub sistema, no hay sistema superior, y vice versa.

La organización está en el corazón de esta polaridad global versus singular, de las perspectivas y necesidades de los equipos/individuos que le compone versus del sector y sociedad al que contribuye.

Llamaremos la línea de gradiente la línea sistémica.

Mecanicidad y consciencia: línea del ser

El eje vertical no tiene que ver con la escala sino con el nivel.

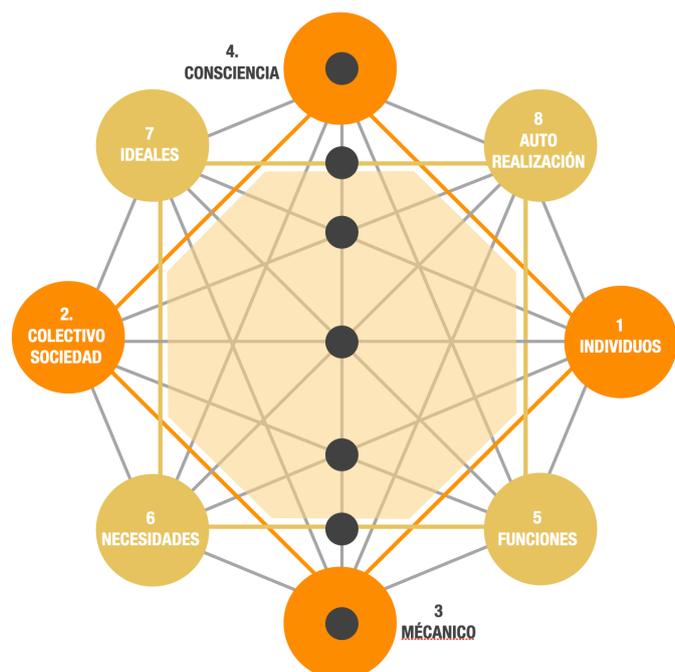
La línea vertical conecta espíritu y materia, forma y contenido. En el contexto de la organización, el límite base, representa la condición más baja o naturaleza en la que deja de ser, y el límite cumbre, la naturaleza más alta en la que el sistema se disuelve en: un nivel puramente mecánico separado de la sociedad y un nivel de perfección, de total armonía con la sociedad.

La mitad inferior es mecánica-reactiva, mientras que la mitad superior es creativa-proactiva.

El nivel más bajo considera que la organización es puramente mecánica, reducida a una entidad mecánica determinista. Estamos completamente sujeto a la ley de causa-efecto.

En este estado, todo fenómeno está prefijado de una manera necesaria por las circunstancias o condiciones en que se produce, y, por consiguiente, ninguno de los actos de nuestra voluntad es libre, sino necesariamente preestablecido.

No implica que no pensemos. Los pensamientos pueden ser igual de automáticos y determinados.



Una organización en el límite 3 se puede visualizar como una caja negra, una máquina, en la que no hay ninguna intervención de libre albedrío, creatividad y consciencia. Cualquier grano de arena, una variación interna o externa, que se introduce en la máquina averiaría el mecanismo. Y por definición, ya no estaríamos en el ámbito de sistema humano, sino de una fábrica robótica automatizada.

Consciencia:

En el límite opuesto encontramos el estado de máxima consciencia, armonía.

Antes de llegar a la armonía, empezamos con la libertad.

En contrapunto a la mecánica determinista y la inconsciencia, situamos el estado de libertad. Nos referimos a la libertad de todo condicionamiento y azar, es decir, un estado trascendente a la mecánica existencial. La ley de causa-efecto ya no aplica sino que todo evento puede surgir desde la condición de total libertad.

Como seres humanos, no hay libertad sin consciencia. Y supereditados a la consciencia, la creatividad y la constancia auténtica completan una triada de la libertad.

Constancia es el nivel de voluntad que requiere un acto auténticamente novedoso.

Según la rae, la constancia es "firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos." Y según el diccionario de Oxford Languages: "Voluntad inquebrantable y continuada en la determinación de hacer una cosa o en el modo de realizarla".

Sin consciencia, la creatividad está constreñida a formas reactivas y condicionadas de pensamiento y actuación. Y sin creatividad para crear lo novedoso, la consciencia se queda infértil. Y finalmente, sin constancia, voluntad, el impulso de la creatividad no puede sostenerse fuera de su zona de confort, ya que por definición, penetra en áreas desconocidas.

A través de la consciencia podemos trascender la dimensión material existencial e integrar un sentido esencial. Podemos dar 'forma' y generar un sentido a la materia.

La consciencia, también está en la raíz del sentido, la empatía, la moral y la unión.

Nos permite ser capaces de experimentar el verdadero significado, considerar la perspectiva de otra persona, tener una brújula para guiar nuestra moralidad y conectarnos con la sensación de estar todos conectados como uno.

Llamamos la triada de la libertad también como la triada del cambio 3C (en referencia a Consciencia, Creatividad y Constancia), en el entendimiento de que la libertad es garante de cambio, para salir de la rueda y crear algo verdaderamente nuevo.

Otra implicación de la libertad y cambio, es el estado de armonía.

Primero la armonía interna entre consciencia, creatividad y constancia. Cuando podemos dar una respuesta creativa a aquella imperfección de la que tenemos

consciencia y realizarlo con constancia, estamos en estado de armonía consigo mismo. Al contrario, nos encontramos en una situación de disonancia que nos genera una tensión.

Segundo, la armonía externa: mientras haya una situación de la que tomamos consciencia sentiremos la necesaria tensión para dar una respuesta creativa. La tensión da lugar a paz y armonía cuando ya no haya nada que mejorar, es decir, todo este en armonía completa. Todo esta perfecto. Es una definición recursiva por supuesto, como es con los absolutos. La armonía es el estado de ausencia de tensión.

Si no hay tensión, no hay necesidad de creatividad, ni de voluntad, y la triada del cambio colapsa en la consciencia pura, un estado del ser sin ninguna necesidad de hacer.

La perfección se puede entender como nos lo sugiere el latin *perfectum* que significa "completamente hecho y acabado, sin falla".



En una tradición budista, la via de la perfección es la que nos lleva al estado de liberación absoluta del sufrimiento, tanto colectivo como individual.

