



INTRODUCCIÓN

En el marco de la Educación para el Desarrollo, la Fundación Novessendes ha llevado a cabo el proyecto de sensibilización: “*ODS; más cerca gracias a la EBC (Economía del Bien Común)*” con la intención de colaborar en el cambio social real que requiere la implementación de los ODS. Avanzando en esta dirección, la presente investigación busca incorporar el análisis de los Perfiles culturales/niveles de conciencia (*Memos culturales*) de las organizaciones y su incidencia en la implementación de los Nuevos modelos de economía. Para ello, se ha manejado una parte del modelo evolutivo AQAL de Ken Wilber (2001), aplicado al mundo empresarial por Laloux (2016). Este modelo considera que el desarrollo humano procede a través de cinco estadios generales (que podríamos asimilar a “estados de conciencia”) a los que también denomina *Memos*. Wilber (2001) define el *Meme* como un estadio básico del desarrollo que puede expresarse en cualquier actividad. Laloux (2016) postula la existencia de un continuo evolutivo de “*Memos organizativos*” cuyo orden de menor a mayor inclusividad es el siguiente: Rojo, Ámbar, Naranja, Verde y Teal. En este estudio, como resultado del análisis exploratorio se han reconceptualizado como Meme Supervisor (**Rojo**), Meme Burocrático (**Ámbar**), Meme Estratégico (**Naranja**), Meme Sostenible (**Verde**) y Meme Meme Sistémico (**Teal**). Cada nivel ha sido subdividido a partir de los ejes interno-externo e individual-colectivo, que determinan los cuadrantes con sus respectivos factores. La *Figura 1* recoge el modelo del estudio.



Figura 1. Ejes, Cuadrantes y Factores de los MEMES Organizacionales

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general que ha guiado la presente investigación ha sido conocer los Perfiles Organizacionales (*Memos culturales*) de las organizaciones y su relación, junto al impacto del proyecto de sensibilización “*ODS; más cerca gracias a la EBC (Economía del Bien Común)*”, con la incorporación a la Nueva Economía (NE) y las Nuevas Finanzas (NF).

Objetivos específicos aplicados: a) Desarrollar una herramienta de diagnóstico, que permita establecer el nivel evolutivo de desarrollo (nivel de conciencia) de las organizaciones, considerando 3 aspectos: los *MEMES Organizacionales*, la *Necesidad Percibida de Cambio* y la

Resistencia Percibida a la incorporación de la NE y las NF. b) Establecer una “*Hoja de ruta para la nueva economía*” en la provincia de Castellón.

METODOLOGIA

Se ha llevado a cabo un estudio desde un paradigma interpretativo. En cuanto al enfoque de la investigación, se ha optado por un modelo mixto; de esta forma, se han combinado métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, dependiendo de los objetivos a alcanzar en cada fase. La investigación se ha articulado en tres grandes fases:

- a) Análisis Exploratorio b) Trabajo de campo c) Análisis de datos

Descripción de la muestra

La muestra del estudio (ver *Figura 2*), está compuesta por 10 hombres y 7 mujeres. Por empresas, 5 son micro empresas (entre 1 y 9 empleados); otras 5 medianas empresas (entre 50 y 249 empleados); 2 son grandes empresas (más de 500 trabajadores); y una es una pequeña empresa (entre 10 y 49 empleados).

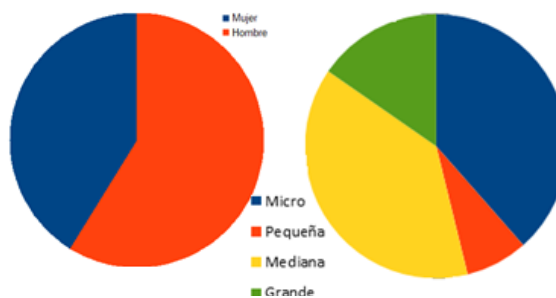


Figura 2. Distribución de la muestra según sexo y tamaño de la organización.

RESULTADOS

Estamos ante un estudio piloto, que tendrá su continuación en posteriores investigaciones. No obstante, los resultados son prometedores y esperamos contar en un futuro con el *Cuestionario de Memes Organizacionales* definitivo. Se presenta un extracto de los resultados más destacados.

La combinación de las dimensiones individuales y colectivas nos aporta una visión de la organización en su conjunto. La muestra destaca por ajustarse a las características propias del nivel Verde de conciencia. En segundo lugar, el nivel que mejor ajusta es el Naranja; en tercer lugar, el Teal; en cuarto el Ambar; y en último lugar se encuentra el Rojo (ver *Figura 3*).

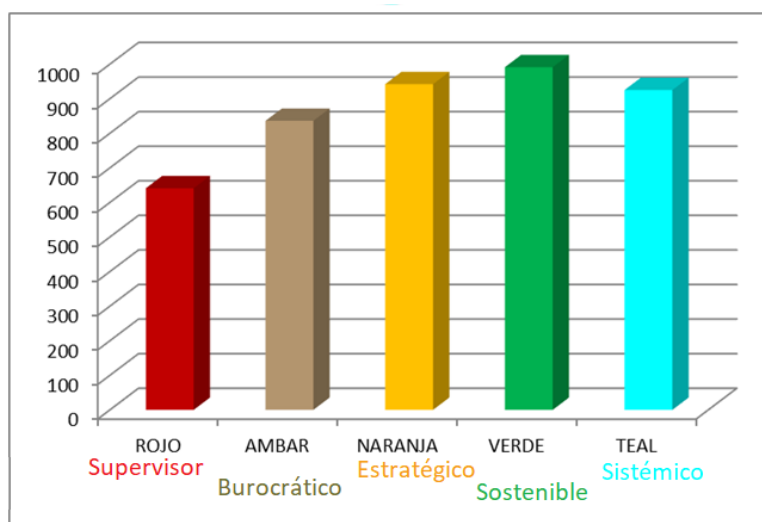


Figura 3. Niveles de conciencia de la Organización

Asimismo, el análisis descriptivo de *los niveles de conciencia organizativos* (en sus diferentes ámbitos: cuadrantes, ejes, globalidad) nos indica que el nivel de conciencia organizativa Rojo se encuentra desajustado y desfasado. No significa esto que no existen empresas que funcionan

desde este Meme, sino que las formas de funcionar y relacionarse de ese meme son las que menos se ajustan a la realidad actual del tejido organizativo estudiado.

Desde la *perspectiva interna* (Madurez de los RRHH y Cultura organizacional), el Meme más valorado es el Verde, lo que denota la importancia que se concede a las relaciones interpersonales, al desarrollo de las personas en las organizaciones, y a la cultura. Contrabalanceando esta tendencia, desde la *perspectiva externa* (Roles y Configuración Organizativa), el Meme más valorado es el Naranja, que nos habla de la importancia de alcanzar objetivos, desde la estrategia, siguiendo normas, y pensando en el mercado. Este contraste reflejaría la tendencia que se está viviendo en la actualidad en el mundo organizativo.

Por otro lado, al considerar los *ejes individual y colectivo* (Madurez RRHH y Roles / Cultura y Configuración organizativas) se observa que las personas se consideran más evolucionadas que su entorno organizativo. Mientras el Meme individual tiende del Verde al Teal, el colectivo está más orientado al Naranja y al Ambar. Existe un desajuste entre el nivel de conciencia individual y el nivel de conciencia colectivo

Los *obstáculos percibidos* para incorporar la Nueva Economía y Nuevas Finanzas se reparten por igual entre factores internos, 44 % / 39% (Creencias de la dirección o de la organización) y factores externos, 49% / 44% (Políticas, costes, etc.). Por su parte, las empresas realizan su Balance independientemente de su nivel de conciencia organizativa.

En el caso de la *necesidad, viabilidad y voluntad* de introducir las NE y NF, sí se observan diferencias significativas entre los distintos niveles de conciencia (ver Tabla 1). En general, se observa que hay 2 memes de “apertura” y 3 memes de “cierre”. Así, a mayor nivel de Meme Rojo, Ambar y Naranja menor es la necesidad percibida de desarrollar los nuevos enfoques de la economía y las finanzas en las organizaciones; y menor la viabilidad para aplicarlas; y la voluntad de hacerlo. En el lado contrario, a mayor nivel en los Memes Verde y Teal mayor es la necesidad percibida de introducir estos nuevos enfoques; mayor es la viabilidad; y mayor es la voluntad de hacerlo.

Tabla 1. Diferencias en la Necesidad, Viabilidad y Voluntad para el cambio, según el Meme organizativo

	Cierre			Apertura	
	ROJO	AMBAR	NARANJA	VERDE	TEAL
Necesidad	Madurez RRHH Cultura Interno	Configuración Colectivo Externo	Roles Cultura	Configuración Externo	Cultura Colectivo Interno Global
Viabilidad	Cultura Individual Interno		Individual	Roles Configuración	Colectivo Global
Voluntad		Configuración Colectivo Externo		Configuración	

PROPUESTAS DE ACCIÓN

Hoja de Ruta: hacia la Conciencia Sostenible y Sistémica

Los Memes organizativos se agrupan, según los resultados obtenidos, en:

- Memes de primer grado (de déficit, de cierre): **Rojo, Ámbar y Naranja.**
- Memes de segundo grado (del ser, de apertura): **Verde y Teal.**

Nuestra propuesta de actuación se centra en el tránsito de Memes organizativos de déficit hacia Memes del ser. Esto implica trabajar de modo interdependiente en 2 vías (ver *Figura 4*):

Vía Sostenible (Meme Verde), a través de la *Apertura generativa*. Esto implica el desarrollo de las organizaciones y las personas hacia una toma de conciencia de interconexión con lo que nos rodea, donde la cultura y la diversidad se convierten en fuentes de riqueza, apostando por la globalidad y la igualdad.

Vía Sistémica (Meme Teal), a través del *Alineamiento sistémico*. Esto implica el desarrollo de la Atención Sostenida: Personas Atentas en Organizaciones Atentas alineadas en el descubrimiento de nuevas relaciones en el caos (los nuevos patrones emergentes que emergen de forma no previsible de este caos).



Figura 4. Hoja de Ruta: hacia la Conciencia Sostenible y Sistémica

De la mano del cambio interno propuesto por la *Hoja de Ruta*, resulta imprescindible el apoyo desde el poder político. Así, una de las posibles soluciones para incrementar el uso de nuevos instrumentos financieros son los cambios en su tratamiento tributario y la adaptación de las leyes a la evolución de los mercados. En este sentido, una legislación que garantice la confianza y seguridad en la nueva economía es necesaria. Por último, alertar sobre la posibilidad de que el cambio que se vislumbra pierda su naturaleza y los instrumentos disipen a la teoría (i.e. el *Balance del Bien Común* (BBC) pierda su esencia y se convierta en mero instrumento). Tenemos claros ejemplos, en muchas ocasiones, en la Calidad Total o la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Por último, cabe considerar a los hombres y mujeres participantes en este estudio como la vanguardia, convirtiéndose en agentes de influencia y, por tanto, catalizadores del nuevo paradigma emergente.

“... la verdad convence sin atar, y atrae aún sin convencer”. V. Beltrán Anglada