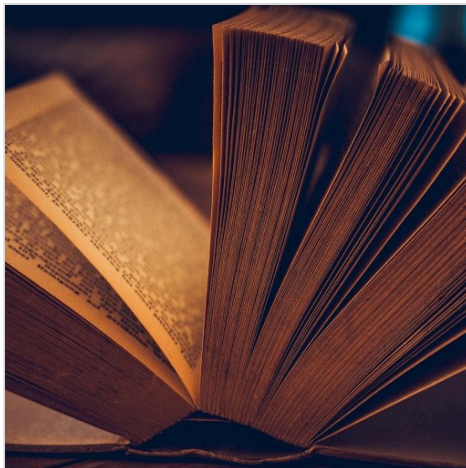


L U M B R E



Diagnosticar y liderar organizaciones con la espiral

Materia: Pensamiento y Desarrollo

05/10/2026

Antes de empezar

Beck consultó a gobiernos, policías, escuelas y empresas con la premisa: "El líder eficaz habla *desde* su nivel *al* nivel del contexto". Aquí aprendes a diagnosticar la cultura real de una organización, a detectar choques persona/contexto y a diseñar intervenciones viables en dos pasos.

QUÉ APRENDERÁS

- Aplicar el modelo al diagnóstico cultural de empresas y al liderazgo situado: hablarle a la cultura que hay, no a la que uno quisiera.

El "Derecho Graves": la idea central de Beck aplicada

Don Beck llamó "**Derecho Graves**" (Gravesian Value Equivalency) al principio de que **ningún nivel superior tiene derecho a imponerse sobre un nivel inferior que está funcionando para su contexto**. La intervención válida es *traducir*: presentar la ventaja del siguiente nivel en términos que *el nivel actual del otro pueda valorar*.

Aplicado a organizaciones: el líder que *llega* a una cultura y dice "desde hoy somos ágiles, disruptivos, horizontales" (lenguaje amarillo-verde) sin diagnosticar que la empresa opera en azul (jerarquía, norma, seguridad) no "transforma": **genera resistencia, miedo y boicot**. El líder espiral *entra en el código azul primero* ("vamos a hacer las reglas más claras y estables"), y *desde ahí* va introduciendo naranja o verde.

Qué vas a aprender

Cómo diagnosticar la cultura real de una organización con la doble columna (persona/contexto), qué significa "liderazgo situado", cómo diseñar intervenciones viables en dos pasos y por qué las fusiones culturales fracasan.

Diagnóstico organizacional: las preguntas espirales

Beck y Cowan enseñan a diagnosticar una empresa con un set de **marcadores de contexto**:

| Pregunta | Señal beige | Señal morado | Señal rojo | Señal azul | Señal naranja | Señal verde | Señal amarillo |
|---|---|---|---|---|---|---|

¿Cómo se decide?	"El que grita más fuerte"	"Como siempre se ha hecho"	"El jefe impone"	"El reglamento dice"	"El que da resultados"	"Se consulta a todos"	"Depende del sistema; diseño el proceso"
¿Cómo se recompensa?	Por sobrevivir al mes	Por lealtad al grupo	Por favoritismo del líder	Por antigüedad	Por KPIs y mérito	Por equidad y contribución	Por impacto sistémico
¿Qué se castiga?	Desobediencia física	Traición a la tribu	Pérdida de prestigio	Desviación de norma	Bajo rendimiento	Ostracismo, "no ser inclusivo"	Rigidez, no adaptarse

No toda la empresa es un solo nivel: típicamente hay *zonas* (dirección naranja, producción azul, ventas roja, RRHH verde). El diagnóstico serio mapea cada subunidad.



Todo edificio corporativo es una espiral fosilizada: en la recepción hay azul (norma, badge, protocolo), en la sala de juntas hay naranja (KPIs, mérito, target) y en la cocina hay morado (chisme, tribu, lealtades). El buen líder lee todos los pisos. Foto libre de Pixabay.

VIDEO

Management basado en Valores (Dinámica Espiral - Spiral Dynamic - Intro sub spanish)

Video introductorio con subtítulos en español sobre cómo aplicar Spiral Dynamics a la gestión de personas y organizaciones.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=fPh7r0owZi4>

Liderazgo situado: hablar *desde* mi nivel *al* nivel del contexto

Beck define cuatro estilos de líder según su propio nivel y la forma de intervenir:

- **Líder azul:** "Sigo y hago seguir la regla; mi autoridad viene del puesto". Funciona en contextos azules; colapsa en contextos naranjas que requieren flexibilidad.
- **Líder naranja:** "Premio el mérito; mido y optimizo". Funciona en mercados competitivos; genera burnout en equipos verdes y es ciego a sistemas amarillos.
- **Líder verde:** "Cuido al equipo; todos somos iguales; consenso". Funciona en organizaciones creativas colaborativas; paraliza en decisiones urgentes y puede ser ingenuo ante comportamientos rojos.
- **Líder amarillo:** "Diseño el sistema; adapto la estructura a la complejidad". Puede *gestionar* líderes de todos los niveles, pero es raro y puede percibirse como frío.

El "Derecho Graves" dice: un líder amarillo es más *eficaz* en un contexto complejo; pero un líder azul es *necesario* en un contexto que lo requiere. La pregunta no es "¿quién es mejor líder?" sino "¿qué liderazgo *necesita esta situación*?".