Al opuesto de la perfección podemos encontrar el puro sufrimiento, el infierno que para otra tradición es cuando repetimos eternamente la misma vida, preso como un ratón en su rueda. Para salir de la rueda, necesitaremos apoyarnos en la consciencia, creatividad y constancia y generar nuestra espiral.

En el estado de máxima consciencia, creatividad y constancia, la organización ya no tiene limitaciones estructurales y culturales por su propia existencia lo cual corresponde a la disolución de la organización. Aquí de nuevo, nos topamos con un umbral, en la que la organización siempre tendrá un mínimo de mecanicidad para no perder su integridad física.

Desde el enfoque de la octada, lo superior no es peor o mejor que lo inferior. La dirección de desarrollo no es exclusivamente de abajo hacia arriba. Un sistema puede tener un estado de consciencia que aún no ha sabido materializado en sus estructuras.

Llamaremos la línea de gradiente entre mecanicidad y consciencia la línea del ser.

Lo estructural, material, lo mecánico, lo reactivo etc son interdependiente con la consciencia, la creatividad y la voluntad autentica.

Sostenibilidad y autodesarrollo: linea de la autonomía.

La diagonal 6-8 se extiende desde las necesidades del sistema hasta la autorrealización del individuo.

Auto-realización del individuo:

El desarrollo y la realización de la persona es el fin en sí mismo. Para la filosofa Maria Zambrano el sentido ultimo del ser humano es desarrollarse como persona.

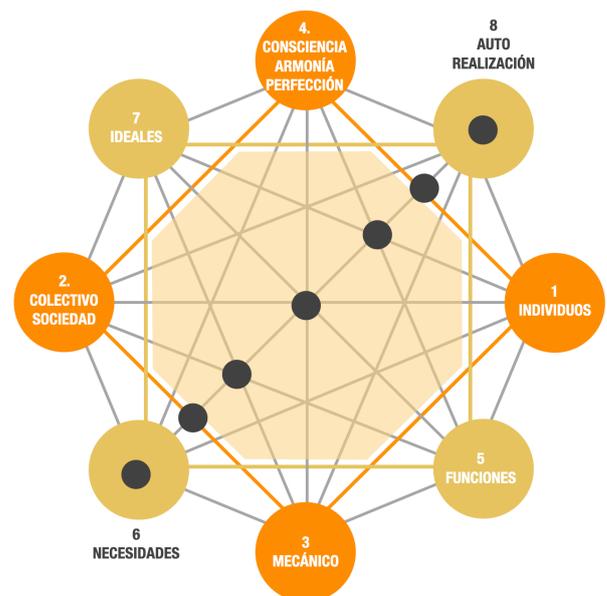
“Ser persona, es la respuesta y, por ello, el único proyecto posible, al cual todos los proyectos deben quedar supeditados: lo moral y lo humano.”

Esta es la máxima aspiración cuando Nietzsche introduce el concepto de Übermensch. Zaratustra proclama la voluntad del Übermensch de dar sentido a la vida en la tierra. Zaratustra anuncia por primera vez al Übermensch como una meta que la humanidad puede fijarse a sí misma. Toda la vida humana recibiría significado por la forma en que hizo avanzar a una nueva generación de seres humanos.

Bennett se refiere a este límite como la esencia demiúrgica. Originalmente era un sustantivo común que significaba "artesano" o "artesano", pero gradualmente llegó a significar "productor" y, finalmente, "creador". Demiurgo en la filosofía platónica es el hacedor o creador del mundo.

Sostenibilidad.

En el otro extremo de esta conexión, las necesidades se refieren a todo lo que la sociedad necesita para sobrevivir. Estas condiciones son el suelo en el que las organizaciones encuentran sustento. En esta mitad inferior de la mecanicidad, domina el condicionamiento de la sociedad y del sector sobre la organización. En modo reactivo, la organización se adapta a las necesidades para mantener la sostenibilidad del sistema en el que se encuentra. Es el sistema que le da legitimidad, que le nutre mientras aporte valor. Desde la perspectiva de la organización, compite para mantener su lugar en el mercado aportando valor. En cuando deje de hacer, el mercado deja de contratarle y acaba en bancarrota. Pero para el sector, perder un actor no es ningún



drama. Lo que sería dramático, es la caída de todo un sector y con él, todos sus integrantes.

Por eso, lo que prima es la sostenibilidad del sector / sociedad, y desde el punto de vista de la organización, es la competitividad para seguir aportando valor diferencial.

En el otro polo de este gradiente, la realización individual se encuentra en la mitad superior de libertad. La persona ya no está subyugado como un instrumento por las necesidades de la sociedad, sino tiene derecho propio y es un fin en sí. La persona es libre, consciente, y creativa con voluntad propia, y creador de sí mismo, emancipado de la sociedad.

Adquiere nuevos talentos, capacidades y poderes, incluyendo consciencia, creatividad y capacidad de constancia/voluntad.

A nivel de equipos y organización misma, la autorrealización consiste en adquirir propiedades antes inexistentes y desarrollar capacidades y talentos a nivel de equipo. Esto implica una autoregulación de los equipos.

Esta línea nos recordará la jerarquía de necesidades de Maslow. Es una teoría de la psicología que explica la motivación humana basada en la búsqueda de diferentes niveles de necesidades. La teoría establece que los humanos están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico. Este orden comienza con las necesidades más básicas antes de pasar a las necesidades más avanzadas. El objetivo final, según esta teoría, es alcanzar el quinto nivel de la jerarquía: la autorrealización. Los primeros partiendo de la base son las necesidades fisiológicas (necesidades biológicas), las necesidades de seguridad (seguridad, empleo, salud, propiedad), pertenencia (amistad, sentido de conexión) y estima (respeto, estatus, reconocimiento). El último es la autorrealización, el deseo de llegar a ser lo más que uno puede ser.

Observa que las necesidades biológicas, la seguridad, la pertenencia y la estima son necesidades situadas en el lado colectivo y mecánico de la octada, y no en el lado individual, que sugeriría la dimensión psicológica,

Desde un punto de vista sistémico, tiene mucho sentido. En el ámbito de las organizaciones, estas son proporcionadas por la sociedad y el sector mientras sea sostenible. Si el sistema se derrumba, también lo hacen todos los individuos que pertenecen a él. Esto no es cierto en la otra dirección cuando cae un individuo. Las personas en la organización van y vienen y, sin embargo, la organización perdura. (Es cierto, la función perdura, ocupada por la sucesión de personas. Pero incluso cuando no está atendida una función individual, el sistema se regula o muestra resiliencia). Estas necesidades son provistas por el contexto social y no por el individuo. El que necesita seguridad es el sistema mayor, aunque necesite sacrificar un subsistema. La mejor apuesta para tener seguridad, es asegurar que el sistema al que pertenecemos este seguro, más que uno 'estar seguro'.

Notemos aquí que lo que se considera como necesidades tiene un carácter cultural y pueden tener un orden de prioridad diferente. La seguridad puede ser una necesidad menor que la pertenencia por ejemplo.

La sostenibilidad financiera, mantener una posición competitiva y todo lo que sea necesario para mantener la organización a flote no es negociable para la mayoría de las organizaciones. Bajo tal presión, el desarrollo de los empleados es un deseo, pero a menudo se relega a la sombra si la supervivencia está en peligro.

Aunque, si ampliamos la escala, para un ecosistema como un sector, el sistema económico o la sociedad en general, su supervivencia no depende de la necesaria supervivencia de todas las organizaciones que la componen. Más aún, su supervivencia puede depender de que se descarten algunas de sus partes, especialmente cuando ya no cumple con su función o frenan su evolución.

Por el contrario, la realización individual de las personas sobrevivirá si la organización fracasa, ya que cada uno se lleva consigo sus poderes adquiridos. Se ha convertido en su esencia y no se pueden separar la persona de su esencia.

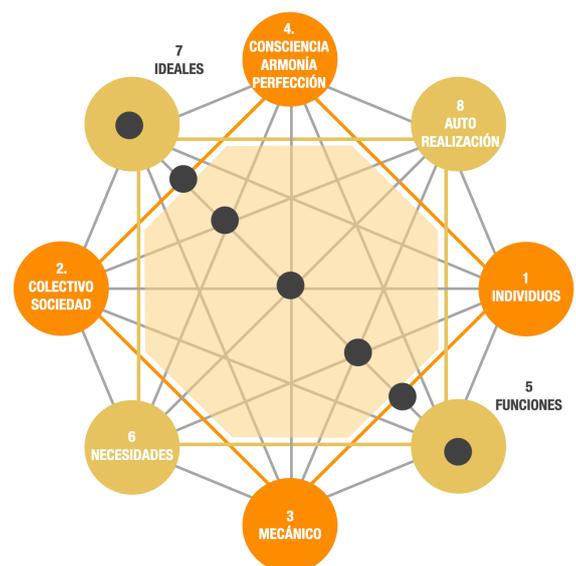
Aquí nuevamente es evidente la interdependencia entre las necesidades y la realización. La realización, el crecimiento de las partes se considera un fracaso si los sistemas más grandes se hunden como un barco. Pero, los talentos que uno adquiere pueden ser precisamente los que evitarán que el barco se hunda.

Del sobrevivir del eco-sistema al poder personal, esta línea representa la cualidad de autonomía: acción por condicionamiento hasta por intención libre y consciente.

Función e ideal: la línea de la finalidad.

La diagonal 5-7 se extiende desde la función en la escala individual hasta el ideal en la escala social.

Según el enfoque funcionalista (no confundir con la psicología funcional o funcionalismo que considera la vida mental y el comportamiento en términos de adaptación activa al ambiente por parte de la persona) una sociedad puede entenderse metafóricamente como un organismo vivo que se compone de distintos órganos o estructuras cada uno de ellos con una función o funciones necesarias para que el organismo social pueda vivir. La sociedad es un sistema complejo cuyas partes - subsistemas - "encajan" entre sí produciendo un equilibrio o estabilidad social.



Dentro de este sistema, una función es un conjunto de actividades dirigidas a la satisfacción de una o varias necesidades del sistema.

Así, el funcionalismo destaca que es la interdependencia entre estas variadas funciones o elementos lo que eventualmente conduce al mantenimiento de la sociedad de una manera más exitosa.

En otras palabras, el enfoque funcionalista enfatiza que el consenso social mantiene unida a la sociedad con el acuerdo de sus miembros y, por lo tanto, deben trabajar juntos para lograr lo mejor para la sociedad en su conjunto. Este enfoque ha recibido críticas debido a que considera que el cambio social activo es indeseable, ya que parece que varias partes de la sociedad compensarán naturalmente cualquier problema que pueda surgir. Por lo tanto, no alienta a las personas a ser participantes activos para un cambio social. Se espera que cada individuo cumpla su función.

La función tiene un carácter mecánico. Para que una función se distinga como tal, requiere sintonizarse con un conjunto de otras funciones, lo cual estabiliza y automatiza la función.

El ejercicio de la función apela a un rol que ocupan individuos para el cual aplican determinadas habilidades, en pos de cumplir una tarea.

Ideal

Al otro extremo de la conexión encontramos el ideal.

No tenemos una respuesta definitiva a que es el ideal, ya que es una búsqueda milenaria de la humanidad, que vamos desvelando a medida que avanzamos.

Pueden ser los tres valores trascendentales del ser: verdad, belleza y bondad? O la paz? Estos podrían ser una buena elección para los ecosistemas de organizaciones que componen la sociedad. ¿O será un estado completo de ocio gracias a la robotización de todas las actividades humanas?

Nos recordará el ideal a la visión del finalísimo, o teleología, según la cual la existencia existe por un fin. Lo que justifica nuestras acciones no son una concatenación de acciones y reacciones, pero una finalidad, un destino hacia el cual se dirigen nuestras acciones.

Estos ideales de la sociedad a la que contribuye las organizaciones se actualizan a medida que la sociedad recorre su historia y tienen también una vertiente cultural. Culturas, religiones y filosofías se esmeran para elevar sus definición de ideal a categoría de absoluto e universal como el estado más realizado de la humanidad.

La sociedad neo-liberal occidental determina como ideal el bienestar y la prosperidad y la creación de un entorno en el que cada individuo pueda prosperar y convertirse en su mejor versión.

Recordemos también en este contexto de ideal la noción de utopía¹. La utopía típicamente describe una comunidad o sociedad imaginaria que posee cualidades altamente deseables o casi perfectas para sus miembros.

Para contribuir al ideal, la organización tiene que avanzar en la vanguardia de la innovación, creando aquel mundo que aún no existe. Es en este límite que la organización marca tendencia, es decir la dirección del ideal hacia el cual avanzamos. Actualmente la innovación se entiende sobre todo como una aportación para el avance material, tecnológico e científica, pero podría ser de igual modo filosófica, artística, o del ámbito psico-emocional y espiritual.

Desde la perspectiva de la organización, dejar huella al construir el ideal es como puede trascender a su propia existencia.

Ya tenemos entrenado pensar en absoluto para entender la imposibilidad de existir en el límite mismo, sino hasta el umbral de la arena: si los individuos actúan puramente como una función, sin considerar cualquier finalidad o una pizca de autoregulación, no hay organización posible, y al revés, de estar en el ideal realizado, lo cual hace obsoleto toda función.

Aquí nuevamente podemos ver cómo la función participa para crear el ideal, y cómo el ideal proporciona un significado a la función.

Pasar de la función al ideal, es pasar de ejecutar una tarea específica a contribuir a algo que trasciende a la organización.

Por tanto llamaremos esta línea la línea de la trascendencia: ¿estas aquí para cumplir una función y/o para trascender en la realización de un ideal?

El centro

En el centro de la octada está la organización, donde el drama está en su máxima intensidad, en su sentido literal:

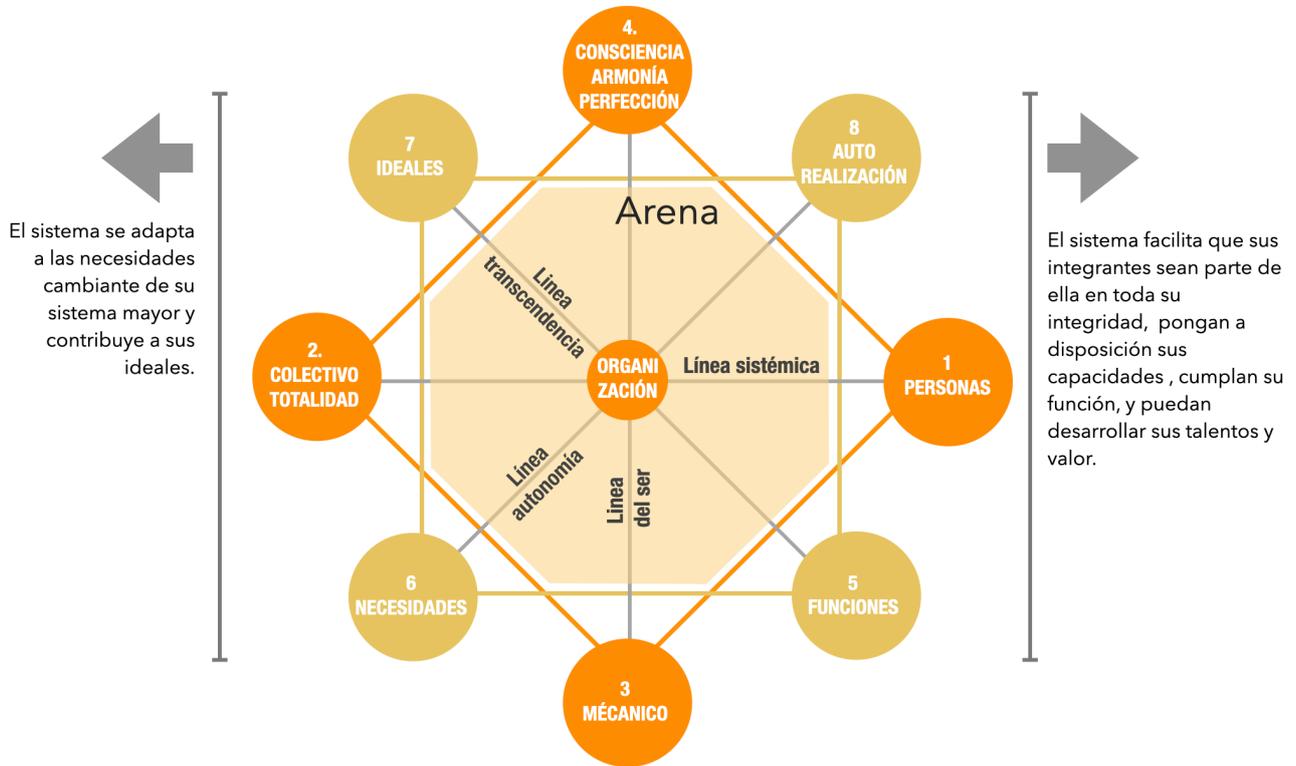
“Obra en que prevalecen acciones y situaciones tensas y pasiones conflictivas”
(rae)

Cada uno de los 8 límites se reconcilian a través de un proceso de transformación que encuentra su culminación en la octada en cuyo corazón se encuentra la organización.

No es de sorprender las tensiones que las personas experimentan en sus sistemas, sea una familia, de amigos, instituciones e organizaciones. La organización existe como fruto y como medio de reconciliación de las polaridades inherentes. Podemos

¹ Fue acuñado por Sir Thomas More para su libro Utopía de 1516, que describe una sociedad isleña ficticia en el Nuevo Mundo. Sin embargo, también puede denotar una comunidad intencional

sostenerlo gracias a la cultura pero está puede ser más o menos tóxica según la forma que se propone en lidiar con estas tensiones.

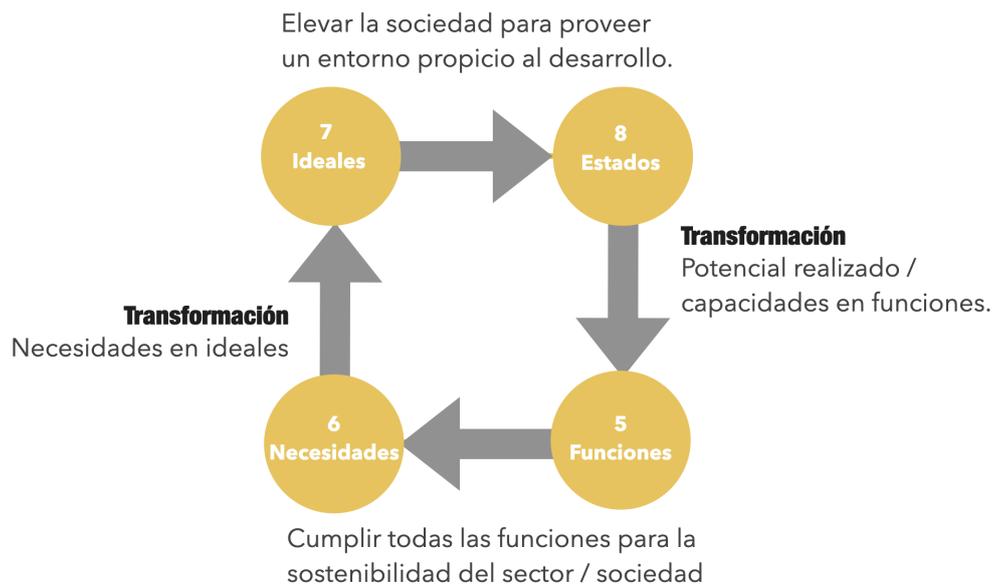


Relaciones entre las cuatro categorías de acción y resultados.

Ahora podemos dar concreción al atributo de plenitud: una organización y su contexto alcanzan una plenitud cuando todo la acción que acontece en ellas ocupa todo el arena. La acción transformadora acontece en todas las escalas y todos los niveles, desde cumplir todas las funciones hasta trascender a través de la contribución de un ideal, sabiendo responder a la necesidades para la sostenibilidad del contexto como asegurar el desarrollo propio y de sus miembros.

La plenitud se alcanza cuidando de todas las áreas.

Las nuevas capacidades pueden incorporarse en las funciones, que a su vez facilitarán la sostenibilidad del contexto. Y las necesidades de la sociedad pueden elevarse en ideales, que a su vez proveen un entorno propicio para el desarrollo de uno mismo.



Resultados y modelo de liderazgo.

Si simplificamos la octada para fines divulgativos y volverla mas manejable en el marco empresarial, representamos los limites cuantitativos como puntos cardenales. Esta estructura nos marca entonces cuatro cuadrantes, cuya cualidad viene definida por sus limites.



Obtenemos así las 4 áreas en cuales podemos ubicar todos los resultados que justifican las acciones e iniciativas de la organización. Todos los beneficios pueden ubicarse en algún lugar preciso de este marco con precisión, si bien para ser manejable, los podemos ubicar en un primer abordaje en uno de los cuatro cuadrantes que definen la línea sistémica y de la consciencia.

Podemos relacionar las cuatro areas de resultados con cuatro modelos de liderazgo esenciales para toda organización:

- ▶ **Líder manager** para facilitar que todas las personas cumplan su función con eficiencia e eficacia.
- ▶ **Líder coach** para promover el desarrollo de las personas y equipos y afán de mejorar sus capacidades y consecuentemente su propuesta de valor.
- ▶ **Líder estratégico** para adaptar la organización a los retos y oportunidades del mercado en afán de mantener la sostenibilidad en base a la competitividad de la organización.
- ▶ **Líder inspiracional** para innovar y marcar tendencia en afán de acercar el ideal más a la realidad.

AQAL

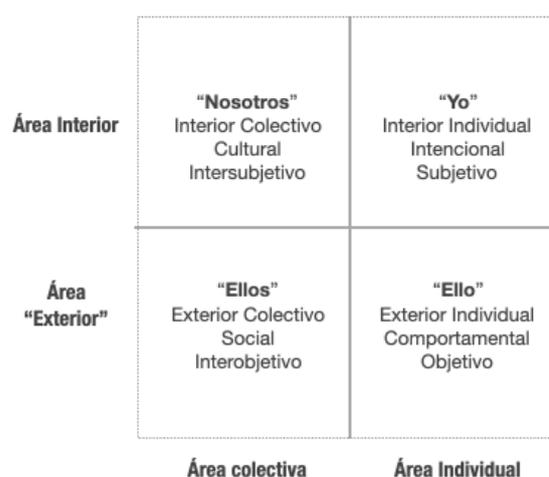
Hacemos aquí una paréntesis para hacer una comparación con AQAL, el framework de la Teoría Integral de Ken Wilber, que nos ayudará a matizar la octada. OCON comparte el propósito de la octada de proveer una perspectiva holística, integral de la realidad en general, o respecto a una situación en particular.

"La palabra integral significa completo, inclusivo, no marginador, abarcador. Los enfoques integrales de cualquier campo intentan ser exactamente eso: incluir tantas perspectivas, estilos y metodologías como sea posible dentro de una visión coherente del tema. En cierto sentido, los enfoques integrales son "meta-paradigmas", o formas de reunir un número ya existente de paradigmas separados en una red interrelacionada de enfoques que se enriquecen mutuamente. - Ken Wilber

En primer lugar, cabe aclarar que AQAL es el acrónimo abreviado en inglés de All Quadrants; All Lines, si bien el marco de la Teoría Integral también abarca tres ingredientes más: All Levels; All States & All Types.

Son cinco elementos a tener en cuenta para que cualquier comprensión de un fenómeno sea integral.

Empezando con los cuadrantes, Wilber sugiere que todo el conocimiento, la realidad y la experiencia humana se pueden colocar en un marco de cuatro cuadrantes. Son 4 dimensiones-perspectivas irreductibles. De acuerdo con la teoría integral, existen al menos cuatro perspectivas de la realidad que deben ser consideradas cuando se intenta comprender completamente cualquier tema o aspecto de la realidad. Los cuadrantes expresan el simple hecho de que todo puede ser visto desde dos distinciones fundamentales: 1) una perspectiva interior-subjetiva y una exterior-objetiva y 2) desde una perspectiva singular y plural/colectiva. La teoría integral insiste en que no se puede entender una de estas realidades (cualquiera de los cuadrantes) a través de la lente de cualquiera de los otros.

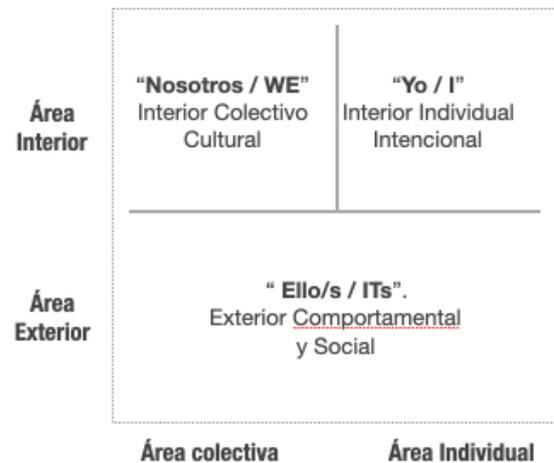


Para mejor manejabilidad en su aplicación, se contraen los dos cuadrantes de la dimensión exterior en uno "ello/s".

En su denominación original en Inglés, los tres cuadrantes corresponden al I, WE y IT/S, que se denominan también "The Big Three" de Ken Wilber.

El segundo elemento más distintivo de AQAL son los niveles. Vienen del reconocimiento de que nosotros, los seres humanos, nos desarrollamos y evolucionamos como cualquier otra cosa en el universo.

El desarrollo en cada cuadrante no es necesariamente simultáneo, aunque pueden correlacionarse. Es más, en cada cuadrante se encuentran multitud de áreas que tienen su propio desarrollo, por ejemplo lo biológico, lo social, los valores, las emociones, etc. La evolución de cada una de estas áreas tiene su línea de evolución propia, en la que encontraremos una progresión de niveles y estados. Por ejemplo, en el cuadrante "yo", una línea evolutiva de la psicología representará la evolución de los individuos, incluso hasta la edad adulta, transitando por "niveles" o "estructuras" de conciencia más complejas que otras.



Volviendo a la octada, la diferencia parece ser únicamente una perspectiva de ejes. El eje horizontal individual - colectivo se mantiene en ambos. La línea de desarrollo de AQAL dentro de cada cuadrante corresponde en la octada al eje vertical mecánico - perfección (base y cumbre). Al revés, podríamos trasladar el eje interior y exterior de AQAL a cada cuadrante de la octada.

De forma general, ambos son similares, si bien podemos matizar en pos de la comprensión de la octada lo siguiente:

- 1) Gradientes: Como veremos a continuación, todos los ejes de la octada representan gradientes. Sin embargo, la distinción interior y exterior es binaria, es decir el uno o el otro.
- 2) Ambivalencia: La separación interior y exterior es una partición de la realidad física, que es indisociable. Todo interno existe en un contexto externo. Por ejemplo, lo individual intencional tiene una relación directa con la conducta. La cultura tiene también una dimensión interna (por ejemplo, creencia, identidad) como externa (comportamiento, símbolos, héroes, identidad pública, etc).

Lo mismo ocurre entre lo cultural y social: la cultura es un fenómeno social. No hay sistema sin cultura, y vice versa.

La interdependencia interno - externo es un acto de reconciliación a través de un proceso de transformación entre el creador y lo creado².

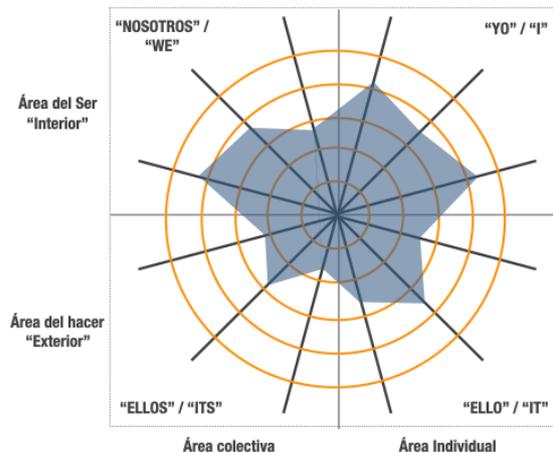
Separarlos en cuadrantes requiere relacionar y sumar ambas dimensiones para considerar la situación de un aspecto. Sin embargo, la dimensión individual y colectiva de todo sistema no es una partición, sino una yuxtaposición de perspectivas ambivalentes que el sistema debe reconciliar.

Recordemos que el enfoque sistémico de los atributos quiere evitar descomponer los sistemas en sus partes, sino acercarse a ello siempre tratando el sistema como totalidad.

² Para revelar la interdependencia interna y externa, el Mapa Cultural Sistémico (MCS) demuestra ser muy pertinente y útil para comprender esta interdependencia. El MCS representa los elementos internos y externos de modo sistémico de la cultura ya que establece las relaciones mutuas entre los elementos.

3) AQAL está en lo cierto de considerar el patrón de evolución como holárquico³, es decir, cada paso de evolución trasciende e incluye la forma anterior.

Sin embargo, esto sugiere una progresión de menos a más. El punto de entrada en AQAL es el punto central. Esto conduce a diagramas de telaraña o radar, una imagen mental familiar. La cuestión es qué enfatiza el nivel de evolución. Esto lleva a una perspectiva de juicio de que un nivel es más evolucionado en una escala de valor que otro.



En cuanto a la octada, ella representa el atributo de plenitud de un sistema en sí mismo y con su contexto. El nivel de evolución lo marcan este conjunto mismo, para si mismo. Desde una perspectiva sistémica, una colonia de hormigas en la selva tropical está completa, y no es más ni menos que otros sistemas. La sociedad azteca estaba completa aunque puede que no haya alcanzado el nivel de humanidad como una gran comunidad global.

La representación de niveles para cada línea no parece necesariamente abarcar el concepto holárquico de que cada paso de la evolución incluye la forma anterior. Una cosa es que tiene que transitar por niveles, en una dirección de menos a más, y otra cosa es que cada nivel esté incluyó en el nivel siguiente. ¿Cómo se incluye una cosmovisión arcaica en una visión holística? Sin embargo, desde una visión de completud, lo espiritual se materializa en lo existencial, y lo espiritual se actualiza en el material.

En la octada se completa el universo "organizacional" y como anfiteatro (arena), contiene todos los estados y acciones, en cualidad y calidad, que hacen que este universo es el que es. (Closure and enclosure).

Conclusión.

AQAL y la Octada persiguen el mismo objetivo de abarcar de forma holística la realidad.

³ Una holarquía es una conexión entre holones, donde un holón es tanto una parte como un todo. El término fue acuñado en el libro de 1967 de Arthur Koestler *The ghost in the machine*.

La separación de las dimensiones interior y exterior en AQAL facilita hacer las distinciones y la clasificación, si bien niega que son dos mitades del mismo aspecto. Las líneas de evolución de AQAL se asemejan al eje mecánico-perfección de la octada.

5. Implicación sistémica

Una organización alcanza plenitud junto con el ecosistema. Por tanto, recordamos que es más preciso hablar de plenitud del sistema-ecosistema.

Podemos hablar de plenitud, es decir prosperidad, sostenibilidad, desarrollo y armonía, cuando el arena marcado por los ocho límites está desarrollado.

Mientras el ecosistema no este desarrollado, tampoco puede el sistema alcanzar una plenitud, y vice versa.

Tampoco hay plenitud parcial de una área. La plenitud es alcanzable para la totalidad: o todas las áreas o ninguna alcanzan plenitud.

Una persona podría desarrollar con el mejor desempeño su función aunque la organización no consigue tener la suficiente competitividad para sostenerse. Esta función pronto dejará de poder ejecutarse cuando esté en bancarota. También desaparecerá si la función no se ejecuta satisfactoriamente.

La organización puede ser muy competitiva, pero no aportar nada al desarrollo de la sociedad, restando significado a la organización, que pronto a tarde se autoregulará acompañando un sector abocado a desaparecer.

Más exacerbado es el imbalance cuando un área del arena se haya desarrollado a costa de otra área. Se instrumentaliza un área en lugar de desarrollarse por derecho propio.

Por ejemplo, podemos explorar momentáneamente terrenos desconocidos en nuestra función para desarrollar a través de la experiencia nuevas capacidades, pero si es una forma permanente de actuar, impedimos el desarrollo de la función. O podemos instrumentalizar los ideales que preconiza el marco ESG de responsabilidad medio ambiente, social y gobernanza para desmarcarse únicamente a nivel competitivo, sin intención auténtica de contribuir a los ideales. El green y social washing generan peligrosamente la ilusión de progresar hacia una plenitud, pero la octada solo conoce la verdad desde su perspectiva absoluta.

En la polaridad colectivo - individuo, las sociedades suelen poner uno al servicio del otro. La gran mayoría de las personas vive en sociedades en las que el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo. Se refiere al poder del grupo. Una minoría vive en sociedades en las que el interés del individuo prevalece sobre el interés del grupo: sociedad individualistas. El individualismo, puede definirse como una preferencia por un marco social poco estructurado en el que se espera que los individuos se ocupen solo de sí mismos y de sus familias inmediatas.

6. Cultura y octada

Antes de ahondar en el estado de plenitud de nuestra octada, hay que tomar consciencia de la perspectiva desde la cual uno considera el asunto.

¿Cómo te relacionas con el medio ambiente? La respuesta a esta cuestión varía con la orientación cultural en la que hemos crecido, e influirá en cómo y en qué ponemos nuestra atención en la octada.

E. Schein propone tres orientaciones de sociedades según cómo contestan a la pregunta anterior:

Orientación al hacer:

Se supone que la naturaleza puede ser controlada y manipulada. Se tiene una orientación pragmática hacia la naturaleza de la realidad. Se cree en la perfectibilidad humana. En otras palabras, se da por sentado que lo correcto para los humanos es hacerse cargo y controlar activamente su entorno y su destino.

La orientación del ser: la naturaleza es poderosa y la humanidad está subordinada a ella. Es una especie de fatalismo: no podemos influir en la naturaleza, debemos aceptar y disfrutar lo que tenemos. Debemos centrarnos en el aquí y ahora, en el disfrute individual y en la aceptación de lo que venga. Las organizaciones que operan de acuerdo con esta orientación buscan un nicho en su entorno que les permita sobrevivir y tratan de adaptarse a las realidades externas, en lugar de crear mercados o dominar algunas porciones del entorno.

La orientación del ser-en-el-devenir.

Hace referencia a la idea de que el individuo debe lograr la armonía con la naturaleza desarrollando plenamente sus propias capacidades, logrando así una perfecta unión con el medio ambiente. La atención se centra en el desarrollo en lugar de una condición estática. El individuo busca el pleno desarrollo y autorrealización de sí mismo. El enfoque está en lo que la persona es y en lo que puede llegar a ser, en lugar de lo que la persona puede lograr específicamente.

Dejo que el lector llegue a sus conclusiones en cuanto a estas orientaciones y el impacto en cada cuadrante de la octada. Cuando arrojamos luz sobre las topologías y la orientación de la cultura, la intención no es proporcionar respuestas listas para usar, sino nutrir la reflexión. El primero sería solo conocimiento que, al contrario de la intención, refuerza el pensamiento mecánico, en lugar de ganar en capacidad de conciencia.

Este capítulo también es el lugar adecuado para recordar que en la línea sistémica, los sistemas a diferentes escalas pueden tener diferentes culturas. E. Schein nuevamente,

discierne 4 categorías de cultura: macroculturas (naciones, profesiones que existen globalmente, ...), culturas organizacionales, subculturas (grupos dentro de organizaciones -divisiones por ejemplo-) y microculturas (microsistemas con o dentro de organizaciones - equipos formales o no formales -). Podemos ir un paso más allá, y añadir la cultura a nivel individual, más conocida como personalidad.

7. Preguntas

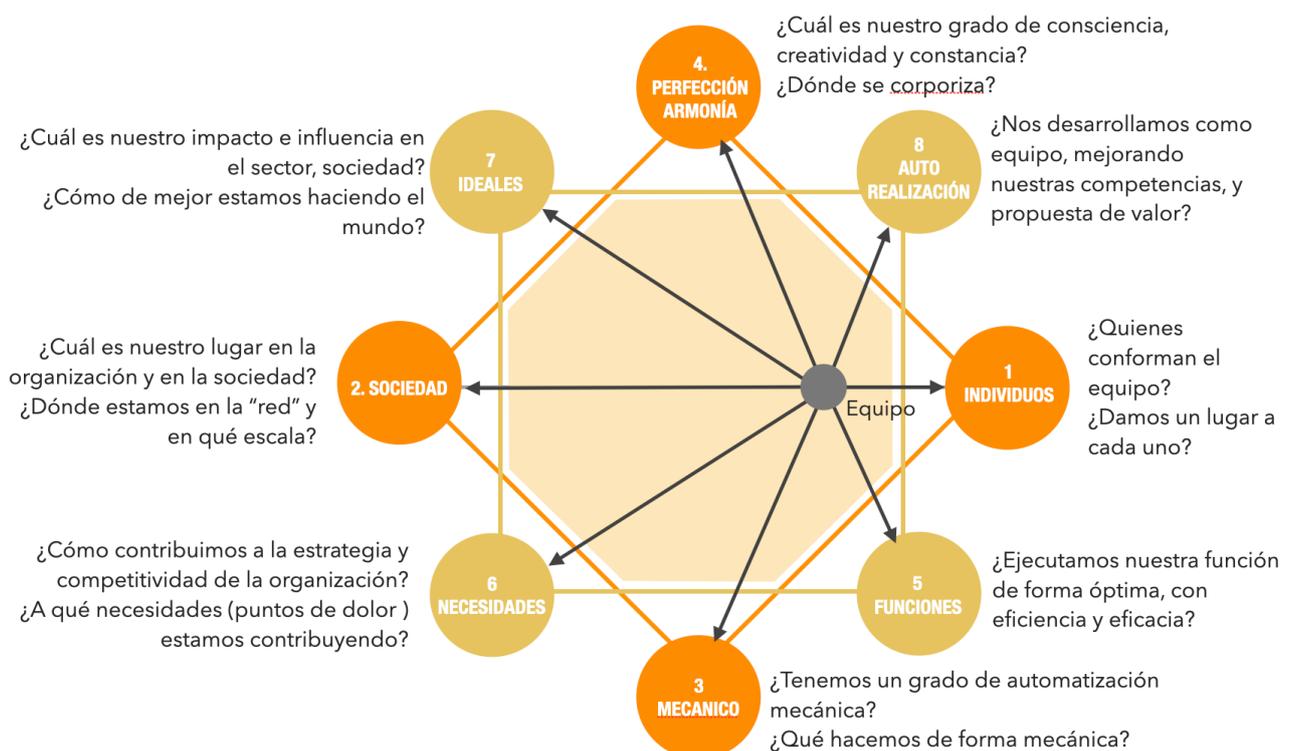
Si los anteriores mapas nos provean un marco relativo en el que la personas, equipo o individuo esta en el centro, la octada nos provee un marco absoluto marcado por la sociedad, o el sector en el que pertenece la persona, organización o empresa.

Podemos desplegar este mapa como el terreno de juego y en primer lugar situarnos en el eje sistémico: ¿cuál es nuestro lugar? Tomemos el siguiente ejemplo: un equipo de una división de una organización, su lugar estará cerca de la escala individuo.

Y desde este lugar podemos contemplar hasta dónde alcanza nuestra completud como equipo para cada uno de los limites.

También nos vislumbra las distancias. Por ejemplo:

- Cuando más alejado estamos del ideal, más indirecta será nuestra influencia.
- Cuando más cerca estamos del individuo, más directa será nuestra posibilidad de implicar y dar un lugar a cada una de las personas.



8. Conclusión

Encuentro la octada mágica, por cómo puede un solo mapa expresar con tanta riqueza la complejidad de los sistemas auto-dirigidos, que en esta introducción se queda corta.

Nos permite ordenar, clasificar e interpretar el significado de cada elemento del sistema a la luz del todo.

La octada está en el lado opuesto del mánala del sistema de nueve, de la mónada. La mónada desplegó el tablero del juego y sus actores, y la octada es la foto final de este mismo tablero, desmarcado ahora claramente por una arena tras incorporar atributo por atributo en el sistema. La octada completa el desarrollo del sistema y contiene todas sus manifestaciones (closure and enclosure).

Para la tradición taoísta, ocho representa todas las posibilidades manifestadas.

Parece que todo indica el alcance de la armonía, del cierre de un ciclo y el regreso a casa. Sin embargo nuestra experiencia es probablemente todo menos esto: el mundo está plagado de incertidumbres y tensiones que a pesar de las milenarias no hicieron paso a la serenidad de la plenitud.

Si bien el sistema puede haber encontrado y ocupado su lugar en su ecosistema, resulta que no existe en la soledad en su ecosistema, sino que convive con multitud de otros sistemas, menores y mayores que como él, tienen su propósito, su propio valor, su propia evolución. La convivencia genera una enorme red de sistemas interdependientes que le da el carácter de mayor complejidad dinámica y ofrece un rol protagonista al azar que se infiltra en esta dinámica.

Complejidad y azar determinan nuestra condición social humana de vivir en la incertidumbre.

Así que en la octada no acaba la historia, sino que nos preparó para tirarnos de lleno y bucear en las corrientes, olas y remolinos del océano incierto que es nuestra humanidad.

Pero es el tema de la eneada, el fenómeno de co-transformación alimentada por la incertidumbre en pos del mantenimiento de la armonía. La eneada es la culminación de los atributos sistémicos que a su vez engloba cada uno de los atributos.



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.

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

Wilber, Ken Integral Life Practice: A 21st-Century Blueprint for Physical Health, Emotional Balance, Mental Clarity, and Spiritual Awakening. Integral Books, 2008

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

Schein, Edgar. H. Organizational Culture and Leadership. Germany: Wiley, 2016.

Artículos y publicaciones

International Journal of Innovation Management, Vol. 5, No. 2 (June 2001) pp. 135-147
© Imperial College Press Boundaries, Hierarchies and Networks in Complex Systems
Paul Cilliers.