

 Bihar

# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente

## RESUMEN de CONTENIDOS

16 y 17 Mayo / 2024

CIVICAN. Avda. Pio XII, 2, Pamplona

EL MAÑANA  
EMPIEZA HOY

[bihar.es](http://bihar.es)

Impulsan:



Colaboran:  innova



## Índice de contenidos

### Saludo institucional

### Presentación del Congreso

### Ideas destacadas de las ponencias del Día 16

### Ideas destacadas del conversatorio del Día 17

### Preguntas propuestas por los y las panelistas para el público

#### Día 1. 16 de Mayo

- Bienvenida
- Apertura institucional
- Mesa inaugural: El mañana empieza hoy, ¿cómo podemos dar respuestas conscientes a los retos del siglo XXI?
- Mesa Redonda: El liderazgo que necesita el futuro emergente
- Mesa redonda: Las claves del liderazgo según las redes de innovación e impacto social
- Mesa redonda: Proyectos transformadores
- Mesa redonda: Líderes y lideresas transformadoras
- Ponencia final: Todo empieza por el primer paso.
- Despedida y cierre
- Improvisación humorística

#### Día 2. 17 de Mayo

- Presentación de proyectos
- Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente
- Despedida, cierre e invitación a la Red Bihar, de líderes conscientes

### Vídeo testimonio

### Imágenes

Logo de:

## Saludo institucional



### **Ma Carmen Maeztu Villafranca**

**Consejera de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo.  
Gobierno de Navarra**

El liderazgo consciente es un valor que las organizaciones, entidades e instituciones públicas podemos y debemos incorporar en nuestra actividad, ya que entronca directamente con el firme compromiso que el Gobierno de Navarra tiene de transformar nuestra sociedad.

Este modelo nos permite hacer más cercanas y efectivas las políticas públicas, mejorando el bienestar de las personas y el desarrollo de servicios a la ciudadanía. De hecho, los principios del liderazgo consciente se apoyan en los mismos valores por los que trabajamos en el Departamento de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo: poner en el centro a las personas, buscar el bien común, promover y apostar por mejorar la vida de la sociedad navarra con una visión a largo plazo.

Ser reflexivos con lo que nos rodea nos hace también tomar más consciencia de nosotros mismos. Por eso, el liderazgo consciente facilita el crecimiento de las personas, para que sean capaces de mejorar el entorno y crear una sociedad más sostenible, estando de forma claramente alineada con los principios de la economía social.

Me alegra que Pamplona acoja este foro de debate y reflexión sobre las nuevas realidades y necesidades de la sociedad. Les invito a todos y a todas a participar activamente en este congreso, una iniciativa muy valiosa para avanzar hacia un futuro más responsable, sostenible y transformador.

## Presentación

### **I Congreso Bihar: Un espacio para cultivar un mañana pleno y positivo**

El liderazgo consciente se desarrolla desde la responsabilidad y la presencia, cuida de las motivaciones y del impacto que generamos en nosotros y nosotras mismas, en los demás y en el entorno. De este modo, fomenta el desarrollo pleno de las personas y facilita que se alineen los propósitos individuales y de las organizaciones. Son un ejemplo inspirador por su autenticidad y coherencia. Su ética, sabiduría, compasión e interés por el bien común potencia entornos profesionales y comunitarios, saludables y empáticos en los que las personas pueden florecer.

El objetivo del «I Congreso Bihar, sobre liderazgo consciente» fue destacar su importancia para abordar los retos del Siglo XXI con una perspectiva humanista y transformadora, conocer experiencias singulares y reflexionar sobre las claves para avanzar en este camino. Este Congreso ha sido parte del Programa ”Bihar, el mañana empieza hoy”.

El congreso se estructuró en día y medio de duración:

- El jueves 16 de mayo estuvo dedicado a conocer personas, experiencias y redes transformadoras. En estas mesas, además de los y las panelistas, intervinieron representantes de distintas redes de sostenibilidad, emprendimiento, innovación e impacto de Navarra para compartir desde su experiencia los puntos más relevantes expuestos por los y las panelistas.
- El 17 de mayo tuvo un carácter más participativo, con el fin de compartir nuestra experiencia, proyectos y sumergirnos en el aprendizaje sobre liderazgo consciente con personas que comparten la mirada.

En total participaron más de 25 panelistas y se registraron 160 personas en formato presencial y online.

Todos los detalles del programa y del congreso están disponibles en [www.bihar.es](http://www.bihar.es)

A continuación se resumen los principales puntos tratados, las reflexiones compartidas por los y las panelistas así como los temas principales de las intervenciones.

## Ideas destacadas de las ponencias del Día 16 (I)

- Importancia de **cuidarse como organizaciones y cuidar a los equipos** que las conforman. Solo al priorizar nuestro bienestar físico, emocional, mental y espiritual así como el de nuestros equipos podemos garantizar un impacto duradero y significativo en las comunidades en las que trabajamos.
- **Relevancia de generar espacios de encuentro y reflexión** como el ofrecido por el “I Congreso Bihar, sobre liderazgo consciente”.
- Los retos a los que nos enfrentamos como sociedad se pueden afrontar desde el **liderazgo consciente**, que nos ayude a desarrollar nuestra capacidad de florecer y considerando el bien común.
- Mientras las **personas y nuestros valores sociales no cambien**, no vamos a poder generar otras respuestas que nos acerquen a un mayor cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Es fundamental considerar la **dimensión interna de la sostenibilidad**, la relacionada con la interioridad de las personas (incluyendo los aspectos espirituales, de ser, de pensar, de relacionarnos, de colaborar y de actuar, dentro de un marco ético) así como con formas de hacer y pensar de las personas, para avanzar con el desarrollo sostenible.
- Las virtudes no nos definen esencialmente, **lo que nos define son las decisiones** que tomamos en el camino.
- El **desarrollo personal y el incremento de consciencia han de formar parte de la agenda política**.
- Las **cosmovisiones sociales** ofrecen una mirada que puede ayudarnos a entender y responder mejor a los retos sociales.
- La **ciudadanía premia ciertas actitudes**. Si hacen las cosas de una manera es porque tiene buenos resultados, ¿qué premio y qué castigo de mis líderes?
- **¿Qué es liderar?** Lo más importante es la capacidad de influenciar, que puede ser de forma positiva o negativa, consciente o inconsciente. Todos somos líderes.
- **Características de las y los líderes conscientes:** (i) son conscientes y asumen su responsabilidad de líderes; (ii) lideran su propia vida; (iii) tienen una visión sistémica y promueven comunidades sostenibles, que no interfieren con la capacidad de la vida de regenerarse.
- La **principal motivación para continuar en la empresa es el amor** al equipo, amor a un legado familiar, amor por lo que hacen, según un estudio a líderes de pymes de economía circular.
- Importante **incorporar el desarrollo personal en las agendas educativas** ya que en la universidad estos temas tampoco están presentes.

## Ideas destacadas de las ponencias del Día 16 (II)

- Para liderar a las demás personas primero tenemos que ser líderes de nuestra propia vida, **debemos autoliderarnos**.
- Se observa una **gran transformación**, cambios radicales en las y los trabajadores y talento y esto se debe a las fuerzas tractoras. Hay un cambio de valores en la juventud.
- Cada vez se aprecia más la **importancia de la salud mental y el autoconocimiento en el emprendimiento**.
- El **liderazgo es una elección** que hacemos como oportunidad de llevar a las personas a un sitio que entendemos que es mejor.
- Los **pilares del liderazgo deben considerar la dimensión individual, del equipo y el impacto en el mundo**.
- Muchas y muchos agentes de cambio experimentan situaciones complejas en relación a su salud mental. El **Atlas de Bienestar** es un documento de referencia en la materia.
- El Proyecto “Bilbao, Ciudad de Valores” nace de la pregunta, **¿qué ciudad queremos ser?**
- Para que las iniciativas avancen y se consoliden, hay que **involucrar a las personas, poner en valor y dar visibilidad a las iniciativas, y crear equipos multidisciplinares e interdepartamentales**.
- Los **proyectos transformadores** no nacen de forma espontánea, necesitan un buen sustrato y es clave la colaboración.
- Un aspecto crítico para el impulso de la transformación es la **escucha activa, con mirada crítica, que cuestione la realidad y la empatía**.
- El verdadero liderazgo es una **actitud de servicio**: desarrollar personas e impactar positivamente en la sociedad.
- Los **proyectos transformadores comparten**: (i) visión transformadora; (ii) enfoque participativo; (iii) cultura organizativa basada en valores; (iv) capacidad de adaptación y (v) búsqueda de resultados a largo plazo.
- **La adaptación y la flexibilidad** son claves para el emprendimiento. Se puede pasar de un liderazgo personal a un liderazgo compartido con el equipo.
- **Confiar en lo colectivo y comunitario priorizando el bien común**.
- **Trabajar por las demás personas hace que nos sintamos mejor**. Considerar no solo la ayuda inmediata, sino la “solidaridad como actitud política”.
- Aspirar a **ser un buen jefe o una buena jefa es gestionar personas para alcanzar unos objetivos**, así que hay que considerar ambos aspectos.

## Ideas destacadas de las ponencias del Día 16 (III)

- La **educación es un valor fundamental** para la transformación social.
- Tratar de **entender a quien tienes enfrente y desarrollar empatía** es clave. Hay que procurar la convivencia entre diferentes.
- Necesitamos **nuevas reflexiones y diálogo en lo local** que nos lleven a nuevas respuestas y acciones en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Apoyo de:

## Ideas destacadas del conversatorio. Día 17 (I)

- La empresa más importante que debo gestionar es **mi propia vida** porque si no lo hago yo lo hace el sistema y vas en automático.
- Lo importante es **hacer el bien, servir a los demás**.
- **Integrar lo que pensamos con lo que sentimos**, conectar la cabeza y el corazón, que es lo que nos mueve, a través del cuerpo. Podemos llamar a la distancia entre la cabeza y el corazón el “problema de medio metro”.
- En las empresas tenemos que **hacernos personas**: tratar de ayudar y dejarte ayudar, no solo buscar el rédito económico.
- Hay muchas personas que quieren **cambiar de vida y sienten miedo**.
- Tener el **propósito muy claro** ayuda a tomar decisiones.
- El **gran secreto es saber convivir**, porque hemos nacido para estar unas personas con otras.
- Se pueden establecer **líneas rojas** para afrontar iniciativas, como puede ser el respeto o una relación tóxica, que no es positiva para alcanzar los objetivos que te has marcado. Te toca entender qué está pasando para poder encauzar el asunto. Hay otras personas que optan por no establecer líneas rojas.
- En el liderazgo consciente debemos **ser impecables en el lenguaje**.
- ¿Cómo se trasladan estos aprendizajes a la **Administración Pública**? Se podrían utilizar datos científicos, como se ha hecho con el Cambio Climático, empezando de lo pequeño a lo grande, generando “Islas de Cordura”, siendo líder de mi pequeña área, trabajando desde la educación, para que podamos cambiar ciertos comportamientos, fomentando nuevas narrativas, las “alternarrativas” o desarrollando un objetivo común y haciendo que las personas trabajen por él.
- Estamos **perdiendo la confianza con el mundo político** porque estamos traspasando algunas reglas éticas naturales.
- Existe la **oportunidad para reforzar la ética** como algo reflexivo, proactivo.
- **La coherencia multiplica la capacidad de impacto social** y hay muchas historias inspiradoras de personas con esta perspectiva.
- **Todo empieza con cada uno y cada una de nosotros**, debemos ser el ejemplo y mientras no nos trabajemos, mientras no tratemos de ser mejores que ayer, no podemos avanzar y convertirnos en líderes de referencia.
- Trabajar por el **bien común** porque somos capaces de hacer un mundo mejor.
- Seguir la máxima de San Agustín (S. V) “**Ama y haz lo que quieras**”.



## Preguntas propuestas por los y las panelistas para el público

- ¿Qué **vida** quieres vivir para poder morir sin arrepentimientos?
- ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros/as para ser un **agente activo de cambio**?
- ¿En qué medida en el día a día podemos impulsar acciones de cambio para dejar un **espacio mejor** a quienes vendrán detrás?
- ¿No os parece que las políticas públicas debieran forzar/premiar las **alianzas**?
- ¿Cómo aplicamos **fórmulas de liderazgo efectivas** en redes que recogen sensibilidades diferentes de organizaciones y personas?
- No olvidar el **compromiso** que se adquiere al liderar un proyecto transformador. No olvidar el compromiso de crecer con ese proyecto y la responsabilidad que asumes como agente de cambio y lo que quieres conseguir.
- ¿Somos **personas empáticas** en nuestros puestos de trabajo? ¿Estamos sumando?
- ¿Estamos apostando por una transformación social real, por el bien común? Mirarme al **espejo**, ¿qué estamos haciendo para la otra persona?
- ¿Soy **buena jefa, buen jefe**? ¿Atiendo a personas y objetivos?
- Búsqueda de **autenticidad**, adquisición de coherencia entre el pensamiento y la acción. Todos y todas tenemos una responsabilidad individual, ¿qué sería bueno?
- ¿Practico el **saludo consciente** en mi empresa? Un parar: hola, buenos días, qué tal.
- Trabajar por el **bien común** porque somos capaces de hacer un mundo mejor.
- Reflexionar las ideas de estos días. Identificar **una intención**, apuntarla y proyectarla.
- Trabajar el liderazgo **día a día**. He aprendido del yoga, de la meditación y de profesionales de la psicología. Trabajarnos a nosotros y nosotras mismas para ser mejor persona porque desde ahí lo haces mejor.
- **“Ama y haz lo que quieras”**. Con esto no te equivocas.

# Día 1. 16 de mayo

- **Apertura institucional**
- **Mesa inaugural: El mañana empieza hoy, ¿cómo podemos dar respuestas conscientes a los retos del siglo XXI?**
- **Mesa redonda: El liderazgo que necesita el futuro emergente**
- **Mesa redonda: Las claves del liderazgo según las redes de innovación e impacto social**
- **Mesa redonda: Proyectos transformadores**
- **Mesa redonda: Líderes y lideresas transformadoras**
- **Ponencia final: Todo empieza por el primer paso**
- **Despedida y cierre**

# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente

Bienvenida



**Recital Poético**  
**Ventura Ruiz Gómez**  
[Ver vídeo](#)



**Meditación**  
**Saraswati - Rosa García Martos**  
[Ver vídeo](#)

apoyo de:

## Apertura institucional



### **Izaskun Azcona Saldías**

#### **Delegada Territorial de Fundación “la Caixa”**

Izaskun comienza agradeciendo a Fundación Caja Navarra por ofrecer la posibilidad de celebrar el Congreso en el Civican y saluda a organizadores, panelistas y participantes. En primer lugar, pone en valor el Programa Innova, que apoya nuevas formas de promover proyectos sociales, de forma transformadora para afrontar los principales retos sociales. Cada año se apoyan entre 50 y 70 proyectos que se dotan de recursos económicos, acompañamiento y formación.

Destaca la importancia de cuidarse como organizaciones y cuidar a los equipos que las conforman, para lo que hay que comenzar desde el espacio más cercano. Apunta la necesidad de espacios de reflexión como el que ofrece el Congreso Bihar. Señala que el liderazgo efectivo no solo trata de realizar proyectos exitosos con impacto social, sino también cultivar un entorno de trabajo saludable y sostenible. Solo al priorizar nuestro bienestar y el de nuestros equipos podemos garantizar un impacto duradero y significativo en las comunidades en las que trabajamos. Finalizada destacando que este Congreso es una oportunidad para aprender de personas y experiencias transformadoras, un espacio para reflexionar, conectarnos y revitalizarnos como líderes conscientes.



### **Iñaki Mendioroz Casallo**

#### **Director general de Economía Social y Trabajo. Gobierno de Navarra**

Destaca su agradecimiento a todas las personas participantes y colaboradoras, especialmente Fundación “la Caixa” y Caja Navarra, el personal de Civican, las y los facilitadores del Programa Innova y el Consejo Asesor.

Indica que el objetivo último del proyecto es crear la Red Bihar, de líderes conscientes, que desarrollen una perspectiva inspiradora para afrontar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El proyecto “Bihar, el mañana empieza hoy” se ha estructurado en tres partes: formación a líderes emergentes, actividades de sensibilización a la ciudadanía y el Congreso, en su I edición. Señala que desde la Dirección General de la Economía Social se comparten los valores del Congreso y que los retos a los que nos enfrentamos como sociedad se pueden afrontar desde el liderazgo consciente, que nos ayude a desarrollar nuestra capacidad de florecer y considerando el bien común. Desde la Dirección se realizan políticas públicas que tengan impacto y se crean sistemas para medir el impacto de las acciones que implementamos y se desarrollen acciones que nazcan desde la necesidad de las personas, siempre a través de la gobernanza compartida.

Apoyo de:

## Mesa inaugural: El mañana empieza hoy, ¿cómo podemos dar respuestas conscientes a los retos del siglo XXI?



### **Leire Iriarte Cerdán**

**Fundadora y Coordinadora de El Buen Vivir**

La presentación titulada “Una mirada curiosa a nuestro tiempo” profundizó de los aspectos más evidentes a los más sutiles sobre los desafíos de nuestro tiempo. Tras mostrar los limitados avances a nivel global en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el mantenimiento de un modelo centrado en el aspecto productivo y con el foco en el consumismo, se llega a la conclusión de que son las formas de pensar y hacer de las personas las que mantienen estas dinámicas e inercias. Las personas estamos desconectadas de nosotras mismas, de nuestros entornos y del mundo.

Leire defiende que para poder poner en marcha otros modelos de desarrollo es crucial conectar el desarrollo interior con el desarrollo sostenible, es decir, trabajar la dimensión interna de la sostenibilidad. Señala que el cambio personal como herramienta para cambiar lo externo, es la perspectiva de múltiples tradiciones espirituales y que los Objetivos de Desarrollo Interior son una propuesta reciente, desarrollada desde el mundo académico, para conectar el desarrollo interior con los ODS. Leire invita a que busquemos nuestros referentes y pasemos a la acción.



### **Mikel Mancisidor De La Fuente**

**Profesor Derecho Internacional en Universidad de Deusto - Profesor Relaciones Internacionales en Mondragon Unibertsitatea - Adj. Professor en Washington College of Law, American University - Miembro del Comité DESC de ONU**

Bajo el título “Liderazgo: persona, servicio, virtudes, derechos, deberes y experiencias”, Mikel compartió diversos ejemplos actuales sobre debates políticos como la carta del Presidente Pedro Sánchez a la ciudadanía con motivo de las acusaciones a su mujer publicada el 24 de abril, o la renuncia de la primera ministra neozelandesa Jacinda Ardern para cuidar su salud mental. Mikel ilustró cómo exigimos a los políticos, la presión sobre su vida personal y cómo les proyectamos nuestras filias y fobias. Indicó que cuando buscamos líderes queremos líderes que tomen decisiones que calificuemos de adecuadas. ¿Qué queremos de un o una líder? ¿Que tome decisiones buenas basadas en principios virtuosos? ¿O que sea él o ella misma?

Elaboró la idea de virtudes, basado en Aristóteles. Subrayó que las virtudes no nos definen esencialmente; lo que nos define son las decisiones que tomamos en el camino. Otro tema que se señaló es el Artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos del que se conoce la primera parte “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”, pero muchas veces se obvia la segunda parte “...y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

## Mesa inaugural: El mañana empieza hoy, ¿cómo podemos dar respuestas conscientes a los retos del siglo XXI?



### Jaume López Hernández

**Director General en funciones de Buen Gobierno, Innovación y Calidad Democrática de la Generalitat de Catalunya y Profesor en la Universidad Pompeu Fabra**

La intervención de Jaume titulada “Consciencia y Cosmovisiones Sociales” se centró más en la consciencia que en el liderazgo y se estructuró en 6 puntos:

1. El desarrollo personal y el incremento de consciencia han de formar parte de la agenda política. Necesitamos recuperar hablar de valores, de la forma que seamos capaces, porque es un tema que ha dado miedo. Necesario hablar de la transformación personal para la transformación social.
2. La “nueva” tensión social es más “cultural”, de diferentes sistemas de valores, que material.
3. Sistemas de valores: cuatro cosmovisiones sociales + 1. Cada persona tiene un sistema de valores propios. Trabajo desarrollado con Daniel Gabarró.
4. Para ampliar la consciencia social hay que tener presente el eje de las cosmovisiones sociales.
5. La oculta huella de las cosmovisiones en la Administración, en la política y en las políticas. Revelémosla.
6. Consciencia, liderazgo y cosmovisiones: de lo social a lo personal, de lo personal a lo social. Estamos en un sistema y podemos desarrollarnos desde ahí.

### **REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS:**

#### **¿Cómo percibís los retos que ha expuesto Leire?**

- Una idea no es solo suficiente para estructurar los Objetivos de Desarrollo. El cambio de etapa puede pasar cuando los retos de desarrollo sostenible estén conectados con el desarrollo personal.
- Pedir a otras personas que cambien es gratis. Cambiarnos a nosotros y nosotras es más difícil. Tenemos una buena y una mala noticia.

#### **¿Se juzga a los líderes desde una perspectiva moral?**

- La ciudadanía premia ciertas actitudes. Si hacen las cosas de una manera es porque tiene buenos resultados. ¿Qué premio y qué castigo de mis líderes?
- Neutralidad moral significa dos cosas: las propias instituciones no tienen una carga moral en sí mismas. Los valores están en distintas partes. Un primer paso es situarte en los valores y reconocer que cada persona está en distintos sistemas de valores.
- Tenemos una ciudadanía militante con unos valores, que van cambiando. En una democracia decidimos los valores que queremos.
- La necesidad de más integridad en la sociedad: entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

## Mesa inaugural: El mañana empieza hoy, ¿cómo podemos dar respuestas conscientes a los retos del siglo XXI?

### REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS:

#### ¿Los valores de la empresa coinciden con los míos?

- En las empresas con las organizaciones Teal (aquellas en las que las personas y sistemas avanzados de organización son los protagonistas. Ver “Reinventar las Organizaciones de Frederic Laloux), hay más avanzado que en la administración pública.
- En una determinada Administración, la Subdirección de participación da por hecho que es positivo participar, pero no necesariamente es así. Lo que para una persona es normal para otras no lo es. Lo que algunas interpretan como sensibilidad, otras interpretan como una agresión. Hay una pluralidad de sistemas de valores básicos.
- El Propósito en la empresa tiene que ver con muchos aspectos de la empresa: la retención del talento, competitividad, etc.. Los valores son cambiantes, dependiendo de la cultura.



soyo de:

## Mesa Redonda: El liderazgo que necesita el futuro emergente



### José Juan Martínez Caballero

**Facilitador de programas de liderazgo sistémico, Profesor colaborador en la Universidad de Burgos, Secretario de la Asociación de Empresarios del Polígono de Villalonquejar y Director de Molifibra (Pyme familiar)**

José Juan plantea la pregunta: ¿Qué es liderar? a lo que responde que lo más importante es la capacidad de influenciar, que puede ser de forma positiva o negativa, consciente o inconsciente. Afirma que todas las personas somos líderes, que necesitamos una transformación para avanzar los ODS y que estamos en un cambio de Era. La capacidad de adaptación humana no está siguiendo los cambios. La auténtica transformación es la humana y necesitamos transformarnos personalmente.

Resume las características de las y los líderes conscientes (i) son conscientes y asumen su responsabilidad de líderes; (ii) lideran su propia vida; (iii) tienen una visión sistémica y promueven comunidades sostenibles, que no interfieren con la capacidad de la vida de regenerarse. Considera que hay que liderar las 4 facetas, las 4 inteligencias: física, mental, emocional y espiritual. La misión fundamental de las y los líderes es servir y generar las condiciones para que surjan más líderes y esto se hace en cascada.



### Nuria Fernández Muñiz

**Fundadora de la Consultora Delaene y doctoranda del Programa de la Universidad de Comillas, “Competitividad empresarial y territorial, innovación y sostenibilidad”**

La presentación de Nuria se tituló “Barreras, rasgos de personalidad y emociones de los líderes de pymes en economía circular, estudio realizado a través de 40 entrevistas”. Las barreras más destacadas son la búsqueda de clientes y en zonas rurales el encontrar personas cualificadas y proveedores, alineados con sus valores. Del estudio realizado se obtienen 4 rasgos de personalidad de quienes lideran la economía circular:

- Lider: con carácter agradable, actitud colaboradora, con mucha coherencia.
- Resiliente: Perfeccionista, que quiere cumplir con la norma y a la vez tiene una mirada abierta, participando en redes.
- Seco, seca: persona muy exigente y autodisciplinada.
- Arrogante: persona narcisa y que necesita estar muy visible, buena vendedora.

La principal motivación para continuar en la empresa es el amor al equipo, amor a un legado familiar, amor por lo que hacen. El corazón y el amor están ahí.



## Mesa Redonda: El liderazgo que necesita el futuro emergente



### **Sandra Cavero Brújula**

**Profesora Titular en la Universidad Pública de Navarra, docente de la asignatura Desarrollo del Liderazgo**

Sandra compartió su visión del liderazgo en la juventud, desde su papel en la universidad. En primer lugar resaltó la importancia de incorporar el desarrollo personal en las agendas educativas ya que en la universidad estos temas tampoco están presentes. Sin embargo, indicó que se sabe que la Inteligencia Emocional ayuda muy positivamente a directivos y directivas para fijar objetivos relevantes, porque les permite ver la foto completa.

En la asignatura de desarrollo del liderazgo que imparte comienza con el desarrollo del autoliderazgo ya que si no somos líderes de nuestra propia vida no vamos a poder liderar a las demás personas. Sandra centra la asignatura en conocer los errores garrafales que nos impiden liderar nuestra propia vida como devaluar la felicidad y sus antídotos, en este caso definir qué es para nosotros la felicidad y priorizarla.

### **CONTRAPUNTO:**



### **María Sanz de Galdeano Arcena**

**Directora Gerente de CEIN - Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra**

María comparte que desde CEIN se apoya a líderes que están desarrollando proyectos, que acaban convirtiéndose en 130 empresas y están observando una gran transformación, cambios radicales en trabajadores y trabajadoras, en el talento, y esto se debe a las fuerzas tractoras. Señala que hay un cambio de valores en la gente joven. En las empresas nacientes las y los líderes no se pueden permitir ser arrogantes ni exigentes en extremo. Tienen que ser más resilientes y deben ser más agradables ya que hay una guerra por el talento. Cuando las empresas crecen, maduran, entre los 5-7 años, hay una especialización de su propio liderazgo. Tienen que lidiar con la incertidumbre y las nuevas tecnologías, tienen que crecer por lo que necesitan habilidades de comunicación.

Informa que se va a lanzar una escuela de CEOs en la que se van a incluir aspectos de salud mental, el autoconocimiento, conocer las mochilas que llevamos y los valores clave que dirigen nuestras decisiones. La persona líder tiene que ser auténtica, y tiene que generar confianza, concluye.

soyo de

## Mesa Redonda: El liderazgo que necesita el futuro emergente

### Reflexiones de la mesa redonda y preguntas:

#### ¿Qué podemos hacer las personas que estamos en el tercer sector para visibilizar el liderazgo que estamos ejerciendo?

- En la Cátedra de Economía Social y Cooperativismo de la UPNA se les da visibilidad por lo que pueden contactar con dicha Cátedra.
- Imitar a la naturaleza, crear redes e integrar. A veces se compite más entre las organizaciones del tercer sector que entre las empresas privadas, así que hay mucho que avanzar.

#### En vuestra experiencia personal, ¿cómo cultiváis la dimensión espiritual en el día a día?

- Sentirte parte de un todo, que tu corazón está unido a lo demás. Lo cultivo estando en la naturaleza, siento que soy parte y me trasciende. Cultivar la meditación, etc. La idea es trascender. Realizar trabajo corporal y con las redes.
- Cultivar la presencia.
- Aprender de maestras y maestros espirituales. Intentar ser buena gente. Reconocer que tenemos una gran luz dentro. Reconocer que todo el mundo siempre hace todo de la mejor manera que puede.
- Deporte, mindfulness, practicar la curiosidad, sobre todo lo que ves que no entiendes, acercarte desde la espiritualidad.

## Mesa redonda: Las claves del liderazgo según las redes de innovación e impacto social



### **Araceli Rodríguez Vidal**

#### **Facilitadora de experiencias de aprendizaje e innovación en Som Inquiets**

Araceli comenzó su exposición con preguntas: ¿Qué caracteriza a un o una lideresa? ¿Cómo movilizo, incluyo al máximo número de personas? ¿Cómo movemos a las personas hacia la oportunidad? El liderazgo es una elección que hacemos como oportunidad de llevar a las personas a un sitio que entendemos que es mejor, afirma. Hay personas muy estancadas en sus posiciones que no se abren a la perspectiva de otras personas. Dentro de mi empresa, ¿qué opciones existen para generar más oportunidades para las personas? ¿qué está en mi mano visibilizar? Araceli nos invitó a pensar no solamente en esas grandes personas referentes conocidas ya que hay muchas personas que dan soluciones de valor ante necesidades reales que detectan. Nos recordó que no estamos solas. Señaló que en el proceso de aprendizaje adulto hay tres etapas:

- Podemos partir de las expectativas de las demás personas.
- Autodirigirnos desde el propósito, conocer nuestros valores.
- Pasar a lo sistémico, abrazar las cosmovisiones, tener curiosidad ante lo desconocido y experimentar para resolver porque si no perdemos la oportunidad de hacer esto masivo.

Nos invitó a reflexionar sobre la etapa en la que estamos y en la que queremos estar y a pasar a la mente que se autotransforma.



### **Sayuri Alvarado Tanamachi**

#### **Coach de equipos y emprendedora en equipo en Mondragon Team Academy MU**

Mondragon Team Academy nace hace 15 años, en el momento de la crisis inmobiliaria como respuesta a la pregunta ¿cómo se puede hacer para que las personas salgan de las universidades formadas en competencias blandas? Con esta pregunta se buscaron referentes en universidades y surge la Finlandesa Team Academy, basado en 3 pilares: (i) Romper la hegemonía del conocimiento entre el profesor/a y los alumnos/as; (ii) Aprender haciendo. Hay marcos teóricos, pero se aprende desde la acción; y (iii) El equipo, lo que hacen las personas de tu equipo influye en tu desempeño. Hay una corresponsabilidad como equipo.

Desde la perspectiva de Sayuri los pilares de liderazgo son (i): La dimensión individual considera, por ejemplo, el desarrollo personal y el bienestar, autoliderazgo y liderazgo en equipo; (ii) La dimensión en equipo: empatía y diversidad. Capacidad de escuchar y el compromiso y (iii) El impacto en el mundo: relación con clientes, experimentación, etc. Va de mirar hacia dentro, no tener miedo de tener conversaciones difíciles y de estar cerca de las personas que acompañamos.

## Mesa redonda: Las claves del liderazgo según las redes de innovación e impacto social



### **Mireya Vargas Lavado**

**Ashoka Fellow y Fellow del Distinguish Career Institute de Stanford University**

Mireya informó que empezaron a detectar una situación muy compleja con los y las agentes de cambio en iberoamérica, con datos muy preocupantes. Fruto de esto, se empezó a trabajar en la salud mental y el bienestar de los y las agentes de cambio, considerando una visión a largo plazo para hacer un cambio de mentalidad. Se está cultivando la vida emocional, incorporando el autocuidado, dando cabida al ocio y atendiendo la salud mental y el bienestar entre pares y con la otra persona. Perspectivas:

- Cambios de la narrativa y la identidad del/a emprendedor/a social.
- Redefinir el éxito del emprendimiento social.
- Preparar nuevas generaciones de emprendedores/as sociales en este cambio de mentalidad sobre el que tenemos que construir continuamente.

Más información: [Atlas de bienestar](#)

### **CONTRAPUNTOS:**



### **Arantza Maquirriain Leyva**

**Presidenta de EnREDaRSE y Directora RRHH y Calidad de Conor Sports**

Explicó que en EnRedaRSE, asociación con 57 organizaciones, quieren acercarse a las 3 patas de la sostenibilidad y quieren empezar a cambiar cosas. Se realizan encuentros entre socias y socios con el objetivo de compartir y regalar para poder llevarlo a casa. Dentro de la Red existen muchos ejemplos para hacer el cambio.



### **Iñigo Oses Maestro**

**Facilitador de la Red Innova. Programa Innova**

Iñigo indicó que el Programa Innova ofrece una convocatoria de ayudas con un acompañamiento para los proyectos. El Programa Innova ha ido evolucionando y cada vez ha ido dando respuesta a nuevos retos. De las entidades participantes surge la Red Innova, de innovación social, con un liderazgo femenino, líderes muy permeables, muy atentas e inquietas.

## Mesa redonda: Las claves del liderazgo según las redes de innovación e impacto social

### REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS

#### ¿Cómo se ha transformado el liderazgo en la gente joven?

- Liderazgo en equipo. Vamos a una sociedad más individualizada. Vemos una polarización, dependiendo del marco de pensamiento que ofrezcamos a la juventud. También hay apertura en la gente joven y te puedes sentar con ellos e ir más allá de la primera capa.
- Los avances en el campo de la neurociencia, que nos ayuda a respaldar y convencer de estos aprendizajes a nuestra juventud.

#### ¿De qué manera se construye la relación del líder o la líder con el equipo?

- En el libro “Reinventar las organizaciones” (Frederic Laloux) se indica la importancia de mostrarnos auténticos. La mirada de acompañamiento tiene que ver en cómo se encuentra cada persona en el camino para poder abrir a compartir y que la otra persona también se abra.
- Analizar cuánto de responsable eres con el rol que te toca y empezar a trabajar con las fortalezas de las personas.
- Cuando trabajas en el autoconocimiento, surgen tus valores y su jerarquía. Una labor del líder es entender que tu escala de valores es diferente a la de quienes colaboran contigo y aceptarlo.
- “La Regla de San Benito” escuchar al más joven, ya que en la juventud hay sabiduría.

#### ¿Dónde está el límite entre acompañar e influir? ¿Desde dónde se ejerce el liderazgo?

- Acompañar a la otra persona es un reto. El acompañar supone conectar con ella y no generar una visión anticipada.
- El proceso de religarse, ligarse a uno mismo, a una misama. De lo nuevo que se integra en lo viejo.
- En vez de que alguien te siga, el proceso de construir en común.
- El mejor acompañamiento, darte mi presencia.
- Cuando hacemos educación, hacemos política. Como docente, ¿dónde pones los límites? Lo que hacemos no es neutral.
- En un grupo de confianza utilizaban el “abrazo-empujón”, generas confianza e invitas a hacer.
- Está el acompañamiento técnico y adaptativo. ¿Cómo ayudamos a que las soluciones vayan a un nivel de profundidad en el que me atrevo a exponer mi identidad? Trabajamos en un contexto inclusivo marcado por la “y”, esto y esto. Tratar de utilizar estas herramientas para que la conversación vaya a lo profundo.
- Una misión del líder o la líder: Generar espacios seguros para que pueda emerger lo nuevo, que nadie tenga miedo a expresar sus ideas. El intraemprendimiento dentro de las empresas es muy importante y se necesitan estos espacios.

## Actividades de bienestar

### Meditación caminando

Con Rosa Martos García – Saraswati, Cofundadora de la escuela de yoga Shiva & Shakti



### Reconexión corporal

Con Cristina Minguenza Benedé, Psicóloga, terapeuta y facilitadora de terapia corporal bioenergética



## Mesa redonda: Proyectos transformadores



### **Gotzone Zaldunbide Solaun**

**Directora de Atención y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Bilbao**

Gotzone presentó el proyecto Bilbao Ciudad de Valores nacido en 2015 por impulso de su alcalde, con el objetivo de desarrollar un marco de valores compartidos dentro de la ciudad. Este trabajo se desarrolla desde una perspectiva diferente, dando respuesta a la pregunta: ¿qué ciudad queremos ser? Se comenzó con el desarrollo de la Carta de Valores, en los que se identificaron 17 valores tras lo que se identificaron y consensuaron una serie de acciones, en 3 ámbitos de trabajo para bajar a tierra el proyecto: Sariak-Premios, Udala-Ayuntamiento, Agiria-Dar a conocer el documento a la sociedad. De 2019 a 2023 se realizaron múltiples acciones:

- Sariak – Premios, en reconocimiento a iniciativas pro-valores (empresas, escuelas, asociaciones vecinales, etc.).
- Agiria: dar a conocer el proyecto, desarrollar el documento en diferentes idiomas y formatos y darlo a conocer y acciones de difusión.
- Udala - Ayuntamiento: incorporar el proyecto en todos los segmentos, destacando los proyectos dirigidos a la población adolescente.

Es un proyecto a largo plazo, que debe ir calando. Se está desarrollando la estrategia para los próximos 4 años. Se quiere conseguir que las personas se den cuenta de que cada pequeña acción debe ir encaminada a conseguir una ciudad más justa, equitativa y consciente.



### **Maribel Martínez Villaescusa**

**Directora de Personas y Cultura Enhol**

Maribel nos presentó el Grupo Enhol, implicado en distintos sectores como energías renovables o agropecuario. Su lema es “El poder del inconformismo”. Una de las grandes líneas de trabajo es atraer y fidelizar el talento. A Enhol le gusta apalancarse en sus valores. El rol desde personas y cultura se basa en (i) Contribuir a la evolución cultural constante; (ii) Personalización de la oferta de valor al talento; (iii) Foco en el desarrollo del talento, y (iv) Implementar iniciativas para la integración cultural. Maribel señaló la importancia de anticipar, planificar y medir la gestión del cambio.

Aprendizajes:

- Importancia de involucrar al liderazgo, hasta mandos intermedios.
- Importancia de involucrar a los equipos.
- Importancia de poner en valor y dar visibilidad a las iniciativas.
- Crear equipo multidisciplinar e inter-departamental encargado del seguimiento de las iniciativas.

## Mesa redonda: Proyectos transformadores



### **Javier Fernández Valdivielso**

#### **Director de la Fundación Caja Navarra**

Javier señaló que los proyectos transformadores no nacen de forma espontánea, necesitan un buen sustrato. Desde la Fundación Caja Navarra se tiene una vocación hacia una transformación social y considera fundamental tener una mirada humanista, orientada a las personas. El impulso de la transformación se basa en:

- Desarrollar la escucha activa, con mirada crítica, que cuestione la realidad.
- Ser conscientes de la necesidad de cambio y de la posibilidad de que ocurra.
- Desde un liderazgo confiado (delegando), justo (cada cual lo mejor que pueda hacer), auténtico (lo que pienses, dices y haces esté alineado), ético, humilde (actitud continua de aprendizaje) y con humor.
- El verdadero liderazgo es una actitud de servicio: desarrollar personas e impactar positivamente en la sociedad.

Sobre esta base nace el Programa Innova con maneras de hacer distintas, continua evolución, que busca la transformación social de Navarra.

### **CONTRAPUNTOS:**



### **Samuel Fernández Diekert**

#### **Programa de Educación de UN Etxea y Coordinador del Polo Regional de Conocimiento en materia de Educación para el Desarrollo Sostenible del País Vasco y Navarra (RCE Basque Country-Navarre)**

Samuel introdujo UN Etxea y el RCE y formuló una serie de preguntas a las personas participantes en la mesa:

- ¿Cómo la educación en valores puede ayudar a implementar los ODS? Hemos empezado a trabajar en los ODIs y queremos trabajar la interioridad. Desde la experiencia Bilbao Ciudad de Valores se señala que los 17 valores de la carta no tienen una relación paralela con los 17 ODS, aunque la carta de valores es un instrumento para conseguir los ODS.
- ¿Cómo lograr para que los y las agentes nos sintamos parte activa? Desde la Fundación Caja Navarra se señaló que en la medida que innovas fomentas la inclusión. Primero hay que definir qué es innovación social. Que el cambio sea desde la innovación, experiencia, academia, que no sea desde la improvisación/ocurrencia. Siempre en alianza.
- ¿Cómo agilizar la colaboración, la transversalidad en la toma de decisiones y procesos internos? Desde Enhol se señala que la clave es identificar quién puede sumarse y conocer muy bien tanto el proceso como la necesidad.



## Mesa redonda: Proyectos transformadores



### **Cristina Sotro Belzarena**

**Presidenta de AMEDNA. Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra**

AMEDNA nació en 1995 con visión transformadora para defender los valores humanos, sociales y de la mujer navarra en su condición como empresaria y directiva e impulsar el principio de igualdad de oportunidades en el entorno empresarial. Cristina señala que los panelistas coinciden en aspectos clave de proyectos transformadores como: (i) Visión transformadora; (ii) Enfoque participativo; (iii) Cultura organizativa basada en valores; (iv) Capacidad de adaptación; y (v) Búsqueda resultados a largo plazo.

Cristina pregunta a los panelistas, qué papel juega la historia de sus organizaciones. En el caso de Enhol la historia suma y tratan de poner en valor los aspectos positivos que aporta la empresa familiar. El futuro es importante y por eso no venden sus parques eólicos, sino que los explotan. Tener una buena planificación es fundamental. Desde la Fundación Caja Navarra también señalan que la historia es positiva y que la evolución tiene que ser sin exclusión. Tener una visión a 100 años vista, y esto hace fuerte a la Fundación. Es clave generar alianzas y desarrollar otras maneras de hacer.

### **REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS**

Pregunta para “Bilbao, Ciudad de Valores”: ¿Cómo involucras a la parte de la ciudadanía que no ha participado en los Foros? Lo único que llega a todo el mundo es el fútbol. Tratamos de llegar al mayor número de personas, aunque es imposible llegar al 100 %. Lo que sí puede llegar son políticas pensadas con esa perspectiva. Cuando se inició el proyecto no se sabía cómo empezar por lo que se empezó desde 0. El proyecto está planificado, documentado, con evaluación, indicadores. Los procesos electorales hacen que cambien personas. Se hacen sesiones internas para que el proyecto se mantenga vivo.

Desde el RCE Basque Country-Navarra se señala lo importante del trabajo en interioridad y con las personas. El Gobierno Vasco ha identificado que la dimensión de las personas es la tecla que nos falta tocar para activar la Agenda 2030. Desde el RCE se va a trabajar la dimensión humana del desarrollo sostenible.

En la ronda final se pide a los y las panelistas que indiquen las preguntas que consideran que debemos formularnos:

- ¿Qué podemos hacer cada uno de nosotros/as para ser un o una agente activa de cambio?
- ¿En qué medida en el día a día podemos impulsar acciones de cambio para dejar un espacio mejor a quien vengan después?
- ¿No os parece que las políticas públicas debieran forzar/premiar las alianzas?
- ¿Cómo aplicamos fórmulas de liderazgo efectivas en redes que recogen sensibilidades diferentes de organizaciones y personas?
- No olvidar el compromiso que se adquiere al liderar un proyecto transformador. No olvidar el compromiso de crecer con ese proyecto y la responsabilidad que asumes como agente de cambio y lo que quieres conseguir.

## Mesa redonda: Líderes y lideresas transformadoras



### **Raúl Pilar Garcés**

#### **Director de Granja Escuela Gure Sustriak**

Raúl comenzó indicando que “es un reto hablar de mí”. Señaló que estaba convencido de que el futuro iba a ser mejor si enseñaba a las generaciones futuras sostenibilidad y durante el proceso la adaptación y flexibilidad han sido claves. Primero con paso lento, con mucha consciencia y todo lo que hemos conseguido ha sido gracias a la perseverancia, que considera necesario para el liderazgo consciente. La empresa nace con enfoque transformador, de transformar la sociedad a través de las generaciones futuras. Desarrollamos una serie de valores que han impregnado Gure Sustriak. Hasta ese momento el líder era “muy yo”. En la mirada al futuro se transformaron en una cooperativa de iniciativa social y eso cambió totalmente el liderazgo. Al principio eran dos personas las que llevaban la empresa. La empresa puede tener beneficios pero sin un lucro personal de las personas participantes. Comenzamos un liderazgo compartido con el equipo. El proyecto tiene un equilibrio entre la parte productiva y la social en 2020 y llega el Covid. Habían logrado lo que querían hacer, pero el Covid ha hecho que dupliquen la plantilla, ha aflorado el trabajo de muchos años. Tenemos un propósito y unos valores nuevos que ahora están trasladando a comportamientos.



### **José María García Bresó**

#### **Traperos de Emaús**

Traperos de Emaús Navarra es un colectivo de 321 personas reguladas laboralmente. Practican el reparto del trabajo y la igualdad salarial. Más del 75 % son personas con situaciones muy complicadas a sus espaldas. Entre los aprendizajes destaca:

- Confiar en lo colectivo y comunitario priorizando el bien común.
- Trabajar por las demás personas hace que nos sintamos mejor. Considerar no solo la ayuda inmediata, sino la “solidaridad como actitud política”.
- La paz y justicia comunitaria se construyen desde la libertad y la igualdad evitando las clases sociales, especialmente en lo económico.
- Aprendimos a considerar las diferencias y las particulares personales como una riqueza y a saber que el trato amable y la generosidad son el mejor camino para crecer personal y colectivamente.

Un aspecto clave es que las personas son lo más importante. Temas a considerar:

- Compartir/reparar.
- Opción por el bien común.
- Aprender a identificar las necesidades y satisfacciones justas.
- La participación/involucración de todos y de todas, ejerciendo las propias responsabilidades y construir poder popular.

## Mesa redonda: Líderes y lideresas transformadoras

### CONTRAPUNTOS:



#### **Beatriz Ilundáin Erice**

**Presidenta de AEDIPE. Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas en la delegación de Navarra y La Rioja**

Beatriz señala que en AEDIPE son personas que se dedican a las personas. Liderar me lleva a personas “grandes”, como Nelson Mandela o Maixabel y Beatriz quiso hablar de jefes y jefas. Señala que aspirar a ser un buen jefe o una buena jefa es gestionar personas para alcanzar unos objetivos, así que hay que considerar los dos aspectos:

- Para llevar personas: crear equipo, para lo que se necesitan objetivos comunes, formar al equipo, motivar con el ejemplo, comunicar, teniendo un interés genuino por las personas.
- Para alcanzar objetivos: planificar claramente, ¿qué recursos?, ejecución, coordinación y medición para mejorar.



#### **Ignacio Ugalde Barbería**

**Presidente de ANEL - Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra y Director de Recursos Humanos de Tallafa Iron Foundry**

El Compromiso desde su cooperativa es la dignidad de la persona. La educación es un valor fundamental. Somos un proyecto socio-empresarial en el que no hay salario; hay anticipos laborales. La persona es el centro y la clave es decidir entre todas y todos.



#### **Oihane Larrañegi Goñi**

**Técnico de proyectos en AJE - Asociación de Jóvenes Empresarios de Navarra**

Oihane destacó que La Bajera es el espacio de AJE Navarra para ayudar a personas autónomas y empresas. El valor está en las personas. Hay muchas empresas que quieren traer a las empresas al siglo XXI y humanizarlas. Hay cosas que funcionan y otras que no y está bien. No hay que tener miedo. Sumar es lo que nos importa. Lo importante cuidar al equipo. Desde La Bajera observan que lo que marca la diferencia es la persona.

## Mesa redonda: Proyectos transformadores

### REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS

#### ¿En qué medida la cultura de la necesidad define nuestra organización y el modelo?

Nada como la necesidad para tener que dar un salto. El cambio ha venido para quedarse. Los viejos modelos no funcionan. Importante que las empresas progresen desde el bienestar de las personas. La necesidad produce cambios. Vivimos en una trampa mortal. Lo que nos motiva es el incremento del PIB, que implica la consolidación de una injusticia planetaria: unas personas viven bien y otras no llegan porque no hay recursos necesarios en la sociedad. Vivimos en un sentimiento de insatisfacción permanente, que es una trampa, ya que se generan necesidades que vamos interiorizando y se están transmitiendo. El crecimiento permanente en un planeta finito es un principio viciado.

#### ¿De qué manera el líder o la líder imprime personalidad en el proyecto que desarrolla?

Indudablemente y hay que cuidar tanto a las personas como los objetivos. Las organizaciones debemos descubrir a las y los líderes que a veces no sabemos que tenemos. Las organizaciones tenemos que descubrir y desarrollar lo mejor de las personas en el marco de los objetivos de la empresa. Es clave la empatía, aunque a veces lo hemos dejado de lado.

#### Las preguntas que las y los panelistas consideran clave que nos hagamos son:

- ¿Somos empáticos o empáticas en nuestros puestos de trabajo? ¿Estamos sumando?
- ¿Estamos apostando por una transformación social real, por el bien común? Mirarme al espejo, ¿qué estamos haciendo para la otra persona?
- ¿Soy buena jefe, buen jefe? ¿Atiendo a personas y objetivos?
- Búsqueda de autenticidad, adquisición de coherencia entre el pensamiento y la acción. Todas las personas tenemos una responsabilidad individual, ¿qué sería buena?
- ¿Practico el saludo consciente en mi empresa? Un parar: hola, buenos días, qué tal.

# Ponencia final: Todo empieza por el primer paso.



## **Maixabel Lasa Iturrioz**

### **Activista por la paz y la convivencia**

Maixabel ha llevado la Dirección de Víctimas de Terrorismo del Gobierno Vasco a través de la que pudo conocer a víctimas del terrorismo, su situación personal y tuvo que explicarles una ley que podría beneficiarles en algún aspecto.

A través de la película Maixabel y los encuentros restaurativos se ha sentido líder. Como aprendizaje de la experiencia destaca la empatía con quien tienes enfrente, tratar de entenderle. Muy importante escuchar a las personas y respetar a quien piensa distinto. Aunque Maixabel no ve que su trabajo inspire, ella lo vive desde lo que quiere hacer y debe hacer.

Destaca la importancia de la coherencia en lo que se hace. La política penitenciaria debe ser la reinserción y debe haber diálogo. Agradece la oportunidad de estar con las personas que estaban en el comando que mató a su marido. Se dice que algo habremos hecho como sociedad para que ETA se mantuviera tanto tiempo.

Ante la pregunta ¿qué mensaje te gustaría que quedase cuando tú o tu victimario muráis?, señala el reconocimiento de que lo que sucedió, sucedió, pero que nunca debiera haber sucedido. Todo el mundo tenemos responsabilidades y para pasar página debemos conocer la verdad. La sociedad se ha movilizado y se movilizó.

El legado que Maixabel quiere dejar es que si ella puede hablar con personas que no piensan como ella, el resto también es capaz. Las personas aunque piensen de distinta forma también son personas y hay que procurar la convivencia entre diferentes. Para ella ETA es historia pero a algunas personas esta realidad les cuesta creer. Para que no se repita lo sucedido, quiere que la juventud conozca su historia.

## Despedida y cierre



### **Ma Carmen Maeztu Villafranca**

**Consejera de Derechos Sociales, Economía Social y Empleo.  
Gobierno de Navarra**

Mari Carmen afirma que el liderazgo consciente es un modelo que nos permite acercar las políticas públicas a las personas. Desde las administraciones públicas trabajamos para mejorar el bienestar de la ciudadanía para tener una vida mejor. Se puede hacer gestión pública desde la empatía, desde la responsabilidad y desde la sostenibilidad. Afirma que el liderazgo consciente podemos y debemos incorporarlo en nuestra actividad y entronca con el compromiso del Gobierno de Navarra de mejorar nuestra sociedad.

Señala que Navarra está bien posicionada en el cumplimiento de los ODS, pero a nivel global si no cambiamos nos enfrentamos a riesgos sociales, económicos y ambientales. Necesitamos nuevas reflexiones y diálogo en lo local que nos lleven a nuevas respuestas y acciones.

Considera que trabajamos por un futuro transformador, a través de herramientas fundamentales para nuestra sociedad como la economía social y la innovación. Este congreso ha permitido conectar experiencias transformadoras que debemos seguir. Es de vital importancia encontrar espacios en los que podamos parar, reflexionar y propiciar un intercambio de experiencias así como reflexiones.

## Improvisación



**Improvisación humorística**  
**Sergio Txoriburu**

soyo de:

# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente





# Día 2. 17 de mayo

- **Presentación de proyectos**
- **Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente**
- **Despedida, cierre e invitación a la Red Bihar, de líderes conscientes**



## Presentación de proyectos



### Yala Nafarroa con Palestina

La propuesta nació de cuatro personas de diferentes sensibilidades políticas y sociales que nos planteamos qué hacer ante el genocidio que se estaba produciendo en Palestina. La idea era crear una amplia plataforma, lo más transversal posible, que diera cauce al deseo de solidaridad y denuncia de la ciudadanía. Nos llevó bastante tiempo eso de consensuar, ese trabajo lento y de cocina que supone el hablar con calma y confidencialidad con personas y organizaciones muy diferentes, pero con una sensibilidad común hacia Palestina y el respeto de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional. Consensuar supone reconocer las diferencias, admitir que existen y centrarnos en lo que realmente nos une. Y consensuamos 8 puntos. A día de hoy la Plataforma la componemos 195 organizaciones (partidos políticos, sindicatos, ONGs, colectivos de bomberos, sanitarios, educativos, culturales, de emergencias, del deporte, del arte, de la abogacía, de periodistas, de comerciantes, de cantantes, etc.) y más de 1.500 personas a título individual. Quisimos incorporar las 3 lenguas como señal de integración: Yala (“vamos”, en árabe), Nafarroa (en euskera) con Palestina (en castellano).



### Anfas - Vidas en comunidad

Asociación de Familias Navarras de Personas con Discapacidad Intelectual, con 2.400 personas. Se preguntaron: ¿qué ocurrirá con personas con discapacidad intelectual cuando sus padres y madres no estén? Se realizó un estudio de diagnóstico, con Tasubinsa. Quieren vivir en comunidad, en viviendas pequeñas. La gente ya dispone de vivienda y surgió el proyecto “Vidas en comunidad” para dar apoyo a la vida independiente de las personas sin que tengan que salir de sus casas. Ejemplos concretos de personas en distintos contextos de Navarra y poniendo atención a los aspectos comunitarios. Dar respuesta a la persona con discapacidad y a toda la familia. Estamos en contacto con las entidades que pueden dar apoyo a las familias.



### Etxekonak – Alojamientos colaborativos senior

Es un proyecto que lleva 10 años, es sin ánimo de lucro e iniciativa social. Se indica que las personas participantes en el proyecto no tienen problema de vivienda, pero necesitan servicios. Han decidido ser promotoras de su destino y hacen/deciden todo. Su trabajo es colaborativo en diferentes ámbitos con distintas comisiones de trabajo permanente y también grupos de trabajo específico para temas concretos. La asamblea general y el consejo rector son los órganos máximos de decisión. Es una cooperativa con 50 personas y 50 líderes en el proyecto. Participan en distintas redes, especialmente de alojamientos colaborativos en distintos territorios del ámbito nacional. En Navarra se está trabajando en la ley de vivienda colaborativa, en tres niveles: senior, rural y asequible. En estos proyectos, se cambia el enfoque de la propiedad y la cooperativa es la propietaria del edificio mientras que las personas socias tienen derecho a usar el apartamento.

## Presentación de proyectos



### **Espacio30**

Esta iniciativa nace de la pasión de su promotora por las buenas prácticas dentro de las empresas. Señala que hay muchas empresas haciendo muchas cosas que no son visibles. Con la motivación de visibilizar y conectar ha hecho una alianza en Navarra: Espacio30 con el objetivo de que fundaciones y asociaciones que necesitan ayuda sean capaces de exponer sus proyectos y las empresas que deseen puedan acompañar con recursos, tiempo, etc. Es un espacio web para visibilizar necesidades y buenas prácticas que se están realizando en las empresas.



### **Emergentes**

La cultura de la innovación como clave del trabajo que desarrollan. También ayudan en evolución organizacional, en realidad para cualquier sistema social. Consideran la complejidad, el pensamiento sistémico y la colaboración.

El nuevo mundo viene marcado por la complejidad. “Los problemas de hoy vienen de las soluciones de ayer”. Proponen desarrollar el pensamiento sistémico: multiperspectiva, necesitamos trabajar de manera ordenada, eficiente. Con esto conseguimos un cambio en las organizaciones. Han recopilado prácticas, procesos y herramientas que nos permitan aterrizar esta visión. 2 motores transformacionales: (i) innovación participativa, cómo procesar problemas de alta complejidad, alta escala, alto impacto. Como ejemplo la seguridad vial en Chile, que se ha enfocado con esta mirada, y ha conseguido muy buenos resultados y (ii) cambio de la cultura transformacional.



### **Espacio Ubuntu**

En este espacio se trata de explorar la intersección entre cambio interior y cambio social, inspirado, entre otros, por el Gandhi Ashram en India. A su impulsor le impactó la coherencia de la gente, un gran ecosistema trabajando en este paradigma. En este contexto se habla de múltiples formas de riqueza, y es muy importante la generosidad. Llegó un momento en el que sintió que quería tender puentes entre ambos mundos. En India aprendimos distintas tecnologías sociales como círculos de silencio que estamos haciendo en España y está generando conexiones maravillosas. Practicamos la economía de la generosidad. Alquilamos sitios y ofrecemos comida sin precio y sin expectativas. Esto genera lazos muy profundos entre las personas voluntarias que están sirviendo. Esta iniciativa se ha realizado en distintos lugares de España. Este verano se realizan viajes a la India para visitar Ashrams y ver proyectos de transformación social. Espacio Ubuntu es una plataforma de proyectos altruistas.

## Presentación de proyectos



### Iniciativas de Desarrollo Sostenible

Trabajan con comunidades indígenas fundamentalmente en América Latina y África promoviendo un cambio desde su cosmovisión, para llevar un cambio desde su interior al exterior. Cuando empezaron en 2003/2004 desarrollaron proyectos de turismo sostenible: la idea era que las comunidades presentasen al mundo su forma de vivir. Lo mejor que podían ofrecer los pueblos es abrir su alma, abrir su espiritualidad y encontrar una calma que en nuestros entornos ha desaparecido. Siempre nos hemos adaptado a los patrones de las comunidades indígenas, a sus necesidades. Los niños y las niñas occidentales cuando visitan estas comunidades se contagian del amor.



### Blue Look

Lo importante que es el propósito y desarrollar algo que vaya más allá de nosotros y nosotras y fomente nuestra contribución a las demás personas. Todo está en sintonía y conectado. Blue Look, mirada azul. Se inspiran viendo el punto insignificante que supone la tierra. Los proyectos están vivos y nunca dejan de crearse. Tenemos que flexibilizarnos desde unas raíces profundas. El propósito de Blue Look es despertar a las organizaciones de nuestro entorno y conectarles con lo que les hace únicas para que puedan expresar su potencial de manera natural. Acompañan a empresas y start-ups que quieren trabajar en el propósito, personas y fortalezas. Lema: la magia de permanecer: generar condiciones y hacer talleres de creatividad, de inteligencia emocional, etc.

## REFLEXIONES DE LA MESA REDONDA Y PREGUNTAS

Ronda de cierre con una palabra/idea por parte de las personas que presentaron los proyectos:

- Conexión de arriba con lo de abajo y lo de abajo con lo de arriba.
- Corriente, magia.
- Momento del cambio, que podamos generar soluciones diferentes.
- Ayuda para Palestina.
- Sentimiento de conmoción.
- La tercera dimensión de la Innovación: las personas.
- Cree en ti, en tu proyecto, creer que es posible un mundo mejor.



## Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente



**José Juan Martínez Caballero - JJMC**

Facilitador de programas de liderazgo sistémico, Profesor colaborador en la Universidad de Burgos, Secretario de la Asociación de Empresarios del Polígono de Villalonguejar y Director de Molifibra (Pyme familiar)



**Nuria Fernández Muñiaz - NFM**

Fundadora de la Consultora Delaene y doctoranda del Programa de la Universidad de Comillas, “Competitividad empresarial y territorial, innovación y sostenibilidad”



**José Antonio Yeregui Urmeneta - JAYU**

Fundación José María Arizmendiarieta y Director SBP



**Elena Sagaseta de Ilurdoz Bengochea - ESIB**

Fundación Iñaki Ochoa de Olza SOS Himalaya.

### El proceso, las motivaciones y las inspiraciones para seguir en el camino.

JAYU: Fundación Jose María Arizmendiarieta. Modelo inclusivo/participativo, para que la propiedad y los trabajadores y las trabajadoras sean colaborativas. Nace de las inquietudes de querer buscar cosas mejores.

NFM: Autoliderarme para llevar la vida que quiero vivir. “Hacía como si” ya fuese emprendedora para experimentar qué es eso y poner en marcha mi propósito vital. Veía a gente que tenía la vida que yo quería tener, les observaba.

JJMC: Recuerdo un momento de crisis existencial. Me definí como analfabeto emocional. Trabajaba en una multinacional y me pregunté, ¿cuál es la empresa más importante que debo gestionar? Trato de liderar mi propia vida, porque si no lo hago yo lo hace el sistema y vas en automático. Traslado esta visión a la universidad (en mis labores de docente).

ESIB: Por cómo era Iñaki Ochoa de Olza se gestó el intento de rescate alpino más grande conocido en la historia. Iñaki murió y se creó la Fundación SOS Himalaya como proyecto solidario y deportivo, que se puso en marcha en septiembre de 2009. Siempre he estado al servicio de las demás personas y surgió la oportunidad de empezar a trabajar en la Fundación.

## Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente

### ¿Cómo damos los primeros pasos? ¿A dónde miramos? ¿Cómo miramos?

ESIB: El altruismo y servicio a las demás personas siempre me ha llamado la atención, una semilla que ha estado en mí. Mi inspiración es Iñaki, y su obra “Bajo los cielos de Asia”. Nepal es un país multicultural, aunque te toquen unas circunstancias particulares, tú puedes elegir. Lo importante es hacer el bien, servir a las demás personas. La solución siempre aparece.

JJMC: Muchas personas han sido mis maestras. Algo que me atrae mucho es la consistencia, la coherencia interna, desde la que aprendo. Saliendo de mi zona de confort, conectando con mi cuerpo. He sido también un analfabeto espiritual. Las señales están ahí para quienes ponen atención para verlas.

JAYU: He recibido mucho amor. Me han tocado experiencias muy normales y extraordinarias. Me ha quedado claro que trabajar en una empresa es trabajar con personas. Tratar de hacer un mundo mejor. Tratar de hacer prosperar la empresa, en lo tangible e intangible. Para mí es limitante cuando alguien va a trabajar solo por dinero. En las empresas tenemos que hacernos personas: tratar de ayudar y dejarte ayudar. El proyecto de Arizmendiarieta:

- Cultura participativa, cooperativa.
- Participación de las personas en la gestión y resultados.
- Generar empresas sostenibles, con recorrido en el tiempo.
- Pensar en el Bien Común, generar un beneficio en la sociedad que les recibe.

NFM: Iba a eventos de personas emprendedoras sociales y admiraba la libertad para hacer lo que les gusta. Para mí eran las referentes, la coherencia entre el pensar y el hacer. Ellas influyeron mucho en mi vida.

### ¿Qué obstáculos? ¿Cómo hemos superado las dificultades?

NFM: Miedo, incertidumbre. Hay muchas personas que quieren cambiar de vida y sienten miedo. Tener el propósito muy claro ayuda a tomar decisiones.

JJMC: Importante dar cara a los problemas. Los problemas de las personas los generamos las personas. El núcleo central de este mundo somos nosotros y nosotras. Recibe más quine da que quien recibe. El gran secreto es saber convivir, porque hemos nacido para vivir en relación mutua. Empezar a ver que los obstáculos están dentro de mí. Mi problema de medio metro: la diferencia entre el corazón y la cabeza. Lo que nos mueve es el corazón, la emoción. El cuerpo te avisa cuando hay coherencia entre el corazón y la cabeza. La solución es integrar el aspecto mental y emocional.

ESIB: El miedo te paraliza y desde ahí no puedes hacer nada. Una persona paralizada, con miedo, no puede servir a nadie. Cambié el concepto de miedo por vértigo. Casi me da más vértigo la educación de mis hijos, que el nivel profesional. Trato de acompañarles desde el servicio, acompañamiento, desde lo que puedo darles.

### Araceli Rodríguez Vidal plantea: en pro del propósito, ¿hay líneas rojas? ¿habéis asumido riesgos?

NFM: Para mí una línea roja es la falta de respeto. JAYU: Para mí las líneas rojas son las relaciones. A veces juzgamos sin saber lo que hay detrás. La línea roja es una relación tóxica, que no es positiva para alcanzar los objetivos que te has marcado. Te toca entender qué está pasando para poder encauzar el asunto.

## Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente

JJMC: línea roja el respeto a la persona, ¿cómo traslado el respeto a comportamientos observables? La No-Violencia, por supuesto. En el liderazgo consciente debemos ser impecables en el lenguaje porque a veces son aspectos muy sutiles. Si digo que alguien me ningunea, le estoy llamando ninguneadora. Pedir feedback.

ESIB: No he establecido líneas rojas, siempre he optado por el diálogo. Alguien hace algo por un motivo. No siempre se puede llegar a un acuerdo. Intentas explicarle, hacerle entender tus motivaciones, sin agresiones, sin faltas de respeto. Jamás tachar a una persona. Darle una oportunidad a esa persona ya que igual la responsable de lo ocurrido he sido yo. Desde el servicio intento dialogar.

### **Jaume López Hernández plantea: ¿Qué haríais para que todas las ideas sobre liderazgo consciente se pudieran trasladar a la Administración Pública?**

No sirve de nada ser “el friki”. ¿Cómo puedo llevar estos aprendizajes a la Administración Pública? Algunos de estos aprendizajes se realizan desde el sufrimiento, ¿cómo podríamos hacerlo desde el discernimiento?

- NFM: Imitar el acercamiento al Cambio Climático. La ciencia empezó a dar datos y entonces se empezó a hacer más caso. La ciencia es percibida como más neutro, que puede ser de ayuda.
- JAYU: ¿Hasta qué punto la Administración hace eventos y dinamiza grupos de trabajo? Una multinacional se gestiona por plantas “germen” y se va transfiriendo el conocimiento. Ir de lo pequeño a lo grande.
- JJMC: Los problemas que tenemos no pueden resolver desde el nivel de conciencia desde el que fueron creados. Los problemas se crearon a nivel global y para solucionarlos debemos considerar el nivel local. Crear “Islas de Cordura”, líder de mi área pequeña, fenómenos locales que desde ahí se puede influir en lo global. No necesito expandirme. Contar también con la gente joven.
- ESIB: El sistema en la Admin Pública, no lo entiendo. En el Valle del Makalu en Nepal el 90 % de analfabetismo y un 80-90 % de alcoholismo, ¿cómo trabajamos con esto? Estamos trabajando desde la educación, empezar el cambio desde abajo, dando a conocer que esto no es normal. Con pequeños gestos desde abajo podemos hacer cambios y ponernos al servicio de los demás.
- Joserra González: Amplificar las narrativas alternativas – Alternarrativas - que están funcionando desde lógicas diferentes. Los Premios a la Innovación Política amplifican historias de cambio. Conocer testimonios de personas que están haciendo el cambio. Crear espacios para celebrar. Hay muchas cosas que ya funcionan y ponerles luz para que inspiren. Ecosocial: Noticias constructivas que están desarrollando desde Espacio Ubuntu.
- Jaume López: Ponemos a la gente a trabajar, estableciendo un objetivo común (más positivo que tener un enemigo común), tratando de dejar de lado “quién va a hablar”, “dónde está nuestro logo”.
- JAYU: En el servicio público nos falta trabajar por el bien común.
- NFM: Generar comisiones en la organización con personas que tienen mis valores, así me siento con apoyo.

## Conversatorio participativo: claves para el liderazgo consciente

### **La ética, ¿cómo la vivís? ¿Cómo le damos forma?**

Jaume López: Desde el punto de vista funcional: ética pública dentro de las responsabilidades. Observa un conflicto permanente entre ética como código de conducta, como el cumplimiento de unas reglas que no llegan a ley y que no es obligatorio cumplir. Aquí hablamos sobre el cuestionamiento, reflexión de cuál es el valor predominante y qué tipo de prioridades hay que ejercer. He intentado desintegrar el ámbito reactivo, vinculado con la irregularidad del ámbito proactivo, de la reflexión, de la presencia. Cuando tenemos dudas ya no es mi problema, sino nuestro problema. Debemos reforzar la ética como algo reflexivo, proactivo.

Joserra González: Estamos perdiendo la confianza con el mundo político porque estamos traspasando algunas reglas éticas naturales. Interesante mirar a la neurociencia: las personas que matan a personas tienen problemas de salud mental, como los militares que han estado en guerras. La amabilidad tiene, sin embargo, un efecto positivo se reducen las áreas neuronales conectadas con la ansiedad, depresión, tristeza y se potencian otras áreas conectadas con la alegría y la vitalidad. Interesante transmitirlo desde la biología. Esto permite que surjan los extremismos porque se les defrauda a nivel de valores y de ética. La coherencia multiplica la capacidad de impacto social. Hay muchas historias inspiradoras de personas con esta perspectiva.

JJMC: Tratar de trascender la polaridad, reconocer lo bueno que están haciendo las otras personas y colaborar. Tener esperanza en que pueden cambiar las cosas.

JAYU: Mientras no trabajemos nuestro yo, cómo podemos ser hoy mejor que ayer, no podemos avanzar. Todo empieza con nosotros mismos, debemos ser el ejemplo.

### **Personas y relaciones. ¿Cómo hacer que la gente se desarrolle y crezca en las organizaciones y se fomente una buena convivencia?**

ESIB: El líder o la líder va al final, es quien se sacrifica por el bien común. El objetivo es volver a casa, como amigos para lo que hay que dejar el ego a un lado y esta es la perspectiva que trato de aplicar con el equipo. Reconocer cada pequeño logro, decirles lo orgullosa que estoy de ello. La diferencia de entender la vida es muy diferente, vamos poco a poco, premiando, anotando cada pequeño logro/éxito. Siempre desde el positivismo. El refuerzo positivo es muy importante.

JJMC: Celebramos poco, tratar de celebrar más. Para que algo sea sostenible tiene que ser disfrutable. Apreciar que la diversidad enriquece, no solo que es aceptable. Reconectarse con los rituales.

JAYU: Si quieres ir con rapidez ve sin gente; si quieres llegar lejos, ve en equipo. Estar atento de la gente.

NFM: Aceptar, celebrar y agradecer. En vez de aceptar lo que ocurre fuera, lo primero que debo hacer es aceptarme hacia dentro.



# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente

## Último mensaje:

- JAYU: Trabajar por el bien común porque somos capaces de hacer un mundo mejor.
- NFM: Apuntar las ideas de estos días, una intención y proyectarla.
- ESIB: Trabajar el liderazgo día a día. Para poder liderar tienes que cultivarte a ti misma. He aprendido a través del yoga, de la meditación y de las y los psicólogos. Debemos trabajar nuestra interioridad para ser mejores personas porque desde ahí lideras mejor.
- JJMC: “Ama y haz lo que quieras” (San Agustín, S. V), con esto no equivocas.

## Despedida, cierre e invitación a la Red Bihar, de líderes conscientes



### Leire Iriarte Cerdán

**Fundadora y Coordinadora El Buen Vivir**

Leire puso en valor lo compartido en el congreso y agradeció a todas las personas que han estado organizando, colaborando como panelistas y participando en el mismo su asistencia y compromiso con el evento.

Como parte del proyecto, se va a estudiar la conformación de la “Red Bihar, de líderes conscientes” entre las personas interesadas en formar parte de una comunidad impulsora del liderazgo consciente. Esta Red hay que definirla y articularla y todas las personas interesadas pueden ponerse en contacto con las personas organizadores para avanzar en el tema.

## Vídeo de testimonios



Impulsa:

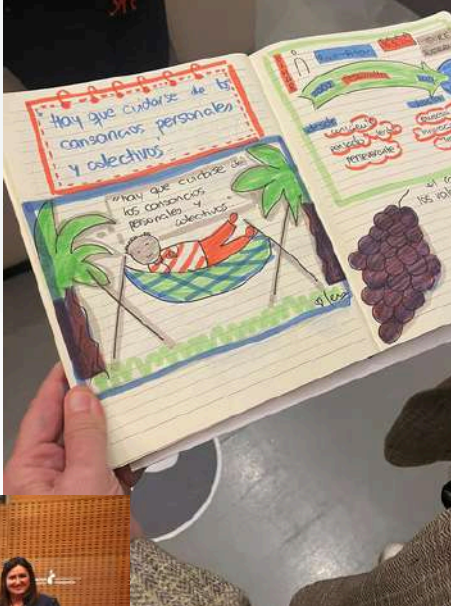


Con el apoyo de:



# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente

Algunas imágenes:



 Bihar

# I Congreso Bihar sobre liderazgo consciente

¡Gracias!  
Eskerrik asko!

[bihar.es](http://bihar.es)

Impulsan:



Colaboran:



Un programa de:

