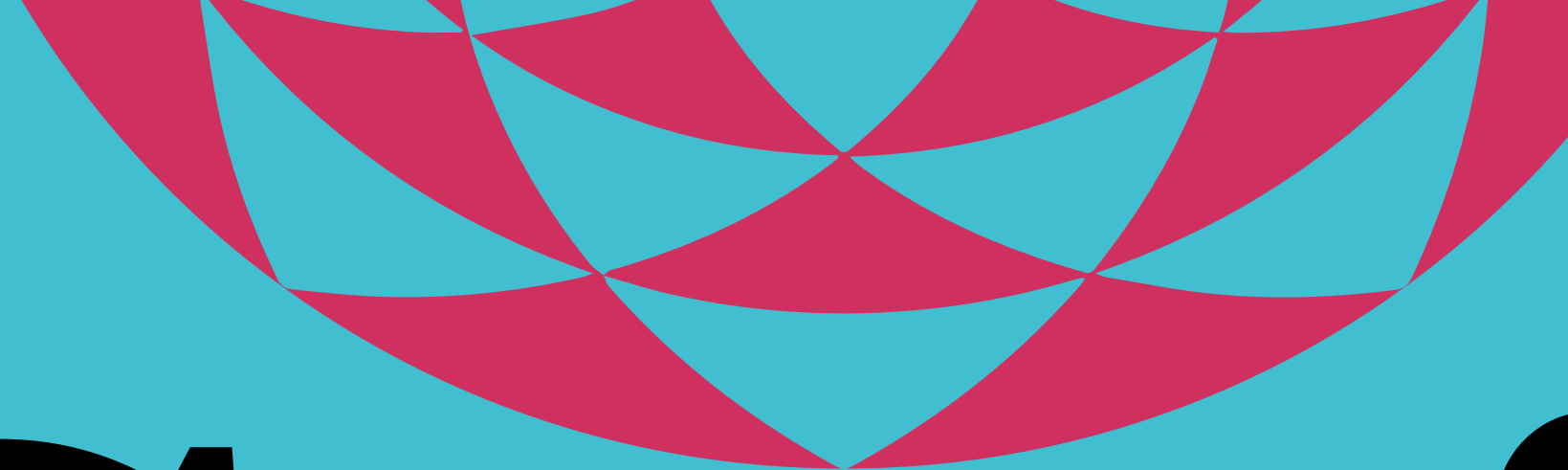
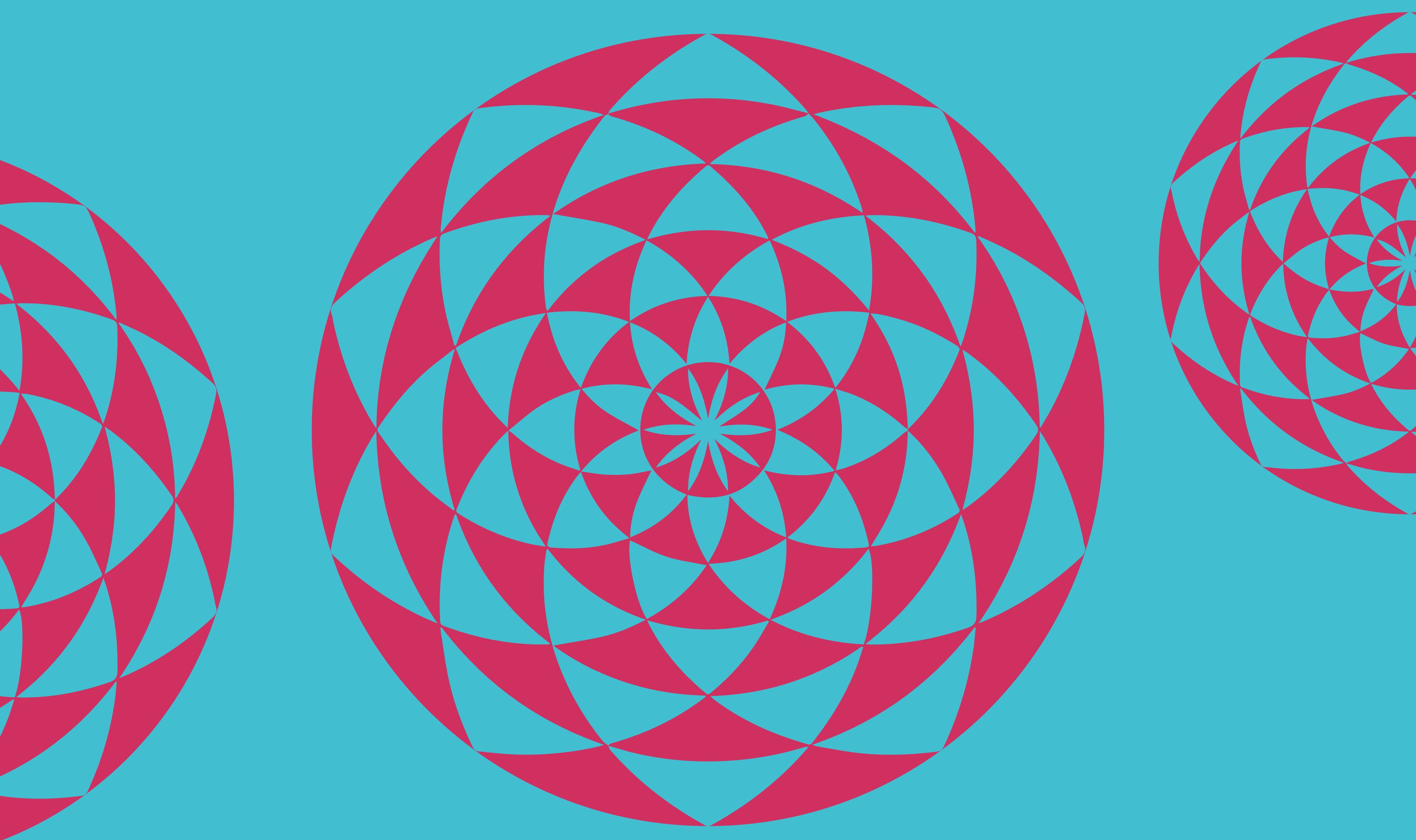