La regla de oro: paso 1 siempre honra el nivel actual; paso 2 añade el siguiente sin borrar el anterior.

Cultura real (contexto)	Intervención Directa (lo que el líder nuevo "quiere" hacer)	Intervención Viable en 2 pasos (respetando Derecho Graves)
Azul (jerarquía, norma fija)	Imponer "agilidad y autonomía" (naranja)	Paso 1: reformar reglas para que sean <i>claras y justas</i> (honrar azul). Paso 2: dentro de esas reglas, abrir un piloto de meritocracia naranja (anzuelo).
Rojo (caudillo, capricho)	Instalar "consenso horizontal" (verde)	Paso 1: ofrecer al caudillo un marco azul mínimo (estructura que le dé <i>más</i> control, no menos). Paso 2: cuando la norma esté, introducir mérito (naranja) y luego voz (verde).

Cultura real (contexto)	Intervención Directa (lo que el líder nuevo "quiere" hacer)	Intervención Viable en 2 pasos (respetando Derecho Graves)
Verde (consenso infinito)	Imponer "velocidad y accountability" (naranja)	Paso 1: mostrar que la velocidad <i>protege</i> al grupo (honrar verde). Paso 2: implementar decisiones con <i>feedback</i> estructurado, no con asamblea eterna.

1. Une cada síntoma organizacional con el nivel del contexto que mejor lo explica:

1.	Nadie decide nada sin la aprobación del "director fundador" de 70 años; el organigrama es decorativo	-----
1.	Hay un procedimiento de 14 pasos para comprar un clip; si falta un formato, el pedido se cancela	-----
1.	Se "celebra" el feedback 360, pero nadie dice lo que piensa; todos sonrían y callan	-----
1.	El equipo de ventas se niega a compartir leads con el de producto porque "el target es mío"	-----

Opciones: Rojo: poder personal, capricho, lealtad al caudillo · Azul: la norma por encima del resultado · Morado: lealtad de grupo + miedo a romper armonía; discurso verde, operación morada · Naranja: competencia por recompensas individuales, meritocracia sin sistema

2. Una empresa naranja (meritocracia, KPIs, growth) adquiere una empresa verde (propósito, bienestar, comunidad). El director naranja dice: "Ponemos mis políticas en dos meses; esto es simple". Desde Spiral Dynamics, ¿qué predice?

- ☐ Éxito: la cultura naranja siempre domina porque es más eficiente
- ☐ Fracaso: la transición forzada viola el Derecho Graves: se impone un código (naranja) que deslegitima el nivel actual (verde); la resistencia no es vagancia sino lealtad del guardabarrera verde
- ☐ Indiferente: la cultura no importa, lo que importa es el sistema de compensación
- ☐ La cultura verde absorberá a la naranja porque es más humana

3. Un líder amarillo (Second Tier) siempre es más eficaz que un líder azul, sin importar el contexto.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

4. Piensa en una organización donde trabajes o hayas trabajado. Con las preguntas de Beck (decisión, recompensa, castigo, lenguaje), ¿en qué nivel dirías que opera *el contexto real*? ¿Y en qué nivel eres *tú* (persona)? ¿Qué "intervención en dos pasos" (paso 1 honra, paso 2 añade) propondrías para reducir la fricción entre ambos?

Ejemplo: "Empresa: discurso verde (team building, mindfulness), contexto operativo azul-rígido (no se puede hacer nada sin 3 firmas), yo naranja (quiero resultados rápidos). Paso 1: propondría simplificar *el procedimiento* (honrar la necesidad azul de orden). Paso 2: añadir un piloto con autonomía y KPIs claros (introducir naranja) en la unidad donde el dolor es mayor."

El mundo tiene derecho a ser como es, y a cambiar a su propio ritmo; el líder eficaz se lo facilita, no se lo impone.

— Principio del "Derecho Graves" formulado por Beck

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- El Derecho Graves prohíbe imponer un código superior sin honrar el nivel actual del contexto.
- Diagnóstico real: se lee de decisión, recompensa, castigo y lenguaje, no de los valores publicados.
- Una organización puede tener subunidades en niveles distintos simultáneamente.
- La intervención viable se diseña en dos pasos: honrar → añadir.
- Fusiones y cambios culturales fracasan por imponer el código del adquiriente.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué es el Derecho Graves aplicado a liderazgo?
2. ¿Cómo diagnosticar el nivel real de una organización?
3. ¿Qué es una intervención en dos pasos?
4. ¿Por qué fracasan las fusiones culturales?
5. ¿Puede un contexto tener niveles contradictorios?

Lo que debes poder hacer

- Diagnosticar una empresa con la doble columna persona/contexto.
- Proponer una intervención en dos pasos respetando el Derecho Graves.
- Anticipar el riesgo cultural en una fusión o cambio de dirección.

Siguiente paso: *Negocio, marketing y dinero: la espiral aplicada* — qué compra cada nivel, cómo se diseña un mensaje que enganche por nivel y por qué equipos con mezcla de niveles pueden ser más potentes (o más tóxicos).

Referencia curricular

Materia:	Pensamiento y Desarrollo
-----------------	--------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/spr-r06-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat