

DINAMICAS DE ESPIRAL
EN
ORGANIZACIONES

Recopilado y escrito
por
Bruce L. Gibb
2007

Traducido y compartido con permiso del autor otorgado a
Roberto Bonilla

Traducido por: Gricelia Bonilla Núñez

Contenido

Temas	Página
Introducción	3
A. Características Específicas de Organizaciones en cada nivel de la Espiral	3
2. Morado	4
3. Rojo	6
4. Azul	10
5. Naranja	12
6. Verde	15
7. Amarillo	18
8. Turquesa	21
B. Cualidades y Principios de Dinámicas de Espiral	24
C. vMemes en la Historia	25
D. Referencias	25
E. Apéndice: preguntas Armour's: Perfil de Sistemas de Preferencia	29

La Espiral en Organizaciones¹

Introducción:

Spiral Dynamics® (Dinámicas de Espiral) es un sistema conceptual popularizado por Don Beck y Chris Cowan en su libro del mismo nombre. Ellos postulan que así como los niños pasan por un ciclo de desarrollo como resultado de su carga genética y en respuesta a sus condiciones de vida, las organizaciones y sociedades parecen seguir un patrón similar de formas emergentes ya que los mundos en los que están inmersos se vuelven más complejos.

Esta conceptualización es similar a la jerarquía de Maslow sobre las necesidades pero es un esquema mucho más elaborado y poderoso. Clare Graves, el mentor de Beck and Cowan, usó la doble hélice espiral en el ADN como metáfora para ilustrar la interacción de la persona por un lado y sus condiciones de vida por el otro. En el organismo, esta doble hélice forma una espiral con los códigos que contienen el plano para su desarrollo. La espiral en dinámicas de espiral contiene los planos que contienen los patrones para el desarrollo secuencial de las culturas.

En cuanto las entidades sociales llegan a ser exitosas en cada etapa de la espiral en su trayectoria de desarrollo y generan exceso de energía, parecen moverse a otro nivel en su evolución. Sin embargo, el subir a otros niveles en la espiral, no es necesariamente una virtud; en su lugar, una adaptación exitosa a sus condiciones actuales de vida es el ideal. La evolución de las organizaciones parece ocurrir en cuanto las sociedades en las que están sumergidas aumentan su complejidad, especialización y diferenciación, tamaño físico, población, esfera de acción, grado de cambio y turbulencia.

Beck y Cowan también se apropiaron e integraron a la espiral el concepto de "memes." Los memes son para la cultura lo que los genes son para el organismo, ellos dictan la estructura y función de una cultura. Son las creencias y valores centrales (de aquí viene "valueMemes" o vMemes) de una cultura. Cuando cambia un vMeme central, hay los cambios correspondientes en filosofía, arquitectura, literatura, arte, religión, moda, estilo de vida, idioma, tecnología, vestimenta, etc. Todos estos aspectos de una tribu en Malasia serán muy diferentes de aquellos de una corporación moderna en Canadá.

Abajo, en la sección A, hay una lista de las creencias y suposiciones centrales (vMemes) para organizaciones en cada uno de los niveles de la espiral. Cada uno de estos niveles está simbolizado por un número y un color. Las descripciones están organizadas en las siguientes áreas temáticas para cada vMeme:

- a. Creencias y Contexto.
- b. Cultura.
- c. Propósito.
- d. Liderazgo.
- e. Organización.
- f. Gente.
- g. Finanzas.
- h. Prueba de Declaración de Valores para Individuos; detalles de la Encuesta de Fortaleza de la Organización.

A. Características Específicas de Organizaciones en la Espiral.

El 1er. nivel, BEIGE, es el nivel de la subsistencia y se caracteriza por clanes no muy unidos o individuos que están tan preocupados con la supervivencia que no se pueden ni organizar. Este primer nivel muy raras veces se encuentra en una forma organizacional, así que no se incluye aquí. Por esta razón, el siguiente nivel, Morado, lleva el número nivel 2. Ejemplos: organizaciones que luchan por sobrevivir; en pánico, temor o crisis; dependientes, algunos comienzos repentinos; organizaciones en bancarrota en el Capítulo 11; firmas marginales cuando hay reveses en la economía. A menudo ocurren bajo las siguientes condiciones: escasez de recursos, hambruna, desastres ambientales, guerra, cambio tecnológico y caída en desuso.

¹ Este resumen fue tomado del libro de Beck y Cowan, *Spiral Dynamics*, e incluye ideas del autor, Bruce L. Gibb. No duplicar sin permiso del autor.

Sin embargo, es posible determinar si la organización está proveyendo las condiciones que satisfacen las necesidades BEIGE de sus miembros. La Encuesta de Fortaleza de la Organización² (OSS-siglas en inglés) incluye cinco preguntas para determinar estas condiciones:

1. ¿Son las condiciones físicas en que la gente trabaja seguras y saludables?
2. ¿La gente aquí está bajo una cantidad de estrés poco saludable?
3. ¿Son suficientes las prestaciones de salud de la organización?
4. ¿Se compensa a la gente adecuadamente?
5. ¿Tiene la gente aquí seguridad en el trabajo?

2. El vMEME MORADO: Orden Tribal Dirigido a la Seguridad.

a. Creencias del MORADO y Contexto:

- El mundo está bajo el control de espíritus mágicos y animistas que deben ser aplacados para tener las fuerzas de la naturaleza bajo control.
- La gente está conectada por lazos fraternales y costumbres históricas que se antepone a las necesidades organizativas o interés político.
- La gente debe adherirse a rituales complejos que consideran el tiempo, forman relaciones y definen el paso en el “crecimiento”.
- Los líderes deben venir desde adentro de la tribu indígena o clan. Si no, deben actuar con el apoyo del chamán, ancianos o jefe.
- El trabajo es rítmico, cerca de la tierra, y no viola el género, edad y roles sociales tradicionales.

El Morado ocurre bajo condiciones donde la unidad está rodeada por fuerzas impredecibles, tiene información limitada, y busca estabilidad y sabiduría de los ancestros. Están atados a un lugar local, relativamente aislados de otras sociedades pero en conflicto/competencia con otras tribus locales. Usualmente las tribu obtienen su subsistencia por medio de cazadores/recolectores.

b. Cultura del vMEME Morado:

La cultura del morado está envuelta en mitos y misterio. Es heredada de los ancestros (o el semi-santo fundador de la compañía), espíritus emergentes (la buena fortuna que protege a la compañía y su gente), y penetra todas las áreas de la vida. Circunstancias, lugares, objetivos o relaciones toman un aura mágica.

Los trabajadores usan ropas idénticas (playeras, cachuchas, corbatas, parches, anillos y chamarras) y cantan o aplauden rítmicamente. Las maldiciones, bendiciones y embrujos son comunes y regulan los asuntos sociales y el acceso a trabajos. Las normas se perciben como tabús y supersticiones. La buena suerte es un determinante importante del éxito.

Una compañía con gran cantidad de MORADO estará llena de rituales, tradiciones y si no literales, santuarios simbólicos. El MORADO se nutre a través de la observación de rituales de temporada, honrando ritos individuales del momento (bodas, graduaciones, funerales) y expresando un sentido de encanto y magia en el misterio de la vida. Estos ritos comunales y celebraciones, amplían los sentimientos de identidad, pertenencia y solidaridad.

Los que mantienen la conducta de los ritos de paso y ceremonias, gustan de dedicar la primera piedra o casa de los espíritus transfiriendo fotos de los principales fundadores al nuevo lugar y aplacando a los viejos espíritus y asegurándose de la asistencia de los nuevos.

Frecuentemente las Iglesias tienen una cultura basada en un vMeme Morado fuerte. Los equipos deportivos, con sus totems, supersticiones y rituales antes del juego, reflejan fuertemente este vMeme. Las organizaciones japonesas con fuerte orientación hacia el clan son también un ejemplo del MORADO.

c. Propósito del vMEME MORADO:

El objetivo del MORADO es perpetuar la familia, clan o tribu, resguardando su lugar en el mundo animista encontrándose con sus necesidades de subsistencia y supervivencia (beige), y las de seguridad y

² *Organization Strength Survey (Encuesta de la Fortaleza de la Organización) del mismo autor, está disponible.*

ceremoniales. La mayor parte del trabajo tiene significado místico o espiritual, ya sea que se hubiera expresado abiertamente o no. Continuar la provisión de las necesidades diarias de alimento, casa, agua, interacción social y protección de los enemigos, ocupan la atención de este vMeme. Ya que la satisfacción de estas necesidades de seguridad requiere rituales y ceremonias para asegurarse del respaldo de los poderes que deben ser apaciguados, puede parecer que el propósito de la tribu es enfrascarse en estas ceremonias. Puede que otros traten de alcanzar esto, pero su influencia no se extenderá mucho a causa de la sospecha que despiertan los que no pertenecen a la tribu, no son parte de “el pueblo”. La membresía es lo más importante.

d. Liderazgo del vMEME MORADO:

El líder de una organización MORADA debe concentrarse en toda la tribu en lugar del papel especializado de los cazadores o guerreros. Esto significa que el escoger individuos para esquemas de compensación, disciplina y comunicación violaría la creencia de “todos somos uno”. El premiar a uno solo a la vista de todos rompería la unión del grupo y aislaría a esa persona desastrosamente. Los líderes indígenas o de alta jerarquía deben ser respetados y honrados adecuadamente. Los directores efectivos no violan la dinámica social interna de los grupos MORADOS; en vez de eso, aprenden de ella y la utilizan cuando la entidad completa observa las festividades de temporada, ritos de paso y otras celebraciones.

Celebraciones de igualación como los repartos ceremoniales de bienes, en las cuales los que han amasado riqueza la comparten con otros en la tribu, son usadas para mantener las condiciones materiales de los miembros de la tribu en una banda estrecha y darle estado de liderazgo a aquellos que comparten con todos. En las organizaciones “modernas”, las ceremonias de inversión y el vestuario definido para eliminar diferencias sociales, tienen la misma intención.

La organización debe ser sensible a las tendencias polarizadoras en-el-grupo contra las fuera-del-grupo cuando el vMEME MORADO es fuerte. La mayoría de los ejecutivos (y diplomáticos) “modernos” (leer Naranja) nunca han experimentado un verdadero conflicto inter-tribal y no están preparados para la intensidad de los sentimientos que los lazos de sangre generan. Al mismo tiempo, los líderes necesitan advertir el potencial de cambios muy repentinos de vMEME una vez que las necesidades de seguridad del MORADO han sido suplidas; las alternativas son introducidas por la televisión o viajes y otros vMEMEs empiezan a despertar.

e. Organización del vMEME MORADO:

Las estructuras de trabajo y de vida son circulares y comunales, aunque un núcleo de semi-elitistas—los ancianos, el chamán y el jefe—tienen más influencia que los miembros promedio. La reciprocidad es la regla dominante—“ Si yo encuentro comida la compartiré contigo, hoy, porque mañana puede que tú seas el que encuentre comida y yo esté necesitado”. Residuos del nivel uno, BEIGE, como dar sin necesidad de que haya reciprocidad, pueden continuar existiendo en este nivel; la economía familiar depende de la dádiva de regalos como una de las más importantes transacciones que mantienen la solidaridad. La tierra o el territorio es la forma dominante de capital.

El MORADO no saludable sale a flote en las organizaciones contemporáneas cuando se da preferencia de oportunidades de empleo a miembros de la familia, hermanos de fraternidad, socios de clubs de animales (Leones, Alces, etc.) o a sociedades secretas como los masones.

f. Gente centrada en el vMEME MORADO:

Para entender al trabajador MORADO, identifica y aprende acerca de las costumbres del clan o tribu. La persona es una extensión del grupo y su lealtad está dirigida a este. Maneras tradicionales de hacer las cosas, mostrar el debido respeto a los ancestros y a sus modos y atención al reino espiritual son necesarios para la salud espiritual de la organización.

Las decisiones se toman en círculos donde todos tienen voz pero el “líder” aceptado anuncia el consenso. Mucha energía se enfocará en proveer las necesidades diarias y aquellas de las familias extensas. El fluido MORADO de “tiempos tribales” que se centra en el ciclo de las estaciones, lugares y eventos más que en relojes, regula las actividades, provocando el disgusto de los fanáticos de horarios y puntualidad.

Tratar con el miedo, presagios y amenazas al grupo, es un problema constante. El enfoque será más bien estrecho e inmediato, aunque los recuerdos de eventos pasados, rencores, desaires, enemistades y deudas, pueden contaminar las operaciones presentes hasta que se resuelvan. El mantener la armonía entre la gente y con la naturaleza, es a menudo un tema central.

g. Finanzas:

El concepto de finanzas, de pago de bienes y/o servicios, no se obtiene en este nivel. Los beneficios de la caza y recolección son compartidos con todo el mundo. La obligación recíproca gobierna la distribución de bienes por buen tiempo. Tal como en una familia, existe una economía de dar en lugar de una economía de tomar o transaccional.

h. El Test de Declaraciones de Valores³ para Individuos de los vMemos Morados:

1. Me gusta un trabajo donde nuestro círculo es fuerte al tiempo que trabajamos juntos y nos sacrificamos unos por otros.
2. Estas frases y palabras me describen bien: un espíritu fraternal, supersticioso, sensible a los espíritus y la naturaleza, objetos, animales.
3. Prefiero una organización que conserve nuestras costumbres, respete nuestras celebraciones, y proteja nuestros unidos grupos.
4. El pago y la recompensa deben ser determinados de acuerdo a lo que la gente como yo necesita para mantener al lobo alejado de mi puerta.
5. Mis propias prioridades profesionales son determinadas por lo que sea que permita que mi grupo de trabajo se mantenga junto como una familia.
6. El mundo es un lugar mágico y viviente, con seres espirituales donde hay seguridad en las costumbres tribales.
7. En un mundo ideal nos sentimos seguros sabiendo que los espíritus de nuestros ancestros nos cuidan.
8. Siempre que se me critica, es usualmente por ser muy supersticioso y místico, por ser una persona llena de encantamientos, espíritus, fortuna y hechizos.
9. Cuando sufro estrés, hago cosas para que la fortuna me sonría y voy a donde me sienta seguro.
10. Mis más profundas creencias y valores provienen de las costumbres de mi gente y nuestras tradiciones ancestrales.

Las preguntas de OSS que se refieren al grado al cual el equipo de trabajo dentro de una organización provee para satisfacer los valores del Morado son las siguientes:

6. ¿Siente la gente que son miembros de la organización, que en realidad pertenecen a ella?
7. ¿Confían unos en otros?
8. ¿Hay ceremonias y celebraciones que marcan eventos personales y organizacionales significantes?
9. ¿La gente aquí tiene conexiones emocionales fuertes unos con otros?
10. ¿La gente aquí se interesa por los demás y se cuidan unos a otros?

3. El vMEME ROJO: Imperio Explotador Dirigido por él.

a. Creencias y contexto del ROJO:

- La vida es una jungla, un lugar en donde debes batallar para sobrevivir.
- El humano es perezoso de nacimiento y tiene que ser intimidado, forzado o seducido por promesas de premios para hacer mucho de cualquier cosa.
- Los objetivos naturales de la gente van en contra de los de la organización. La mayoría de la gente son incapaces de auto disciplinarse o auto controlarse y no se puede confiar en ellos.
- Los líderes deben suprimir las tendencias humanas naturales de otros a través de la fuerza, temor o soborno. Su trabajo es lograr que el individuo haga lo que no quiere hacer.
- La gente está motivada por el poder y la riqueza, así que obtén lo que puedas.

Ejemplos de organizaciones Rojas son: bandas callejeras, la mafia, movimientos revolucionarios, dictaduras e imperios. El Rojo puede ser encontrado donde existe “el gobierno del hombre” (no el

³ From *The Values Test* © The National Values Center.

“gobierno de la ley”), autointerés exclusivo, resistencia al control (contra la dependencia), obediencia maliciosa y sabotaje. El Rojo es frecuentemente aparente en los aspectos “políticos” de las organizaciones. El Rojo también caracteriza a las organizaciones en las sociedades que han regresado del Azul, por ej. la Rusia posterior a la URSS; países en desarrollo con reinos, por ej. Arabia Saudita; sociedades que surgen de tribus Moradas, por ej. Afganistán, Uganda.

b. Cultura del vMEME ROJO:

La cultura del Rojo es una cultura de poder en bruto, servidora del ego e impaciente. Las fuerzas conductoras descansan en personas poderosas que merecen R-E-S-P-E-T-O, más que en creencias. Las leyendas del ROJO están llenas de hazañas de conquistas cuando los poderosos ganaban a pesar de tener todo en contra. La memoria social y los cuentistas perpetúan la mitología. El ROJO se nutre de preservar las historias de héroes de compañía o de celebrar las grandes hazañas de conquista cuando la compañía, al menos figurativamente, “mataba al dragón”.

Dado el enfoque del ROJO en el aquí y ahora, después que la conquista ha sido consumada, una cultura ROJA celebra con diversión y juegos. Almuerzos de poder, símbolos de poder, arrebatos de poder, oficinas de poder, juegos de poder, todos encajan en la cultura ROJA. “A los victoriosos les pertenecen los botines”. Los líderes necesitan proveer salidas positivas para la energía ROJA, como deportes y actividades constructivas que salen a construir para mantenerla bajo control.

En relación a las culturas cambiantes, estos reyes-dioses creen que sólo tienen que ordenar el cambio. Los agentes del cambio explotan lo que se percibe como símbolos de poder y siguen la pelea. Otra vez, podemos encontrar organizaciones ROJAS en los deportes. Las organizaciones que violan las leyes anti-crédito y son depredadoras en el mercado y también están manifestando el ROJO. Los barones ladrones de fines del siglo 19 eran ROJOS. La mafia y las bandas callejeras están en este nivel. Los países que usan fuerza militar y amenazas para ampliar sus intereses están actuando como ROJO en la sociedad de naciones.

c. Objetivos del vMEME ROJO:

El objetivo central es ganar respeto y extender el poder y el control; eso agrada al Gran Jefe (GRAN JEFE-siglas en inglés). La entidad ROJA explota las masas para cumplir los deseos de unos cuantos. Si el GRAN JEFE tiene diseños grandiosos, el sistema necesitará un gran número de trabajadores. Monumentos y “maravillas del mundo” han sido construidos a través del vMEME ROJO. Ya que una demasia de labor sin habilidades ni educación conduce a los métodos ROJOS, el controlar su expansión presenta uno de los grandes problemas para aquellos que están tratando de desarrollar o transformar organizaciones en lugares del Tercer Mundo.

En su forma rigurosa, el ROJO corresponde a la rudeza, un palo más grande, gratificación instantánea, los mandatos de “hazlo o si no...” y retos arriesgados. Ve la suavidad y la duda como signos de debilidad. Sobre todo, demanda respeto al yo y sólo responde al liderazgo que se ha ganado ese respeto.

Un grado del ROJO es un subtema normal en funciones organizacionales donde los imperios rudos son apropiados. En tales casos, el pago instantáneo por pieza es mejor que un salario mensual. Entornos de trabajo con libertad de movimiento son mejores que relojes checadores y códigos de vestuario. Las reglas o y reglamentos están ahí para ser probados o ignorados. El ROJO surge en tiempos inciertos o de crisis, cuando un liderazgo fuerte, carismático y altamente autocrático es el adecuado. El poder /respeto es lo más importante.

d. Liderazgo del vMEME ROJO:

La administración se basa en la teoría X que supone que de manera innata la mayoría de la gente no gusta del trabajo, tiene poca ambición, desea evitar la responsabilidad y tiene que ser forzada, amenazada u obligada a hacer el trabajo. El Jefe cree que el mundo, toda su gente y todas sus cosas están ahí para ser usadas como sus medios para ejercer el poder sin remordimientos. Más aún, el ROJO cree que sólo una fuerza superior puede desafiar—algunas veces en combates reales—sus decisiones y procedimientos administrativos.

El ROJO explota a las masas para lograr los deseos de los pocos. Ya que se ve al humano como perezoso y desmotivado de manera innata, los líderes tienen que hacer lo que sea necesario para lograr que la gente haga lo que no están inclinados a hacer por naturaleza. Tanto lo dulce como el látigo son incentivos legítimos cuando este vMEME prevalece.

Este es el patrón. El Gran Jefe selecciona unos cuantos tenientes Jefe de Trabajo de entre aquellos que están más deseosos de tener más. El GRAN JEFE dicta qué, cómo y cuándo se hace su voluntad. El JEFE DE TRABAJO logra que se haga o si no...El GRAN JEFE no hace preguntas, no acepta excusas, sólo le importan los resultados. El JEFE DE TRABAJO es seleccionado por tener las mejores ideas entre los deseosos o por ganar la pelea antes de la entrevista de selección. Sin embargo, debe evitar amenazas directas hacia el GRAN JEFE, quien no tendrá piedad con tal de mantener el poder supremo, como se muestra en el modelo de la película "El Padrino". El JEFE DE TRABAJO paga tributo al GRAN JEFE, pero también puede tomar su tajada de la explotación de las masas siempre y cuando el GRAN JEFE lo apruebe y no lo resienta. Si el JEFE DE TRABAJO saca demasiado o es atrapado con "las manos en la masa", entonces, como dijo la Reina de Corazones: "que le corten la cabeza". El siguiente entre los deseosos obtiene un ascenso.

Los JEFE DE TRABAJO tienen rienda suelta mientras se logren los objetivos del GRAN JEFE. Cuando los tiempos son buenos, el JEFE DE TRABAJO puede darse el lujo de ser bondadoso y considerado en mantener un nivel de opulencia para los trabajadores. Cuando los tiempos son malos, sin embargo, los JEFE DE TRABAJO usarán la fuerza, temor e intimidación para sacar todo lo que pueda de las masas mientras sigue satisfaciendo las demandas de tributo del GRAN JEFE. En términos de energía humana y recursos ambientales, las organizaciones ROJAS usarán lo que sea necesario o mucho más para que se haga el trabajo, ya que el desperdicio no es problema, no importan las consecuencias y su creencia básica es que los GRAN JEFE's nunca deberían sufrir.

Tal dictadura explotadora, ya sea benevolente o cruel, funciona bien cuando las masas no son educadas, no tienen inspiración y sus cuerpos tibios son fértiles. El trabajo debe ser sencillo y la supervisión debe ser constante en este entorno opresivo. El punto de vista del gobierno es que la gente puede ser reemplazada fácilmente, aún diariamente, en tanto que las necesidades básicas de los que no tienen se suplan regularmente.

e. Organización del vMEME ROJO:

El ROJO asume que aquellos de superioridad demostrada tienen el derecho porque tienen el "poder" de organizar los esfuerzos de la gente inferior a través de la fuerza hacia cualquier fin que el superior concibe como bueno para sí mismo. La estructura involucra un Gran Jefe en la cima del orden, unos cuantos Jefes de Trabajo que se encargan de que el trabajo sea hecho y una gran masa inexperta haciendo el trabajo. Esto produce las desigualdades clásicas tener/no tener y poder/no poder tan comunes en tantas naciones en desarrollo y aparentemente están incrementando en los Estados Unidos. En el extremo, el ROJO recurre a la esclavitud. Las formas más moderadas incluyen servidumbre obligada y trabajo por pieza, así como operaciones en locales en condiciones deplorables para trabajar (sweat shops) remotamente subsidiados por corporaciones NARANJA y sus clientes. El trato preferencial en contrataciones es para los miembros de la banda o para aquellos cuya lealtad es incuestionable porque han pagado sus "tributos". El uso o amenaza de usar la violencia es el tipo de "capital" que se emplea.

f. La gente centrada en el vMEME ROJO:

El vMEME ROJO sacude al mundo de la manera siguiente:

- Las ideas de poca gente funcionan rápidamente; son premiadas; aprenden a hacerlo otra vez. Estos elegidos tienen algo especial y se convierten en la élite.
- Las ideas de muchos otros no funcionan, no son premiadas y se convierten en las masas a ser explotadas. Tienen que batallar tan solo para obtener lo necesario y no tienen energía extra para despertar formas alternativas de pensamiento.
- Algunos son premiados una que otra vez y se convierten en los deseosos de los nichos que están más cerca de las élites que están arriba de las masas. Ya que tienen algo de energía extra, rivalizan por los puestos sin misericordia y tienen algo de motivación para despertar alternativas.

El ROJO aprende por condicionamiento operante-los refuerzos que se dan o no, motivan el desarrollo de la persona. La pregunta recurrente es: “¿Qué obtengo de esto, qué hay para mí?” La paga puede ser en efectivo o en drogas, pero puede incluir emoción, poder para manejar a otros y placeres sensoriales. Cuando este vMEME es dominante, las cosas tienden a ser físicas, cargadas de emoción y a nivel de las entrañas.

Ya que unos cuantos están auto motivados, asumen el control de todos los demás. Estos dominantes alcanzan metas organizacionales al seleccionar de entre las masas un número similar, quienes están deseosos de más y les enseñan cómo hacer que los demás hagan el trabajo.

El ROJO funciona si:

- hay una masa numerosa de trabajadores sin educación ni inspiración
- la explotación benevolente ha sido la norma
- la escasez conduce al temor de la pérdida
- puede haber vigilancia constante
- hay un espacio de control de 6 a 13 personas
- las cosas tienen que hacerse rápidamente
- hay un exceso de labor para reemplazar las pérdidas

El ROJO fracasa cuando:

- La población se vuelve educada y/o conoce otras alternativas
- El Gran Jefe es abiertamente codicioso o innecesariamente cruel
- El o los Jefes de Trabajo sacan una tajada demasiado grande y no se suplen las necesidades básicas
- La masa cambia del MORADO y morado/ROJO al rojo/AZUL

g. Finanzas:

La economía organizacional del ROJO se basa en tomar⁴ de aquellos que tienen y dar a aquellos que demuestran lealtad absoluta al poderoso. Las distribuciones se hacen para maximizar los recursos de los que están en el poder y mantener al resto en un nivel de subsistencia, lo suficientemente bajo de modo que no tengan nada extra para adquirir armas para rebelarse o destronar a aquellos que están en el poder.

h . El Test de Declaración de Valores para Individuos del vMeme ROJO:

1. Me gusta un trabajo donde puedo ganar montones de dinero; no tengo a la gente encima y puedo hacer lo que quiero.
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: una persona que ama el poder; vive el momento; le gusta ser respetada por hazañas de fortaleza, inteligencia o conquista.
3. Prefiero una organización que me deja sacar lo que puedo y me da el respeto que merezco.
4. El pago y premios deberían ser determinados por lo que obtienes poderosa y rápidamente, ya que en este mundo despiadado la norma es: “cada quien para su santo”.
5. Mis propias prioridades profesionales son determinadas por lo que tengo que hacer para obtener lo que quiero sin tener que ceder ante nadie o conformarme a ningún sistema.
6. El mundo es como una jungla donde el más fuerte y astuto debe explotar para sobrevivir.
7. En un mundo ideal he sido heroico en la conquista y mi nombre vivirá por siempre.
8. Siempre que soy criticado, usualmente es por ser demasiado rebelde y centrado en mi mismo; un buscador de poder a quien le gusta mover el bote y gratificar sus sentidos.
9. Cuando estoy bajo un gran estrés, trago saliva y peleo aún con más ganas para sobrevivir en este mundo donde “el más duro obtiene lo máximo”.
10. Mis creencias y valores más profundos son lo que yo quiero que sean y eso no le interesa a nadie más que a mí.

Las formas saludables del Rojo en una organización pueden ser determinadas por medio de las preguntas del 11 al 15 en La Encuesta de Fortaleza de la Organización:

11. ¿La organización respalda la iniciativa personal y la asertividad?
12. ¿Tiene la gente gran energía para lo que hace?

⁴ En su libro Sistemas de Supervivencia Jane Jacobs identifica dos tipos de economía: tomar y transacción.

13. ¿Siente la gente que recibe respeto de la organización?
14. ¿Se siente cómoda la gente al hablar?
15. ¿Se siente la gente libre para ser quienes son, para ser ellos mismos?

4. El vMEME AZUL: Estructura de Autoridad Dirigida por el Orden.

a. Creencias y contexto del AZUL:

- La vida es un regalo para usarse para glorificar al Dador y a Sus Mensajeros.
- Los humanos nacen en muchas clases de diferente rango; algunos creen que toda la gente nace en “pecado” del que deben ser salvados.
- La Alta Autoridad ha puesto un diseño para vivir y ha asignado posiciones, obligaciones y normas para que todos las obedezcan.
- El individuo será eventualmente sujeto a juicio basado en los principios para vivir dentro de la clase a la cual le asignó la Autoridad.
- Hay un propósito para todo, una razón, y una época dentro del plan maestro, aunque los simples mortales no lo puedan entender.
- Generalmente existe alguna forma de más allá y nuestro mérito para alcanzarlo es probado durante esta vida.

Las organizaciones Azules se desarrollan en condiciones de rojo para crear sistemas estables, no turbulentos. La burocracia clásica con una sola estructura jerárquica es Azul (Weber). Este es el síndrome del “guardián” definido por Jane Jacobs en Sistemas de Supervivencia (Systems of Survival). Es autoritario pero usa el gobierno de la ley, política y procedimientos (“por el Libro”). Hay: una división de labor, cadena de mando, dedicación a la verdad (de los “textos sagrados”), sacrificio, excelencia operacional, autorización, roles definidos, responsabilidades y lealtad. La organización cuida de sus miembros y son dependientes de la organización. Es el típico vMeme en los Bancos, agencias reguladoras, iglesias fundamentalistas, La Marina, departamentos de policía y prisiones.

b. Cultura del vMeme AZUL:

La cultura Azul se esculpe en piedra o al menos en “el Libro” de políticas. Son verdades absolutas, autorizadas por la Alta Autoridad, y “escritas en los corazones” de toda la gente justa. Los bloques de los cimientos sagrados son plantados profundamente; con anclas atadas a ellos para sostenerlos bien. Son el propósito fundamental de la existencia de una compañía.

Típicamente, las declaraciones de misión son tan reverenciadas como Los Diez Mandamientos. Orden, estabilidad, previsibilidad y valores supremos. Ya sea que el evangelio sea TQM, Six Sigma o Jerarquía Necesaria, es seguido “religiosamente”.

Las relaciones significativas son verticales, arriba y abajo de la cadena de mando. El AZUL es reforzado apelando a las tradiciones, respetando el pasado, honrando un servicio largo y la lealtad. Varias formas de gustos patrióticos y sacrificio caritativo deberían acompañar la observancia de días de fiesta nacionales, religiosos, seculares y eventos conmemorativos.

Los trenes alemanes son conducidos por el AZUL. Los finos relojes suizos son manufacturados por artesanos AZULES. El milagro después de la Segunda Guerra Mundial en Japón fue administrado a través de vMEMEs AZULES y resonó con MORADO japonés también para establecer las normas para la calidad, confiabilidad y atención al detalle de la producción en masiva.

Otra forma de ver la cultura AZUL es verlos como los reforzadores de la conformidad de la sociedad. La policía, instituciones militares (Marinos), agencias regulatorias, bancos, prisiones, y hasta cierto punto las escuelas, tienen fuertes culturas AZULES.

El cambio debe venir desde arriba de la cadena de la autoridad legítima y encajar con la tradición.

c. La Misión del vMEME AZUL:

El AZUL busca hacer lo que es correcto y ordenado para servir al bien mayor. Cree que el plan supremo ha formulado una vida de clase ordenada en la cual todos deben vivir de acuerdo con las reglas tradicionales del comportamiento apropiado. El propósito principal de una organización es mantener el orden, proveer seguridad, llenar necesidades básicas y guiarlos a todos a un premio futuro si viven y trabajan de acuerdo con lo que se manda. Es necesario en las jerarquías donde la disciplina ordenada es crítica para hacer el trabajo. La misión del individuo es “complacer al líder ungido” y el día del juicio es la revisión de la actuación.

El vMEME AZUL no necesariamente tiene que estar cargado de culpa, inclinarse ante la autoridad o estar dispuesto a sacrificarse sumisamente mientras otros prosperan. Justicia, equidad y consistencia son los temas más comunes. Hacer lo “correcto y propio” es la preocupación.

El AZUL pesado o fuerte es común en doctrinas fundamentalistas que estructuran cada aspecto de la vida. Algunas religiosas, muchas seculares. De cualquier manera, la vida está dedicada al servicio de la autoridad, obediencia a sus directores y al auto sacrificio para lograr la misión. La organización, no sus miembros, es superior y permanecerá. Un propósito justo, es, en pocas palabras, su objetivo.

d. Liderazgo del vMEME AZUL:

La dirección moralista-prescriptiva AZUL codifica las Verdades de la ideología dominante y premia a los creyentes, sirvientes fieles y a aquellos que trabajan “largas horas en la viña, pero no desmayan”. El director es juez y representante de una autoridad aún superior, usualmente con referencia a El Libro. Premios por servicio prolongado, ceremonias de retiro elaboradas, funerales sombríos, muestras de patriotismo y un lugar de trabajo apegado a las reglas pero ordenado, son el resultado de las labores del AZUL. Sin embargo, el castigo es usado rápidamente en los infieles, indisciplinados y los rebeldes antes de que sea demasiado tarde. Puede ser severo, ya que el sufrimiento es por nuestro propio bien y redención eventualmente—“darle una paliza al diablo...

La dirección se basa en la premisa de que nacemos en clases de rangos desiguales. Los “mejores” tienen la responsabilidad—nobleza obliga—de cuidar de sus inferiores a través de actos de caridad que también sirven a la autoridad más alta. Los líderes supervisan las necesidades de los seguidores y regulan su conducta en loco parentis. Esto se aplica tanto dentro de la organización como a la vida en general, ya que la reputación de la entidad siempre está en juego.

e. Organización vMEME AZUL:

Las organizaciones AZULES son jerárquicas y estructuradas rígidamente. Existen marcadas divisiones entre los rangos—no fraternización—y la gente es separada y escogida por su “valía”. Frecuentemente hay un esquema de clasificación que se refleja en una cadena de mando social, patrones residenciales y socioeconómicos. El poder está en la posición, no en la personalidad. La entidad no abre el mundo a toda la gente, pero espera que todos sean lo mejor que puedan en sus lugares correctos y adecuados. La raza, edad, género, origen nacional, religión y muchos otros factores han determinado el rango en el AZUL donde “diversidad” significa categoría.

El tiempo Azul es lineal y secuencial—una cosa a la vez siguiendo lo de “derecha la flecha” de Newton. La disciplina es estricta—monjas –con-reglas—y el castigo es público. Un código de honor, preocupación por la reputación, orgullo en la mano de obra y un sentido de culpabilidad se construyen dentro de la entidad. Los buenos trabajos sirven al Poder Más Alto o a la Causa justa, luego a la organización y finalmente al individuo. El capital moral y la habilidad de prometer una cierta posición en el futuro para aquellos que obedecen, se usan para obtener conformidad.

f. Gente centrada en el vMEME AZUL:

El AZUL es natural para trabajos prácticos y semi-técnicos que requieran desde un poco hasta mucho aprendizaje específico. La persona siente el deber de trabajar y “conservar el trabajo”—ética de trabajo Puritana o Confuciana. Trabajar diligentemente es gratificante tanto en términos de satisfacción inmediata como en la creencia de que un premio más grande vendrá en el más allá o el retiro y/o aumento al establecimiento valuado. La innovación y el tomar riesgos están en marea

baja, así que la persona quiere y necesita una dirección clara con resultados certeros en un horario regular. En esta zona una persona efectiva es un engrane en una máquina bien engrasada que trabaja como se esperaba.

Dentro de la jerarquía AZUL existen los líderes “ordenados” el personal “sacerdotal” y los trabajadores “valiosos”. Sus papeles son definidos de tal manera que los líderes y el personal son los “pensadores” y los obreros son los “hacedores”. Se espera que los obreros dejen sus cerebros en el estacionamiento. El retiro es el cielo al que aspiran todos y por el cual sacrifican su vida actual; un tiempo cuando puedan hacer lo que quieren y no tengan que hacer lo que se les manda.

En una empresa cimentada en un AZUL saludable, el obrero tradicional tiene derecho a un empleo de por vida para vivir bastante contento en una casa de la compañía, comprar en la tienda de la compañía y nombrar al primer hijo como el jefe. La contratación preferencial es para los miembros de la misma comunidad religiosa y de valores, aquellos en quienes realmente se puede confiar.

g. Finanzas:

La compensación en una organización AZUL está muy relacionada con el puesto y los ascensos de nivel en la jerarquía. En su descripción de burocracia, Max Weber está describiendo un sistema de compensación AZUL. La diferencia entre los de más y menos salario es moderada porque el de arriba no quiere ofender a los de abajo; se fían de su confianza, respeto y compromiso.

h. El Test de Declaraciones del vMeme AZUL para individuos:

1. Me gusta un trabajo donde la lealtad te hace tener un trabajo más seguro y somos tratados con justicia..
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: una persona con fuertes convicciones morales; patriota; al tanto del orgullo de su cultura; un verdadero creyente.
3. Prefiero una organización que trata a todos con las mismas reglas y está comprometida a ir según el libro.
4. El pago y los premios deberían ser determinados por la necesidad de mantener nuestro nivel de vida, respeto a la antigüedad y servicio leal y proveer para los días malos que pudieran venir.
5. Mis prioridades profesionales son determinadas por lo que es justo y adecuado, ya que mi trabajo y profesión deberían reflejar mi lugar correspondiente en la sociedad.
6. El mundo está bajo el control del destino y la dirección del Poder Más Alto.
7. En un mundo ideal la virtud triunfa sobre la maldad y los fieles reciben sus justos premios.
8. Cuando soy criticado, usualmente es por ser demasiado rígido y juzgador; una persona que es un creyente tan verdadero que para el cual la vida llega a ser estrecha, restrictiva y no perdonadora.
9. Cuando estoy bajo un verdadero estrés, confío en mi fe y convicciones para salir de la adversidad.
10. Mis creencias y valores más profundos se sostienen en el firme cimiento de mi fe y el Único Camino Verdadero.

El Azul en La Encuesta de Fortaleza de la Organización (OSS), es determinado con las siguientes preguntas:

16. ¿El trabajo está bien organizado, hay orden y estructura?
17. ¿Tiene la gente respeto por la autoridad?
18. ¿Se hace responsable a la gente para que desempeñen sus papeles?
19. ¿Encuentra la gente importancia y significado en su trabajo?
20. ¿Sigue la gente los procesos y procedimientos?

5. El vMEME NARANJA: Empresa Estratégica Dirigida hacia el Éxito.

a. Creencias y Contexto del NARANJA:

- La vida es un mercado donde aquellos que pueden competir exitosamente son ganadores.
- Cada persona calcula las acciones que maximizarán sus propias ventajas y oportunidades de poder competitivo.

- La gente es movida por motivos económicos y hará casi cualquier cosa si tan sólo conoces las reglas para su manipulación apropiada.
- El individuo, más allá de ser un ente económico, es un organismo pasivo hecho para ser manejado por fuerzas externas.
- Los seres humanos son como partes reemplazables de una máquina que siempre puede ser mejorada. La economía es dirigida por fuerzas mercantiles que, bajo el control de “la mano invisible”, tiene vida propia.

El Naranja se desarrolla en condiciones donde hay recursos poco usados, oportunidad y condiciones sociales relativamente estables. Otras condiciones que fomentan el Naranja incluyen la inversión del gobierno en infraestructura, fideicomiso de miembros que no son familia (Fukuyama), secularidad (separación estado-iglesia), fuertes relaciones horizontales (Putnam), respaldo ideológico para el éxito material (ética protestante) y un sistema económico multifacético (no un solo recurso: como el petróleo o la agricultura basada en un río). Jacobs describe esto como el síndrome “comercial”. El capital financiero es la contribución más importante.

b. La cultura del vMEME NARANJA:

La cultura de una organización naranja incluye individualismo, alto rendimiento individual y premios, competencia, empirismo y pragmatismo. Estos valores actúan como puntos de referencia o “reglas” para decisiones individuales y límites para el “juego” corporativo que se espera que todos jueguen. Les gusta una parte de la acción pero también disfrutan hacer cosas buenas.

Un asunto clave en este medio ambiente es cómo mantener la competencia interpersonal e intergrupala saludable y enfocada en competir con competidores fuera de la organización. Sin límites fijos, la cultura NARANJA puede degenerar en una competencia ganar-perder, crear una “verdad que me sirva a mí mismo” y subir de rango.

Los individuos o grupos que sobresalen son reconocidos por sus logros. Se observa al NARANJA en la vitrina de trofeos con el significado de progreso, éxito, crecimiento y logro. “Libre Empresa” es un nombre asociado con el vMeme NARANJA. La industria y las organizaciones comerciales en una economía de “libre Mercado” están llenas de NARANJA.

El cambio se basa en ventajas personales demostrables que serán ganadas y nuevas oportunidades para logros.

c. Objetivo del vMEME NARANJA:

El propósito del NARANJA es simple: ser el mejor y más exitoso competidor en el campo, cualquiera que este sea ahora, ser el No.1." La medida de ese éxito a menudo toma la forma de lograr más grandes ganancias para “nosotros y nuestros dueños”, ya que “el dinero es la boleta de calificaciones de la vida”. El objetivo es crecer, expandirse y extender la influencia ya sea para dominar el nicho de un mercado o ser un “jugador” principal en muchos dominios al mismo tiempo.

La posible falla del NARANJA es que los esfuerzos para maximizar la ganancia individual a menudo consumen tanta energía natural que la fuente del trabajo en sí es destruida. Las estrellas deportivas mega-dólares y los codiciosos dueños arriesgan los juegos cuando empiezan a ignorar a sus fanáticos-clientes y en su lugar se concentran en comparar sus propios egos. El colapso de la Industria de Ahorros y Préstamos de Estados Unidos también ilustra el punto de que unos cuantos elitistas con NARANJA en exceso, pueden exigir tanta crema, que matan a la vaca. Japón también está sintiendo su límite de gastos. En política, la energía que se invierte en vencer a un adversario sólo porque puede hacerse, puede, de hecho, destruir toda una estructura gubernamental.

Lo más importante es ganar; ya sean ganancias en el comercio, ser el primero en descubrir y publicar la “verdad” académicamente, trofeos en los deportes, un puesto en la política, etc. En una organización comercial, la ganancia es lo más importante.

d. Liderazgo del vMEME NARANJA:

La dirección y el liderazgo se basan en la premisa de que el mundo y la gente en él no son más que enormes mecanismos que eventualmente pueden ser perfeccionados. Datos objetivos—“Los hechos, señora; nada más que los hechos”—proveen las herramientas para el control y la dirección informada mantiene a la entidad bien lubricada. El papel de la dirección es planear, organizar, motivar, controlar y evaluar el trabajo.

La primera responsabilidad del ejecutivo y la preocupación primordial es la viabilidad de la organización y su postura competitiva; su gente es necesariamente secundaria. El papel del liderazgo incluye determinar: ¿Quién se reporta con quién? ¿Quién hace qué trabajo? ¿Cómo son mejor diseñados los trabajos? ¿Cómo desarrollar y manipular incentivos necesarios? ¿Cómo medir el éxito? ¿Cómo podemos recolectar más información para usar contra la competencia?

El líder NARANJA aburrido puede empezar a “jugar” con partes de la organización—descripciones de trabajo, experimentos tecnológicos, diagramas organizacionales y formas, etc.—en la búsqueda de una nueva y mejorada estructura. La gente son marionetas con hilos para jalarlas y botones para manejarlas, para que las cosas necesarias sean hechas para complacer al director. Zanahorias y palitos motivan al personal y ambos son usados muy calculadoramente.

El NARANJA despiadado descarta a la gente como partes gastadas de una máquina y las reemplaza con otras más nuevas en nombre del progreso, necesidad o “lo más importante”. El NARANJA más benévolo los ayuda a servir otra vez, a un costo más bajo o en otra parte.

e. La organización del vMEME NARANJA:

La entidad compra servicio de la gente para alcanzar sus objetivos que pueden ser moldeados para llenar sus necesidades. La organización reserva sus más grandes premios para aquellos que hacen lo que dice más exitosamente. Sin embargo, esa obediencia (AZUL) eventualmente se convierte en hostilidad hacia la organización y la lealtad es reemplazada en el individuo por su propio interés, particularmente si la organización no le concede membresía a la persona.

La persona puede entonces actuar en su propio interés, lo cual puede estar en conflicto con los intereses de la organización.

El NARANJA es viable en tanto haya suficientes oportunidades para que mucha gente reciba una rebanada del pastel. Para que dure su influencia, tiene que haber un sueño lleno de esperanzas. Los roles en el trabajo se caracterizan por la especialización funcional, cualificaciones objetivas para los puestos y constante evaluación del desempeño.

La administración es pragmática, de acuerdo a procedimientos de operación con norma establecida y a una corriente de medidas estadísticas. El sistema funciona a través de una jerarquía de mérito con premios económicos y de posición graduados, así como los incentivos por logros. Los resultados son usualmente materiales en lugar de espirituales, aunque tan solo el ganar “el juego” puede convertirse en el mejor pago de todos. El capital financiero es la base de la inversión.

f. La gente centrada en el vMEME NARANJA:

Dinero, ventajas y oportunidades para avanzar son los incentivos para la productividad.

La persona quiere triunfar y avanzar hacia su completa independencia. El diseño del trabajo es crítico para el éxito ya que las relaciones del poder, títulos y la apariencia física de las instalaciones influyen en el desempeño. La persona necesita metas, objetivos y blancos claros y puntos de referencia más allá de su alcance (50 % de probabilidad de logro). Quieren ser parte de la acción, no ascensos condicionados a obediencia ciega o calificación de salarios. Los criterios para la selección son consistentes con los valores de competencia individual, la habilidad para agregar valor, y la ambición para lograr el éxito personal. Las personalidades cerradas atrapadas en el NARANJA nunca tienen suficiente o terminan el juego, aunque ya no les queden oponentes. La proverbial zanahoria simplemente está siempre fuera del alcance.

g. Finanzas:

La compensación en la organización NARANJA está amarrada al desempeño, al valor agregado. Es un sistema altamente refinado con claridad en los premios para los ganadores. Hay a menudo grandes diferenciales entre la gente en el nivel operativo y aquellos en el nivel estratégico, los cuales son aceptados porque existe la creencia de que los primeros pueden convertirse en los últimos y no quieren que el premio se disminuya. Aunque hay dificultades para medir el desempeño y asignar premios en organizaciones complejas, la mayoría de las organizaciones NARANJA sostienen la mentira de que se puede hacer. Idealmente, el nivel estratégico de una organización sería pagado por dirigir un crecimiento a largo plazo; el nivel de desarrollo con un porcentaje de mejoramiento en la función y el nivel operacional con la satisfacción del cliente interno y externo con la calidad, cantidad, regulación de tiempo y conformidad. Los bonos o el porcentaje de ahorros que se da a los innovadores también tienen su base en el NARANJA.

h. El Test de Declaración de Valores para Individuos del vMeme NARANJA:

1. Me gusta un trabajo donde el desempeño exitoso avanza mi vida profesional y puedo ir adelante.
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: un competidor que valora las posesiones materiales y la tecnología; piensa pragmáticamente; busca el éxito.
3. Prefiero una organización que piensa estratégicamente y actúa competitivamente para ser exitosa en su nicho.
4. El pago y premios deberían ser determinados por la ambición personal y la iniciativa, logros exitosos y la voluntad de arriesgarse.
5. Mis prioridades profesionales son determinadas por los objetivos que yo mismo me he impuesto y la búsqueda de las cosas buenas de la vida.
6. El mundo es una alberca de posibilidades ilimitadas y oportunidades para aquellos que están dispuestos a arriesgarse.
7. En un mundo ideal he alcanzado el éxito material y disfruto de lo mejor que puede ofrecer este mundo.
8. Siempre que soy criticado, es usualmente por ser demasiado ambicioso y materialista, un comerciante poco escrupuloso, jugador del juego que explota a los otros en un intento por "ganar".
9. Cuando estoy bajo un verdadero estrés, maniobro estratégicamente para influenciar tanto las cosas como los eventos para volver a estar en control de la situación.
10. Mis más profundas creencias y valores crecen de la confianza de que tenemos el poder de dar forma al mañana.

El NARANJA es medido en la Encuesta de Fortaleza de la Organización (OSS), con las siguientes preguntas:

21. ¿Es la gente guiada en su trabajo por objetivos, metas y estrategias?
22. ¿Está la gente motivada para competir y sobresalir?
23. ¿Las decisiones son tomadas basadas en "hechos" en lugar de opiniones?
24. ¿Se motiva y permite a la gente cambiar procesos para mejorarlos?
25. ¿Son las personas de alto rendimiento reconocidas y premiadas por sus contribuciones?

6. El vMEME VERDE: Red Social Dirigida por la Gente.

a. Creencias y contexto del VERDE:

- La vida es como un organismo en el cual todos los órganos y partes deben estar saludables para que el organismo prospere.
- La gente trabaja para tener más contacto humano, aprender de otros y llegar a conocer su ser interno más completamente.
- La gente piensa que pertenecer, ser gustado, incluido y aceptado es más importante que los premios económicos, ventaja competitiva y ganancia material desde afuera del grupo.
- La gente valora la aprobación de sus iguales y el consenso en un clima de apertura, confianza y de compartir, pero temen el rechazo y desaprobación.
- Las relaciones igualitarias entre la gente, unidades y clientes, son la clave para la satisfacción y el éxito.
- La verdad de todos es verdad y tiene valor para ellos.

En el Verde encontramos las más grandes intervenciones organizacionales de desarrollo y transformación: equipos de trabajo auto dirigidos, estructuras bimodales, intimidad con el cliente, involucramiento del empleado y dirección participativa, intervenciones a gran escala, construcción de equipo, acciones para remover distinciones de posición social (vestimenta informal, estacionamiento, comedores), edificios de fideicomisos, T-grupos, equipos de alto rendimiento, relaciones de compañeros, diversidad y consulta apreciativa. La interdependencia es una máxima del Verde. Se reconoce que el capital social es el más importante contribuyente del éxito organizacional.

El Verde se desenvuelve en condiciones donde la gente experimenta un individualismo excesivo, aislamiento y/o amenazas competitivas externas que requieren de toda la creatividad de la gente en el sistema. Donde hay una fuerza de trabajo diestra y profesional, fuertes presiones competitivas y estructuras familiares y sociales debilitadas, esta estructura de valor se desarrolla. También, cuando no se implementan nuevas tecnologías, los procesos del Verde son usados para construir pertenencia.

b. La Cultura del vMEME VERDE:

La teoría “Y” de la cultura verde apela a los corazones y mentes de su gente y los invita a contribuir con ambos a la institución. Sus verdades son situacionales en vez de absolutas, a menudo haciendo más eco del símbolo que de la substancia. Como consecuencia, el observador ve vestimenta informal, el uso del nombre de pila, comedores comunitarios y ningún lugar reservado para los ejecutivos en el estacionamiento. Esto es una señal del ideal igualitario de relaciones interpersonales en la comunidad central. Las relaciones más importantes y significativas son horizontales.

El propósito y objetivos son definidos en términos humanos, para los clientes y otros accionistas. El continuar perteneciendo y ser aceptado se extiende desde dentro de la organización hasta su comunidad e intervenciones sociales. El VERDE es realizado poniendo énfasis en la importancia de los seres humanos y la calidez que exuda del sentimiento de una comunidad cariñosa. Las actividades socialmente responsables son visibles y con buen gusto ya que todo el grupo contribuye con ellas.

El (los) grupo(s) debe(n) encontrarse, compartir, y hablar del cambio para que llegue a ser una norma satisfactoria en la cual ellos inviertan, en la cual estén comprometidos y por la cual tengan el sentido de pertenencia. Las organizaciones comunitarias y sin fines de lucro, fundaciones, y organizaciones no gubernamentales son usualmente VERDES. Sin embargo, el fuerte impulso hacia la diversidad en otro tipo de organizaciones es una expresión de este vMeme.

c. La Visión del vMEME VERDE:

La visión del VERDE es la de ser socialmente responsable y rendir cuentas en cuanto al medio ambiente. Los objetivos que benefician a todos los miembros de la organización y a la mayoría de la comunidad con la que se identifica son típicamente VERDES. No tiene que ser sin fines de lucro, pero el objetivo económico no es el único o más esencial. El propósito es más el de brindar un servicio significativo y sentir placer al hacerlo, que tener enormes ganancias. Si todos los accionistas están satisfechos con los productos y/o los servicios, la organización sobrevivirá y prosperará ahora y en el futuro. Las relaciones con todos los accionistas, clientes, empleados, gobierno, proveedores, dueños y la comunidad, son tan importantes como las contribuciones de y hacia ellos.

El VERDE ha emergido en algunos entornos de equipos autogobernados donde la necesidad de las técnicas consensuales de resolución de problemas pesa más que las necesidades individuales de aquellos involucrados. Asimismo, la necesidad de igual acceso a la información, que se hizo necesaria por las organizaciones aplanadas y fácil por las redes de computación y correos electrónicos, refleja la noción del círculo-de-iguales del VERDE. Como el ejército descubrió hace muchos años, un teclado no tiene tecla para “¡Saludar!”; la información contribuida por un cabo o

un coronel se ve igual en la pantalla. La gente y las comunidades son la suma de todo y lo que realmente importa.

d. El liderazgo del vMEME VERDE:

Los líderes se esfuerzan por lograr alcanzar los objetivos organizacionales proveyendo satisfacción de necesidades afiliativas si la gente se desempeña como el grupo lo desea, pero retiene el amor y atención si alguien no lo hace. La dirección reconoce la necesidad que tienen los empleados de satisfacer necesidades básicas económicas (NARANJA) o de seguridad (AZUL).

Sin embargo, si el comportamiento organizacional no es como el grupo lo desea, los directores aislarán al inconforme de los beneficios socio-emocionales grupales. Si el mal comportamiento continúa, se podría pedir a la fuente de la desarmonía que se vaya. Desde esta perspectiva, la gente es productiva cuando recibe afecto positivo y aceptación por él. Trabajarán duro para evitar el rechazo de aquellos a quienes valoran. El director es casi como un colega y amigo más que un jefe ya que la participación recíproca es inherente a la estructura del VERDE donde todos “están juntos en esto”.

Hay una trampa en el VERDE intenso-algunas veces la productividad sufre. La entidad será notablemente productiva en situaciones de crisis, ya que todos tienen una causa para “jalar parejo”, pero la oleada es difícil de mantener a largo plazo. Cuando todo está bien, la complacencia se establece. La respuesta frecuente es disminuir las exigencias y dejar a la gente hacer menos para evitar sentimientos lastimados. Esta permisividad produce costosos regalos VERDES y toques suaves que perdonan demasiado. Ya que las organizaciones tienden a la regresión cuando están bajo presión y pueden reducir la marcha sorpresivamente rápido, prepárate para abandonar el “nosotros, la gente” a favor del hasta ahora sepultado impulso económico NARANJA y aún el uso del dogma AZUL como un arma, si y cuando el VERDE empieza a empantanar a la organización.

e. La organización del vMEME VERDE :

En una organización VERDE, los equipos y las relaciones horizontales entre ellos siguiendo la corriente de contribución a producción, son las unidades organizacionales básicas, no el individuo. Las jerarquías, escaleras competitivas profesionales y el privilegio ejecutivo se vuelven borrosos a favor de la comunicación abierta y frecuente y la accesibilidad. Todos se llaman por su nombre de pila y la dirección ayuda a la gente a que se conozca entre sí. Este compromiso con la igualdad parece facilitar la apertura, creatividad y la verdad.

Las organizaciones VERDES son proactivas a nombre de los derechos humanos, la inclusión, la diversidad, el enriquecimiento comunitario y oportunidades completas para que todos se desarrollen y crezcan. No es altruismo; la entidad cuida de sí misma y hace cosas que la hacen sentir bien. Las barreras físicas o sociales y las restricciones son eliminadas sin excusas.

La mayoría de las grandes entidades en occidente apenas están despertando sus vMEMEs VERDES. Han hablado en forma “cariñosa”, pero ha sido por la influencia de la obligación AZUL o la manipulación NARANJA para la productividad y para posicionarse en el banquete de La Cámara de Comercio. El VERDE auténtico pone a la gente primero y la mayoría de los ejecutivos de hoy en día aún no saben muy bien cómo hacer eso. La auto revelación y apertura los matan de miedo. Los “trajes” de tres piezas de la industria tienen mucho que temer con el movimiento hacia más VERDE. El capital social es la fuente de la ventaja competitiva.

f. La gente centrada en el vMEME VERDE:

El involucramiento y la participación son las claves de la satisfacción. La identidad de la persona está estrechamente aliada con el grupo. El papel de los “líderes” no es tanto dirigir como facilitar al unirse a la gente para ayudarlos a entenderse mutuamente y tener buenas relaciones mientras hacen un trabajo. Todos obtienen una participación de beneficios, frecuentemente elegidos por ellos. Todos “pertenecen” como miembros de un agradable entorno de trabajo, con lugares de reunión accesibles a ellos e instalaciones recreacionales políticamente correctas y eco-conscientes.

El grupo escucha los refunfuños y quejas; todos tienen el derecho de ser escuchados. Se acentúa la competencia interpersonal en añadidura a las habilidades técnicas. El perfil de la entidad es usualmente bastante plano en términos de las capas de salario y dirección.

g. Finanzas:

La compensación en este nivel se basa en el desempeño por equipo: equipos de trabajo, equipos de departamento y toda la organización como un equipo. La participación de utilidades es un método VERDE que compensa a todos en la organización. La participación de utilidades no solo distribuye el dinero, sino que expresa la idea de que todos son un miembro, todos son parte de la comunidad organizacional. De hecho, los líderes VERDES de estas organizaciones se sentirían avergonzados de que hubiera grandes diferencias en paga entre los miembros. Le ponen cuidadosa atención al sistema de compensación para estar seguros de que nadie reciba menos paga a pesar de su raza, género o etnia. También hacen contribuciones a las comunidades en donde están ubicados. Son “buenos ciudadanos comunitarios” y se involucran y permiten a sus miembros hacer trabajo social en sus comunidades.

h. El Test de Declaraciones de Valores del vMeme VERDE para Individuos:

1. Me gusta un trabajo donde los sentimientos humanos y necesidades son primordiales, ya que todos compartimos igualmente en una comunidad afectuosa.
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: un humanista igualitario; creyente de que todos los seres humanos deberían tener la misma oportunidad de desarrollarse.
3. Prefiero una organización que atiende la salud interior y exterior de toda su gente para que puedan llegar a ser completamente humanos.
4. El pago y premios deberían ser determinados por las necesidades colectivas de toda la comunidad humana para que beneficien a todos en vez de a unos pocos selectos.
5. Mis propias prioridades profesionales son determinadas por cómo me dedico a nombre de causas humanas que trabajan para reducir el hambre, la pobreza, el racismo y la violencia.
6. El mundo es la morada humana en la cual compartimos experiencias de vida.
7. En un mundo ideal todos unimos nuestras manos y corazones para prosperar igualmente en paz y unión.
8. Siempre que soy criticado es usualmente por ser demasiado sensible y bondadoso con la gente, un tipo de ingenuo trabajador social que no ve las realidades de la vida.
9. Cuando estoy bajo un verdadero estrés, busco respaldo y ayuda de otros, para explorar y manejar mis sentimientos y miedos.
10. Mis más profundas creencias y valores emergen de la aceptación de nuestra necesidad de interdependencia y de compartir.

El vMeme Verde puede ser documentado usando las siguientes preguntas de la Encuesta de Fortaleza de la Organización (OSS):

26. ¿Tiene la gente relaciones cercanas con sus clientes internos y externos?
27. ¿Existe el trabajo en equipo, coordinación, colaboración y cooperación dentro y entre las unidades?
28. ¿Participa la gente en la toma de decisiones que ellos tienen que implementar?
29. ¿Se da la bienvenida a todo tipo de gente aquí?
30. ¿La organización motiva y ayuda a la gente a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente?

7. AMARILLO: Flujo Sistémico Orientado al Proceso.

a. Creencias y contexto:

- La vida es un camino en el cual experimentamos y aprendemos.
- La gente tiene diferentes competencias y capacidades.
- La gente disfruta hacer el trabajo que les acomoda de acuerdo a su naturaleza.
- Aprender y entender motiva a la gente, no la paga o el castigo.
- Los trabajadores necesitan libre acceso a la información, herramientas y materiales.

- Las organizaciones son sólo estados transitorios porque el cambio es continuo.

Este vMeme surge en condiciones donde hay un reconocimiento de crisis del medio ambiente (clima, pérdida de diversidad de especies) y la necesidad de la utilización completa de toda la gente y los recursos naturales. Este vMeme también despierta donde hay problemas que aparentemente no se pueden resolver y hay un excesivo “pensamiento grupal”.

Las inequidades donde el excesivo éxito material y social son disfrutados por algunos y existe el conocimiento de que otros están obteniendo menos de lo que les corresponde (huella ecológica) crea problemas de sustentabilidad a largo plazo. En casos donde los costos sociales son abrumadores, la habilidad de la organización para sobrevivir, el pensamiento fuerte requerido para enderezar el desequilibrio es Amarillo. El capital intelectual es el recurso más importante para la unidad.

Este vMeme es operacionalizado a través del pensamiento de sistemas (supra-sistema, sistema, subsistema), la organización que aprende y la dirección con conocimiento. Hay un enfoque en responsabilidad ambiental y sustentabilidad. El papel del liderazgo es fortalecer los aspectos positivos de todos los niveles anteriores de vMemos y eliminar los negativos. La organización está involucrada con proyectos comunitarios y conduce un análisis de sistemas de todos los recursos para eliminar la reducción del desperdicio. Los procesos de producción eficiente o ajustada se encuentran en este nivel. Ver referencias en libros que ejemplifican el vMeme Amarillo.

b. Cultura del vMEME MARILLO:

La cultura del AMARILLO es respetada porque sirve para mantener a la entidad total saludable, alineada y generando rendimientos útiles. Son el resultado del pensamiento ampliamente medido, inclusivo y práctico que representa la mejor información de todas las fuentes y es la causa de resultados que mejoran las producciones mientras que reducen los daños. Si estos valores representan algo bastante diferente de los otros MEMES, está bien también.

La cultura está caracterizada por la confianza, integridad, amistad y justicia. El trabajo de la gente es guiado por objetivos claros, importantes y significativos. Las decisiones acerca de inversiones de recursos son modeladas por un grupo de valores organizacionales. Uno de estos valores es “gente”, e incluye el compromiso de proporcionar a los empleados la oportunidad de crecer hasta su máximo potencial. El comportamiento individual e interpersonal es auto dirigido y consistente con los principios de guía compartidos y comunes.

Cualquier cambio, sin embargo, debe manejar las realidades inherentes a los cambios del viejo al nuevo paradigma. La explicación puede ser multi-valuada.

c. El Futuro Preferido del vMeme AMARILLO:

El enfoque AMARILLO se encuentra alrededor de resultados funcionales y realza en general la habilidad de la organización de ir más allá sólo sirviendo a los accionistas para hacer una contribución positiva a la sociedad como un todo a largo plazo. Pensar y planear son de largo alcance, “siete generaciones”. La responsabilidad va más allá de las acciones o productos producidos por la organización para incluir ser tomados en cuenta por la sociedad por los efectos de la organización en otros sistemas en los cuales está inmersa: social, económico, ambiental, y político. Un ejemplo de los objetivos del AMARILLO son cuatro que se encuentran en el libro *Natural Capitalism (Capitalismo Natural)* de Hawkin y Lovin: (1) productividad radical de recursos, (2) biomímica, (3) economía de flujo y servicio y (4) inversión en capital natural. El Movimiento de Responsabilidad Corporativa Total clasifica las organizaciones e identifica a aquellas que, por ejemplo, que cabildan ante el gobierno para que las regulaciones adecuadas controlen los excesos de otros en detrimento de la sociedad, el medio ambiente y la economía. La teoría de sistemas vivos como la presenta Sahtouris, identifica cuatro indicadores de una “especie madura”: desarrolla tecnologías benignas- “huellas leves”, recicla lo que no consumimos, comparte los recursos de la tierra en forma justa, unos con otros y con otras especies (más Turquesa y Amarillo), y asegura el capital natural para generaciones futuras.⁵

⁵ Elizabet Sahtouris, “Living Systems, the Internet and the Human Futuro”, platica presentada el 12 de mayo del 2003 en una conferencia en San Francisco titulada, Planetnetwork, Global Ecology and Information Technology.

Además de los puntos importantes de niveles anteriores—membresía, propósito, ganancia y gente—el AMARILLO añade al planeta como otro punto importante para determinar su desempeño.

c. Liderazgo del vMeme AMARILLO:

El liderazgo AMARILLO asiste en la creación de metas y objetivos importantes y significativos los cuales están anidados en una visión para el futuro, para la organización y la sociedad. El proceso que se requiere para alcanzar estas metas es propiedad de aquellos responsables de lograr estas producciones; ellos tienen la libertad y la habilidad de dirigirse a sí mismos. Aquí, especialmente, horarios flexibles, horas alternativas de trabajo, trabajo remoto e intercambio de trabajo son las maneras en que los líderes AMARILLOS evitan dirigir en exceso.

Los directores actúan como “IBM” (no supervisores o capataces) para los operadores, llevándoles la información y materiales necesarios al lugar correcto como se necesite. La gente que opera son los clientes de los directores. Ellos también podrían empoderar, habilitar, facilitar e inspirar cuando así se requiera. Son “líderes sirvientes” o como Collins los describe en *Good to Great* (Bueno hacia Grandioso), “líderes-nivel-cinco”.

Los líderes, para lograr su visión organizacional, pasan la mayor parte del tiempo diseñando, desarrollando y/o transformando las organizaciones que dirigen para estar tanto a tono con las condiciones de vida presentes en las que la organización está inmersa hoy en día, como con las condiciones que están apareciendo en el horizonte.

Son verdaderamente “estratégicos” en su enfoque, tienen cuidado de 5 años más y toman información de todas las variables complejas en el medio ambiente que pudieran impactar su futuro organizacional. La sustentabilidad económica, social y ambiental es el criterio para todas las decisiones.

d. Organización del vMeme AMARILLO:

La gente es naturalmente productiva porque la organización está diseñada y alineada para equiparar individuos con las funciones que encuentren estimulantes. Los diseñadores ayudan a una diversidad de mentalidades de vMeme elegir como blanco producciones específicas en un flujo y movimiento funcional alrededor de donde se necesita; donde ellos puedan ser productivos y puedan crecer.

Las estructuras organizacionales toman forma como sea necesario para producir los resultados requeridos en respuesta a la gente involucrada. Son diseñadas con los requerimientos de los accionistas y los principios de organización centrales. Los procesos de operación son entonces diseñados conjuntamente por aquellos que los usarán, los operadores, y aquellos que respaldarán a los operadores. Las estructuras de autoridad organizacional son minimizadas. Hay estructuras tanto de liderazgo como de dirección y procesos definidos explícitamente.

Los expertos tradicionales de personal son educadores, maestros y entrenadores para los equipos de trabajo o contribuyentes individuales. El Amarillo está fundado en capital intelectual y cultural.

e. La gente centrada en el vMeme AMARILLO:

Cada persona es libre de elegir si tolera, trata de cambiar o incluso irse, pero asumirá individualmente la responsabilidad de las consecuencias. Se hacen contratos con los empleados de tal manera que especifiquen “qué” debe ser hecho y para “cuándo”. Sin embargo, existen amplios grados de libertad referentes al “cómo” y no hay pretensión de que el trabajo sólo puede ser hecho de una manera.

La gente está enfocada y de acuerdo con un propósito conjunto que invalida a la persona o al grupo mismo; aún así sirve para hacer cada vida más saludable y realza la vida en general de todos los niveles de la Espiral. Se esfuerzan por la plenitud individual y el crecimiento personal al mismo tiempo que sirven a la organización y a la sociedad.

g. Finanzas:

Mientras que el trabajo en la organización de vMeme Amarillo es su propio premio y tiene valor intrínseco para los miembros, la compensación se basa en la contribución, el valor añadido, el conocimiento, el potencial futuro y la competencia. Se dan premios especiales por maestría, iniciativa, creatividad, racionalidad y tomar riesgos. Usualmente tienen una variedad de métodos de compensación que está compuesta de expresiones saludables de los niveles previos. Por ejemplo, los miembros tendrían un pago básico por puesto del AZUL, un incentivo adicional basado en el desempeño del NARANJA, como se indica arriba, un bono de ganancia compartida del VERDE y premios especiales otorgados por las características demostradas que se identifican arriba.

h. El Test de Declaraciones de Valores para Individuos del vMeme AMARILLO:

1. Me gusta un trabajo donde el pensamiento sistémico y de largo alcance cuenta más que la gente, el dinero, las tradiciones o los arreglos rápidos.
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: un no-materialista; no-compulsivo; dirigido internamente; buscador de variedad; acepto la vida como es.
3. Prefiero una organización que se adapta a sus entornos naturales de tal manera que la forma organizacional se determina por sus funciones presentes.
4. El pago y premios deberían ser determinados por las contribuciones individuales basadas en el conocimiento, niveles de competencia y grado de importancia de la función.
5. Mis propias prioridades profesionales son determinadas por lo que realmente quiero estar haciendo ahora, aunque pueda significar el trazar un nuevo curso completo.
6. El mundo es un organismo caótico dirigido por diferencias y cambios, pero sin garantías.
7. En un mundo ideal nuestra población se hermana a los recursos naturales disponibles, al mismo tiempo que cada persona aprende a hacer más con menos.
8. Siempre que soy criticado, es usualmente por ser demasiado apartado y desapegado, un individuo que hace lo suyo, carente de auto sacrificio y compromiso por el bien de otro.
9. Cuando estoy bajo un verdadero estrés, reconozco por qué está ahí y decido si vivo con él o lo quito, aún cuando signifique un completo cambio de estilo de vida.
10. Mis creencias y valores más profundos reflejan puntos de vista muy personales de lo que funcionará en un mundo complejo y cambiante.

El respaldo para el vMeme Amarillo en las organizaciones puede ser determinado con las siguientes preguntas de la Encuesta de Fortaleza de la Organización (OSS):

31. ¿La gente es guiada por una visión organizacional inspiradora?
32. ¿Los intereses de los accionistas son considerados y balanceados cuando se toman las decisiones?
33. ¿La gente revisa su experiencia junta y usa lo que aprende de ella?
34. ¿Puede esta organización cambiar como se necesita para sobrevivir y prosperar?
35. ¿Puede la gente hablar con cualquiera en cualquier parte de la organización para obtener la información que necesita?

8. TURQUESA: Organismo Holístico Orientado hacia la Síntesis.

a. Creencias y contexto del TURQUESA:

- La vida es arte, un desempeño creativo por todo el mundo.
- El pensar con información y el experimentar sentimientos juntos, realza ambas cosas.
- El trabajo debe ser significativo para la salud general de toda la vida, todas las cosas vivientes.
- Las organizaciones son responsables por el impacto de sus actividades.
- Los lazos espirituales y las comunidades de interés, juntarán a la gente y las organizaciones a través del espacio/tiempo.
- El universo es una sola entidad de fuerzas elegantemente equilibradas y entrelazadas.

Este vMeme sale a la superficie cuando hay crisis globales que son entendidas pero donde no se actúa. Donde hay conflictos entre sociedades a diferentes niveles en espiral, estas organizaciones trabajan para eliminar sus manifestaciones no saludables.

Donde existe la necesidad de unirse y coordinar recursos para resolver problemas globales para la gente y otras especies, entendiendo que uno no puede actuar solo, el vMeme Turquesa se manifiesta.

Esta es la aldea global, en la cual la organización coopera y colabora con instituciones políticas/internacionales en temas internacionales comunes de cultura, labor, medio ambiente, financieros y de comercio. Trabajan para implementar y hacer valer normas sensibles a las etapas de desarrollo de los países en todas estas áreas. Estas organizaciones operan en la arena global pero colaboran con sociedades locales para fortalecer a los países en los cuales operan.

b. La Cultura del vMeme TURQUESA:

La cultura es celebradora. Un amplio rango de elecciones de vida y creencias pueden ser expresadas y ejercitadas junto con las responsabilidades de ser un buen trabajador, vecino, ciudadano y aún "habitante de la tierra". La gente en las organizaciones Turquesa o se divierte con su vida o sigue adelante.

Los códigos de ética se toman seriamente y se hacen cumplir universalmente. Normas, regulaciones y prescripciones se diseñan para mantener la vida, la salud y vitalidad del Mundo y la espiral. Esta perspectiva ética es bastante diferente de la definición AZUL de la "moralidad" la cual está estrechamente apegada a las reglas, o aún a la NARANJA-hacer "lo que es prudente" en sus términos. Tiene poco del relativismo del VERDE, ya que se siguen amplios principios universales.

c. Futuro Visionario del vMeme TURQUESA:

La salud, equilibrio y armonía con los procesos naturales en el sistema planetario son unos de los objetivos más importantes del Turquesa. Estos objetivos son más operacionales al detectar lo que el cliente espera y reuniendo al personal y los programas que irradian sus valores clave. Los vendedores son asignados a clientes específicos. Los vendedores llaman específicamente la atención de los segmentos considerados delineados por valores. Aún las recepcionistas que saludan a los visitantes o que contestan el teléfono primero, escuchan el o los sistemas operativos del cliente y luego dirigen a esa persona a la zona congruente dentro de la compañía. Las distinciones entre "dentro" y "fuera" son borrosas, ya que algunas partes pueden desprenderse para conectarse en alianzas estratégicas y asociaciones con sub-contratadores y regresar a su lugar cuando las tareas se han terminado.

El TURQUESA añade "para todos en el mundo" al conjunto de puntos fundamentales como el propósito, ganancias, gente y el planeta. Un término más generalizado para esto es la palabra "principio".

d. El liderazgo del vMeme TURQUESA:

Mundos internos y externos son escaneados constantemente para detectar cambios sutiles, potenciales puntos de ignición, mensajes del futuro o advertencias tempranas de turbulencia. Son líderes de "mayordomía" que sienten una responsabilidad por el planeta y todas las cosas vivas. Pueden sintetizar los datos que ingresan para tomar decisiones que estén en armonía con los sistemas naturales, aquellos que pueden operar con poca intervención.

Los líderes entienden todos los vMemes hasta los huesos, son "multilingües" en su habilidad de interactuar con gente de todos ellos. Son líderes para un mundo saludable y dan forma a sus organizaciones para contribuir a ello, reconocen que la viabilidad a largo plazo de su unidad es dependiente de la salud de todo el mundo física, social, política y económicamente. Están conectados y forman alianzas con otros líderes globales, tanto privados como públicos. Ven su papel como líderes de sus organizaciones y contribuyentes para crear y mantener un sistema global saludable.

El conflicto es inevitable en cualquier sistema viviente, pero los líderes se las arreglan activamente para promover la salud de la Espiral interactiva, para no favorecer a ninguna facción aislada o agenda personal.

e. Organización del vMeme TURQUESA:

Toda la gama de vMemos puede aparecer en una organización diseñada para responder y obtener una respuesta productiva de la gente en todos los niveles de la espiral-un Imperio ROJO, una pirámide AZUL y una jerarquía NARANJA centrada en su objetivo. Cualquiera que sea la mezcla, las formas serán diseñadas y alineadas para lograr funciones específicas. Las funciones son holográficas e integradas. Ventas, contabilidad, capacitación, seguridad y calidad existen dondequiera, en las mentes de toda la gente, en vez de estar ubicadas en un solo nicho de la pirámide. Ves a lo largo de toda la entidad para encontrar sus vMemos, sin embargo, sus discretos pedazos son fractales con suficiente autonomía para defender al todo.

Porque la apertura está presente, la información fluye a través de un mínimo de filtros, porteros, límites funcionales o territoriales. El conocimiento es efectividad, no poder. La organización es conectada a las redes de datos/información que permiten la síntesis e integración. La gente, la tecnología, la naturaleza y los procedimientos están entretejidos e integrados a la corriente del trabajo.

El cambio es un hecho de la vida. Está programado en el "ADN" de la organización. Las condiciones de vida, las variables que impactan a la organización y a sus accionistas, son monitoreados en un centro de "mando y control". Morfear (cambio de formas), ocurre sobre la marcha. El organismo puede ajustar su estilo rápidamente para llenar las necesidades de los clientes y otros, y aún así retener la integridad de sus vMEMEs centrales.

Aquellos que necesitan el NARANJA pueden encontrarlo. Aquellos que buscan el VERDE percibirán ese componente. El todo está interconectado como las altas y bajas atmosféricas que se arremolinan alrededor del ecuador. El capital político es la fuente de la fortaleza.

f. La gente centrada en el vMeme TURQUESA:

Ya que las entidades de la segunda hilera se ven a sí mismas como grupos de gente competente que podría moverse hacia diferentes industrias u operaciones, cualquier ciclo repetitivo de éxito y fracaso es acomodado fácilmente. Con la compulsividad del "tener-que" y "¿qué tal si?" experiencia de temor de los seis primeros niveles disminuidas, operan con altos grados de libertad. Se ve a la gente en términos de crecimiento y evolución, los cuales son procesos completamente respaldados.

El pensamiento Turquesa usa la diversidad humana constructivamente sin adorarla ni apoyarla ni uniformidad monótona. En esta escena, la gente tiene competencias desiguales y necesidades desiguales ya que las inteligencias diferenciadas están diseminadas entre todos nosotros, pero no de acuerdo con distinciones basadas en la clase económica, género o raza.

g. Finanzas:

La compensación se basa en el concepto de que todo mundo, en todas partes, merece recibir compensación por su trabajo, adecuada para su salud y crecimiento. Los sistemas de compensación proveen una renta piso que garantiza que este ideal se cumpla. Las organizaciones TURQUESA no se involucrarían en el trabajo de niños sino que lo combatirían activamente así como a los salarios mínimos de supervivencia y a las enormes diferencias de ingresos a través de las sociedades.

h. El Test de Declaraciones de Valores del vMeme TURQUESA para Individuos:

1. Me gusta un trabajo donde nuestra preocupación primordial es la salud del sistema planetario viviente.
2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen: un ciudadano del mundo; interesado en una síntesis grandiosa de toda la energía, materia y vida en el universo.
3. Prefiero una organización que se conecta con una red global de información y toma decisiones basadas en los sistemas ordenados de la naturaleza.
4. El pago y premios deberían ser determinados por lo que fomenta el desarrollo de perspectivas y programas que contribuyen a la supervivencia global.

5. Mis propias prioridades profesionales son determinadas por una necesidad de unirme con otras mentes alrededor del planeta para trabajar en un nuevo orden global.
6. El mundo es un sistema elegantemente equilibrado de fuerzas entrelazadas.
7. En un mundo ideal todas las cosas vivas cohabitan la Tierra en equilibrio y armonía como parte del orden universal.
8. Siempre que soy criticado, es usualmente por ser demasiado abstracto y metafísico; una especie de vagabundo espiritual atrapado en asuntos planetarios.
9. Cuando estoy bajo un estrés verdadero, cambio a otro plano de conciencia para trascender los elementos animalísticos que lo producen.
10. Mis más profundas creencias y valores incorporan mis energías con las fuerzas naturales en el universo, más allá del tiempo y el espacio.

La Encuesta de Fortaleza de la Organización (OSS), mide el vMeme Turquesa con las siguientes preguntas:

36. ¿Está la gente orgullosa de cómo esta organización se comporta en otros países?
37. ¿Considera la organización el impacto local y global de sus políticas, procesos, productos o servicios?
38. ¿La organización está dirigida por el principio de “universalidad” que requiere igual respeto por toda la gente en todas las sociedades (por ej. La Declaración Universal de los Derechos Humanos)?
39. ¿Usa la organización el “principio precautorio” (si puede causar daño, no lo hagas) al tomar decisiones?
40. ¿Muestra la organización un liderazgo global al compartir los beneficios de su investigación y desarrollo con el mundo?

B. Dinámicas y Principios de la Espiral.

1. Los vMemes de la espiral están EN nosotros; nosotros no estamos en la espiral. Sin embargo, los vMemes de los sistemas sociales son una parte de nuestras condiciones de vida.
2. Una persona está usualmente CENTRADA en un vMeme en la espiral pero tiene todos los vMemes anteriores; la persona tiende a no entender los vMemes siguientes.
3. Los vMemes son la VISIÓN, VALORES, CREENCIAS y suposiciones, las estructuras del pensamiento que usamos para formar sistemas y dar forma a nuestro comportamiento; causan impacto en todas las elecciones de nuestra vida.
4. Los vMemes CO-EXISTEN como las capas de una cebolla (o los anillos del tronco de un árbol), cada nivel incluye todos los niveles previos en un Montón de vMemes.
5. LAS CONDICIONES DE VIDA despiertan vMemes que pueden emerger, surgir, retroceder o brillantarse y opacarse como respuesta.
6. ¿Cuál es el mejor nivel para estar? Donde encajemos en nuestro entorno, cuando estemos ADAPTADOS a nuestras condiciones de vida.
7. Cuando las condiciones CAMBIAN, usualmente regresamos a nuestro nivel actual o a uno anterior antes de comprender y movernos a un nuevo nivel.
8. Tenemos la tendencia de despreciar el nivel que dejamos en la primera fila hasta que los aspectos positivos de este son integrados.
9. También podemos estar DETENIDOS en un nivel y no podemos avanzar; podemos estar CERRADOS a movernos hacia arriba o abajo de la espiral; o estar ABIERTOS a movernos hacia arriba o hacia abajo.
10. Podemos expresar los vMemes ya sea en comportamientos SANOS (para mejorar) o NO SANOS (para empeorar).
11. Cuando estamos centrados y funcionamos fácilmente en un vMeme de tal manera que tenemos exceso de ENERGÍA, algo de nuestra energía se invierte en los vMemes anteriores y futuros; en los anteriores, para diferenciar y descubrir qué retener que sea sano; en los del futuro para comprender en qué nos estamos metiendo y llegar a ser competentes en ello.
12. Estamos usualmente centrados en un vMeme TIBIO y en uno FRESCO; uno en el lado individual y otro en el lado colectivo, uno tibio y otro fresco, como estar parados y caminar hacia arriba en la espiral.

13. Podemos tener un vMeme dominante INTERNO en un sistema social y uno diferente EXTERNO a él; como ejemplo tenemos a los Estados Unidos que son azul-NARANJA-verde internamente, pero son morado-ROJO-azul externamente. O un padre es ROJO con los hijos, pero es AZUL en su papel de empleado en el trabajo.
14. Nuestros vMemes zigzaguean entre los temas de Exprésate y Sacrificate (polaridad individual y colectiva) y pueden subir en la espiral a través de una Polaridad Progresiva.
15. Una persona puede estar en diferentes niveles en AREAS diferentes de su vida (por ej. familia, religión, trabajo, deportes, política); y en diferentes LÍNEAS en su vida personal como la cognitiva, voluntad, emocional, física, espiritual y social.
16. Los vMemes suben por la espiral a niveles más altos y bajan a niveles de menos COMPLEJIDAD.
17. Los humanos poseen la capacidad de CREAR nuevos vMemes.
18. La segunda hilera (Amarillo más) se esfuerza por las expresiones SANAS de cada uno de los niveles que están abajo.
19. La gente se sentirá incómoda y mostrará señales de estrés si están en un sistema social que está en un nivel DIFERENTE al de ellos; también sentirán TENSIÓN si tienen dos vMemes en la primera hilera que son similares en nivel y lado (morado-azul, azul-verde, o beige-rojo, rojo-naranja, naranja-amarillo).
20. Las organizaciones pueden tener FUNCIONES INTERNAS que tienen vMemes diferentes.

C. Los vMemes en la Historia

La siguiente es una época general especulativa que identifica la emergencia de los diferentes vMemes en la historia Occidental. El tipo de seres humanos están también enlistados usando neologismos latinos inventados para la ocasión. Las frases descriptivas tienen la función de encapsular la esencia de cada vMeme.

Hace 100,000 años estaba el (Homo Sapiens survivalus)-Hombre Sabio sobreviviente BEIGE.

Para ser seres humanos no sólo animales, hace 50,000 años estaba el (Homo Sapiens mysticus)-Hombre Sabio místico MORADO.

Formando tribus, magia, arte, espíritus, hace 10,000 años estaba el (Homo Sapiens exploiticus)-Hombre Sabio explotador ROJO. Señores de la guerra, conquista, descubrimiento.

Hace 5,000 años, estaba el (Homo Sapiens absoluticus)-Hombre Sabio absolutista AZUL. Literatura, monoteísmo, propósito.

Hace 1,000 años estaba el (Homo Sapiens materialensis)-Hombre Sabio materialista NARANJA. Movilidad, individualismo, economía.

Hace 150 años estaba el (Homo Sapiens humanisticus)-Hombre Sabio humanista VERDE. Derechos humanos, libertad, colectivismo.

Hace 50 años estaba el (Homo Sapiens integrates)-Hombre Sabio integrador AMARILLO. Complejidad, caos, interconexiones.

Hace 30 años estaba el (Homo Sapiens holisticus)-Hombre Sabio holístico TURQUESA. Globalismo, eco-conciencia, patrones.

D. Referencias:

Espiral Completa:

Armour y Browning, Systems Sensitive Leadership (Sistemas de Liderazgo Sensible)

Don Edward Beck y Christopher C. Cowan, Spiral Dynamics (Dinámicas de Espiral). (Cambridge, Mass.: Blackwell), 1996.

Stephen Blaha, *The Rhythms of History (Los Ritmos de la Historia)*. (Auburn, New Hampshire: Pingree-Hill), 2002.

Payne, Cowan, Cox y Jordan, *Differential Management and Motivation; and Differential Selling. (Administración Diferencial y Motivación y Venta Diferencial)*.

Felipe Fernandez-Armesto, *Civilizations (Civilizaciones)* (New York: Simon & Schuster) 2001.

Felipe Fernandez-Armesto, *Near a Thousand Tables: the History of Food. (Cerca de Mil Mesas: la historia de la Comida)*. (New York: Free Press) 2002.

Johan Galtung y Sohail Inayatullah, Eds., *Macrohistory and Macrohistorians: Perspectives on Individual, Social, and Civilizational Change. (Macrohistoria y Macrohistoriadores: Perspectivas del Cambio Individual, Social y Civilizacional)*. (Westport, Conn.: Praeger), 1997.

Jean Gebser, *The Ever-Present Origin (El Origen Siempre Presente)* Traducción por Noel Barstad con Algis Mickunas (Athens Ohio: Ohio University Press), 1985.

Jane Jacobs, *Systems of Survival (Sistemas de Supervivencia)*. (New York: Random House), 1994.

Lenski, Gerhard, Lenski, Jean, *Human Societies: An Introduction to Macrosociology (Sociedades Humanas: Una Introducción a la Macrosociología)*. Ken Wilber, *A Theory of Everything (Una Teoría de Todo)*. (Boston: Shambala), 2000.

Ken Wilber, *Boomeritis*. (Boston: Shambala), 2002.

Robert Wright, *Nonzero: The Logic of Human Destiny (la Lógica del Destino Humano)*. (New York: Vintage), 2000; y *The Moral Animal (El Animal Moral)*.

Beige:

David Buss, *The Evolution of Desire (La Evolución del Deseo)*. (New York: Basic Books), 1995.

Octavia Butler, *Parable of the Sower (Parábola del Sembrador)*. (El Beige a través de la regresión en Estados Unidos).

Gavin De Becker, *The Gift of Fear: Survival Signals That Protect Us from Violence (El Regalo del Miedo: Señales de Supervivencia Que nos Protegen de la Violencia)*.

Carol B. Stack, *All Our Kin: Strategies for Survival in a Black Community (Todos Nuestros Parientes: Estrategias para Sobrevivir en una Comunidad Negra)*. (New York: Harper). 1970.

Colin M. Turnbull, *The Mountain People (La Gente de la Montaña)* (New York: Simon & Schuster), 1972.

Colin M. Turnbull, *The Forest People (La Gente del Bosque)* (New York: Simon & Schuster), 1961.

Henry David Thoreau, *Walden*.

Película, *The Fast Runner (El Corredor Rápido)*.

Morado:

Martin Prechtel, *Long Life, Honey in the Heart (Larga Vida, Miel en el Corazón)*. (New York: Penguin), 1999.

Martin Prechtel, *Secrets of the Talking Jaguar (Los Secretos del Jaguar que Habla)*. (New York: Penguin), 1999.

Colin M. Turnbull, *The Forest People (La Gente del Bosque)*. (New York: Simon & Schuster), 1961.

Morado-Naranja:

Lori Arviso Alvord, M.D. y Elizabeth Cohen Van Pelt, *The Scalpel and the Silver*

Bear (El Escalpelo y el Oso Plateado). (New York: Bantam), 1999.

Rojo:

Adrian Tinniswood, *Visions of Power: Ambition and Architecture from Ancient*

Times to the Present (Visiones de Poder: Ambición y Arquitectura desde Tiempos Antiguos al Presente). (London: Reed Consumer Books), 1998.

William Ian Miller, *Eye for and Eye (Ojo por Ojo)*. (Cambridge: Cambridge University Press), 2006.

Y. Blak Moore, *Triple Take (Toma Triple)*. (New York: Villard), 2003.

Azul- Naranja-Verde:

Walter Russell Mead, *Special Providence (Providencia Especial)*. (New York: Alfred A. Knopf), 2001.

Paul H. Ray and Sherry Ruth Anderson, *The Culture Creatives (Creativos de la Cultura)*. (New York: Random House), 2000.

Philip Roth, *The Human Stain (La Mancha Humana)*. (New York: Vintage), 2001.

Fareed Zakaria, *The Future of Freedom (El Futuro de la Libertad)*. (New York: Norton), 2003.

Amarillo:

Marcus Buckingham y Curt Coffman, *First Break all the Rules: What the world's*

great managers do differently (Primero Rompe Todas las Reglas: Lo que los Grandes Administradores del Mundo hacen de manera diferente). (New York: Simon and Schuster), 1999.

Jim Collins, *Good to Great: Why some companies make the leap . . . and others don't (De Bueno a Grandioso: Por qué algunas compañías dan el salto... y otras no)*. (New York: Harper Business), 2001.

Paul Hawken, Amory Lovins, y L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism (Capitalismo Natural)* (New York: Little-Brown) 1999.

Mark Gunther, *Faith and Fortune: The quiet revolution to reform American*

Business (Fe y Fortuna: La revolución callada para reformar los Negocios Americanos). (New York: Crown Business) 2004.

Robert Levering, *A Great Place to Work: What makes some employers so good (and most so bad) (Un Gran Lugar para Trabajar: Lo que hace a algunos patrones tan buenos y a la mayoría tan malos)*. New York: Random House, 1988.

Ricardo Semler, *Maverick: The success story behind the world's most unusual Workplace (La historia de éxito detrás del lugar de trabajo más inusual)*. (New York: Warner Books), 1993.

Ricardo Semler, *The Seven-Day Weekend: Changing the way work works* (El Fin de Semana de Siete Días: Cambiando la forma en que el trabajo funciona). (New York: Portfolio Books [Penguin]), 2003)

Eric Bienhocher, *Origin of Wealth: Evolution, Complexity and the Radical Remaking of Economics* (El Origen de la Riqueza: Evolución, Complejidad y el Rehacer Radical de la Economía). (Cambridge: Harvard Business School Press), 2006.

Turquesa:

Walter Truett Anderson, *All Connected Now* (Todo Conectado Ahora). (Cambridge, Mass: Perseus), 2001.

Apéndice A

Items from Systems Preference Profile⁶ (Artículos del Perfil de Sistemas de Preferencia). Por Michael C. Armour

Morado, Espíritus-Allegados

1. El mundo es un lugar de maravillas y misterios donde las fuerzas espirituales invisibles dan forma a eventos visibles.
2. No podemos escapar de la batalla entre poderes espirituales que permean el universo.
3. Una comunidad estable necesita tradiciones de larga duración que todos reverencien.
4. Encajo mejor en grupos de trabajo estables, con una atmósfera similar a la familiar que hace que todos nos sintamos protegidos y seguros.
5. Estoy atraído hacia un líder protector que actúa como figura de padre benevolente.
6. Los líderes deberían crear un intenso vínculo como el de una tribu que se sienta casi como un lazo de sangre entre sus seguidores.
7. Valoro la ceremonia y el ritual, porque nos unen con un sentido compartido de unidad espiritual.
8. Me molesto cuando abandonamos tradiciones que hemos fomentado por largo tiempo.
9. Cuando encaro decisiones difíciles, me atengo a los hechos ya probados por el tiempo de aquellos a los que llamo "mi gente".
10. La verdadera felicidad resulta de aceptar lo que el destino me ha asignado y aprender a estar contento con ello.
11. Quiero vivir en una fuerte armonía con lo Oculto o Invisible.
12. Me conmueve profundamente el fervor patriótico de nuestros primeros padres.
13. Espero con ansia los días festivos como oportunidades para reavivar los lazos familiares y las tradiciones culturales.
14. Para mantener el orden debemos respetar lo que es sagrado.
15. El cambio arrollador me desconcierta porque amenaza con destruir nuestra herencia y raíces.
16. Me avergüenzo si violo los tabús familiares o culturales.
17. Las posesiones son una señal de bendiciones concedidas por el Divino.
18. Atesoro los ambientes de temor reverente y encuentro sagrado, donde el tiempo parece evaporarse.
19. Nunca debo tratar un lugar santo irrespetuosamente.
20. Cuando llega la adversidad, confío en la manifestación divina.

Rojo, Poder-Control

1. La Naturaleza es violenta, diseñada para asegurar que los más fuertes prevalezcan.
2. Las organizaciones son más efectivas cuando hay un control de arriba hacia abajo y nadie se atreve a contrariar al jefe.
3. Estoy atraído hacia un líder fuerte y no absurdo que pone las cosas en su debida forma.
4. El objetivo del liderazgo es unir a la gente en contra del enemigo.
5. Quiero un líder que sea entendido en las tácticas y conocido por ser astuto y valiente.
6. Respeto a los líderes que están a cargo con firmeza, que mantienen el control con mano firme y traen cortita a la gente.
7. Los líderes deberían inspirar una determinación para ganar.
8. Me gustaría ser un héroe que gana la gloria frente a un enemigo determinado.
9. Prospero en un grupo donde puedo hacer lo mío y cualquiera que se meta conmigo paga el precio.
10. Me molesta perder.
11. Puede que pierda, pero nunca actuaré como un cobarde.
12. Cuando ganamos, quiero mi tajada del botín.
13. Lo que haga con mi vida no le importa a nadie ya que no afecta a nadie mas que a mí mismo.

⁶ Renglones del cuestionario "Systems Preference Profile," (Perfil de Preferencia de Sistemas) by Michael C. Armour Basado en el libro por él y Don Browning, *Systems-Sensitive Leadership (Liderazgo Sensible de Sistemas)*. (Joplin:Missouri: College Press Publishing Co.), 2000.

14. Me avergüenzo si dejo que el miedo me intimide.
15. Evito las cosas que me etiquetarían como “suave”.
16. Cuando llega la adversidad, combato al fuego con fuego.
17. No hay nada más vergonzoso que perder el honor.
18. La competencia nos hace fuertes al desechar a los débiles.
19. Come, bebe y sé feliz hoy, ya que puede que no haya un mañana.
20. La mejor manera de superar un conflicto es hacer que el poder se asuma con decisión.

Azul, Verdad-Orden

1. Vivimos en un universo físico cuya naturaleza a final de cuentas es racional y consistente.
2. Una comunidad estable necesita un código moral compartido que todo mundo respete.
3. Las comunidades saludables promueven un sólido núcleo de valores compartidos.
4. Las organizaciones saludables premian la lealtad del trabajador.
5. El objetivo del liderazgo es unir a la gente alrededor de ideales grandiosos.
6. Los líderes deben crear un intenso compromiso hacia el deber, el honor y la responsabilidad entre sus seguidores.
7. En el liderazgo, el carácter es más importante que la capacidad.
8. El papel de la dirección es establecer políticas y mantener las cosas bajo control.
9. El deber de la dirección es marcar la dirección y la política con o sin la participación de otros.
10. Puede que pierda, pero nunca haré trampa para ganar.
11. Hago lo posible para alinear mi comportamiento personal con mis más altos principios y convicciones.
12. Me gustaría ser un héroe que mantiene la integridad cuando encara un prolongado encierro.
13. Para ser veraz conmigo mismo, debo defender mis convicciones.
14. Sacrifica el hoy por un mejor mañana.
15. Nunca debo tratar a la autoridad con desprecio.
16. La adversidad es una prueba del carácter personal y fortaleza moral.
17. Para mantener el orden debemos respetar la ley.
18. Las iniciativas nuevas nunca deben violar los valores centrales.
19. Lo que es verdad siempre es verdad, sin importar el contexto.
20. El éxito viene de la perseverancia y trabajo duro.

Naranja, Esfuerzo-Impulso

1. El progreso humano resulta de maximizar la libertad individual y crear un espíritu emprendedor.
2. Nuestra primera prioridad es promover el progreso humano.
3. El trabajo del gobierno es producir un clima que promueva el éxito personal.
4. El lugar de trabajo debería basar los premios en el desempeño y logros personales.
5. Los líderes deberían inspirar la visión.
6. En el liderazgo, la capacidad es más importante que el carácter.
7. El papel de la dirección es empoderar a los trabajadores y motivar la iniciativa personal.
8. Cuando gano, quiero mi participación del crédito.
9. Quiero ser profesional y exitoso.
10. Cuando me encargo de un problema, trabajo pacientemente para descubrir las complejidades contribuyentes detrás de él.
10. Cuando enfrento decisiones críticas, yo confío en ideas de vanguardia de la investigación contemporánea.
11. Espero con ansia los días festivos como oportunidades para ampliar mis horizontes al hacer algo nuevo y emocionante.
12. La verdadera felicidad viene de liberarse de las represiones y dejar mi huella en el mundo.
13. Para ser sincero conmigo mismo, debo realizar mi potencial.
14. Dame suficiente información para tomar una decisión pronta, pero no me hagas perder el tiempo con los detalles.
15. Bajo presión busco soluciones que me aseguren no perder opciones personales o ventaja.
16. Las posesiones son un símbolo de éxito y posición en la sociedad.

17. El éxito viene de actuar estratégicamente y tomar riesgos calculados.
18. Yo prospero en un grupo donde estamos a la vanguardia y soy recompensado por lo que quiero lograr.
19. La competencia nos hace fuertes al obligar a todos a mejorar.

Verde, Humano-Comunidad

1. El mundo es una delicada biosfera, donde toda forma de vida es un precioso tesoro.
2. El mundo está lleno de gente lastimada; las víctimas de la codicia, conflicto ideológico y desprecio insensible.
3. La naturaleza es frágil; no tenemos más opción que proteger su delicado balance y especies en peligro.
4. El trabajo del gobierno es prevenir inequidades que crean desventajas.
5. Las comunidades saludables promueven una amplia ordenación de diversos valores.
6. Las organizaciones son más efectivas cuando llegan a decisiones por consenso.
7. El lugar de trabajo debería basar los premios en nuestro espíritu de colaboración y nuestros logros como equipo.
8. Soy inspirado por los líderes con compasión auténtica que se ven a sí mismos como siervos de aquellos a los que dirigen.
9. Todo mundo, tanto la dirección como el trabajador, deberían tener igual participación al establecer la dirección y las políticas.
10. Sería gratificante que se pusiera junto a un grupo donde nos respaldamos unos a otros cuando nos estamos recuperando de una tragedia.
11. Quiero ser una voz para aquellos que no tienen voz.
12. Me conmuevo profundamente por la angustia de la gente abusada.
13. Valoro el candor y la transparencia, porque nos unen con una experiencia de vida compartida.
14. Evito las cosas que dañan el entorno natural.
15. Atesoro los ambientes de intimidad, donde compartimos vidas de afirmación y aceptación sin juicio.
16. Lo que es verdadero en un contexto puede no serlo en otro.
17. No hay nada más vergonzoso que ser insensible.
18. Las iniciativas nuevas nunca deben dañar la ecología.
19. Nuestra principal prioridad es promover una ecología saludable.
20. En el grado que una persona es empobrecida, todos somos empobrecidos.

Amarillo, Sistemas-Flexibles (una mezcla de Amarillo y Turquesa, Vista-Completa)

1. Vivimos en un universo físico cuya naturaleza es finalmente paradójica y llena de ambigüedad.
2. El mundo es un tejido de sistemas entrelazados, cuyo intrincado equilibrio determina nuestra supervivencia.
3. Las organizaciones saludables premian la habilidad y adaptabilidad.
4. Encajo mejor en grupos de trabajo que se organizan (y reorganizan) de acuerdo con el flujo natural de su función actual.
5. Soy inspirado por líderes que son visionarios audaces y que nos motivan a pensar fuera de los esquemas establecidos.
6. Quiero un líder con sentido común para discernir el curso del futuro distante y nos prepara para él hoy.
7. Respeto a los líderes que minimizan el control y esperan que sea un trabajador que marcha a su propio paso y se dirige a sí mismo hacia el aprendizaje.
8. Quiero vivir fuertemente de acuerdo con los sistemas humanos y naturales que me rodean.
9. Cuando abordo un problema, busco soluciones rápidas y funcionales que me ayuden a dejarlo atrás.
10. Denme suficientes detalles para identificar los factores sutiles e interactivos que enmarcan la decisión.
11. Lo que hago con mi vida es algo serio, ya que la más pequeña acción tiene impacto a largo plazo.

12. Estando bajo presión busco soluciones holísticas (completas) que funcionen a favor de todo sistema viviente a mi alrededor.
13. Me esfuerzo por alinear mi comportamiento personal con el flujo más natural de una situación dada.
14. El cambio arrollador es inevitable, así es que lo recibo como una parte natural de la vida.
15. El conflicto se supera mejor, aplicando soluciones sistémicas.
16. Hasta el punto que aceptemos soluciones convencionales a problemas intrincados, ponemos en riesgo nuestro futuro.
17. La adversidad es una prueba de la flexibilidad y adaptabilidad personal.
18. Sería gratificante juntar un grupo donde exploremos futuros alternativos para la humanidad.
19. No podemos escapar del cambio con final abierto que gobierna el universo.
20. El progreso humano resulta del aprovechamiento de recursos renovables para la supervivencia planetaria.