Social Wellbeing



25 reflexiones sobre el
individuo como actor
de cambio social

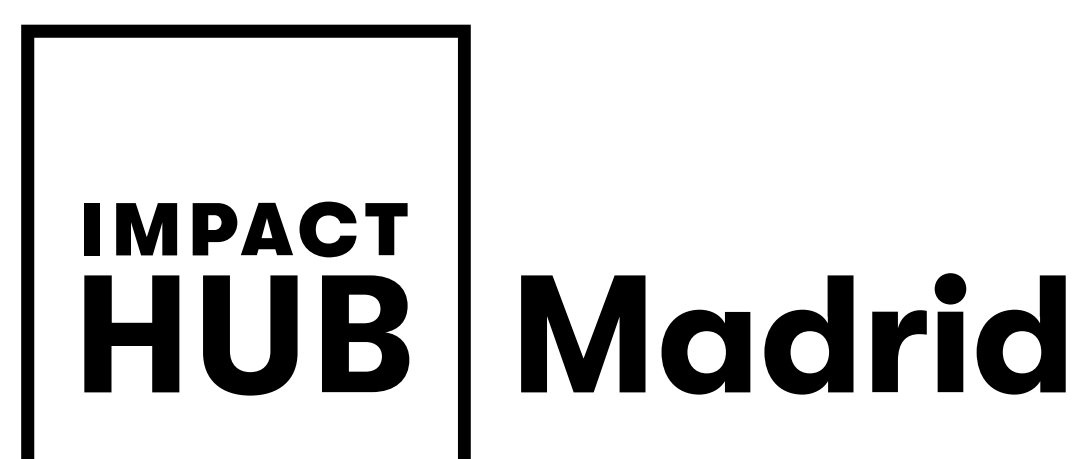
Asistimos en el siglo XXI a una idea renovada de ser humano, que integra una dimensión individual más rica tanto interna (autoconsciencia, cuerpo-mente-espíritu) como externa (hábitos saludables, inteligencia relacional, armonía con el medio). Pero además integra otras dimensiones de naturaleza colectiva, como son la cultura, los proyectos en los que participamos y las estructuras, y que son también en sí mismos sistemas complejos.

Esta nueva visión sistémica nos invita a ir más allá de la persona y trabajar en marcos mayores que también nos configuran, y que son parte de los problemas enquistados que desde paradigmas anteriores no podíamos resolver. En este contexto surge un concepto ampliado de bienestar, el de bienestar social o **social wellbeing**.

Después de abordar el cambio social desde el *Futuro del Trabajo* y desde la *Economía del Propósito*, con *Social Wellbeing* queremos cerrar esta trilogía apuntando a la base de la construcción de una visión del cambio social desde las personas y desde estos sistemas sociales mayores que integramos y nos integran.

Entre sus páginas encontrarás una invitación a desvelar el ser social que somos en plenitud. Te invitamos a un recorrido fascinante por 25 visiones de expertos y expertas en experimentar y ayudar a otros a modificar nuestra forma de intervenir en el mundo partiendo de lo que somos.

Esperamos que disfrutes con la lectura y compartas tus aportaciones sobre **#SocialWellbeing**.



Impact Hub es la mayor red global de comunidades de emprendimiento con impacto, presente en 100 ciudades de 55 países. Desde nuestros espacios de coworking y eventos y a través de programas de innovación social, inspiramos, conectamos e impulsamos a personas y organizaciones que quieren generar impacto positivo a través de su actividad económica.
madrid.impacthub.net

Índice

Introducción

- 6 1. Actores del cambio y la transformación. Antonio González, CEO de Impact Hub Madrid.
- 13 2. Desvelando qué es Social Wellbeing. Rafael Cobo Calleja, cofundador de NeeLabs.

En el nivel de la persona

- 19 1. La gran reconexión. Mario Alonso Puig e Ian Triay, socios fundadores del GNH Centre Spain.
- 24 2. ¿Puedes escribir sobre la magia? Una exploración en el trabajo del Wellbeing Project. Xymena Salado y Joscha Lautner, promotores de The Wellbeing Project.
- 31 3. Principios y prácticas del agente de transformación, o como promover el cambio con mayor impacto y menor dolor. Eugenio Moliní, consultor y fundador de GAIT.
- 36 4. El Bienestar Social no se busca: del *Homo Sapiens* al... Rodrigo Aguirre de Cárcer, director de Impacto Social y consejero de Beka Asset Management | Facilitador de Procesos de Transformación Personal.
- 44 5. Un aprendizaje experiencial de los jóvenes para la transformación. Ana Eseverri, cofundadora y directora de AIPC Pandora.
- 49 6. Wellbeing social desde la persona. María Ángeles León, cofundadora Open Value Foundation.

En el nivel de la organización

- 54 1. El Impacto social del líder desde su mejor versión. **Luis González Llobet**, empresario, coach y facilitador.
- 60 2. Liderando desde dentro: Círculos de confianza. **Carmen García de Andrés**, presidenta de Fundación Tomillo.
- 67 3. Transcendiendo en la vida, a pesar, o gracias a las organizaciones. **Luis Gallardo**, fundador de bē y del World Happiness Fest.
- 72 4. Modelo de transformación relacional. **Joan Quintana y Esther Trujillo**, director y miembro del Consejo Ejecutivo del Instituto Relacional.
- 78 5. Transformando una gran organización hacia el wellbeing. **Guadalupe de la Mata**, fundadora del Innovation for Change Institute.

Grandes sistemas (comunidades, ciudades, regiones, país, mundo)

- 84 1. Tendiendo puentes entre el conocimiento y la acción: cómo pasar de “egosistemas” a “ecosistemas” en el liderazgo. **Katrin Kaeufer**, investigadora MIT CoLab y presidenta de Presencing Institute.
- 90 2. Construyendo el bienestar social. **Tatiana Glad**, cofundadora y directora Impact Hub Ámsterdam.

- 95 3. Haciendo emerger el sueño colectivo. [Johnny Azpilicueta](#), fundador de ThinkSmart y Molino de Guadalmesí.
- 101 4. Conectando el tiempo y otros activos de las comunidades. [Julio Gisbert](#), director del TimeLab Madrid.
- 105 5. Arquitectura y urbanismo para comunidades resilientes. [Iñaki Alonso](#), CEO y fundador sAtt Arquitectura Abierta.
- 109 6. Laboratorios ciudadanos, infraestructuras para el bienestar social. [Marcos García](#), director Medialab Prado.
- 115 7. La revolución en el cuidado de la salud. [Roberto Bravo](#), CEO y fundador de Persei vivarium.
- 121 8. Vida sana: perspectivas desde la complejidad y la conciencia. [Julie Richardson](#), investigadora de la Universidad de Plymouth y ex profesora titular del Schumacher College.
- 130 9. Alimentación sana y el círculo virtuoso del Proyecto Campo-Ciudad. [Carlota Mateos](#), socia fundadora de PlenEat y Rusticae.
- 135 10. Hacia una narrativa de un nosotros más grande. [Micha Narberhaus](#), cofundador de Smart CSOs Lab.
- 142 11. Todos merecemos una economía de bienestar: Wellbeing Economy Alliance (WEAll). [Ana Gómez](#), Network Lead WEAll.
- 147 12. Midiendo aquello que el PIB no puede. [Alejandro Cencerrado](#), analista jefe del Happiness Research Institute.

“Proponemos un viaje de exploración y un ejercicio coral para generar conocimiento colectivo basado en experiencias, reflexiones y acciones compartidas con el propósito de generar cambios para un mundo mejor, conscientes del momento de transformación que vivimos”



Antonio González
Impact Hub Madrid

Bio

Antonio González es CEO de Impact Hub Madrid. Con una larga trayectoria vinculada a proyectos de innovación y transformación organizacional y social en diversos sectores (banca, telecomunicaciones, internet, salud...) en el ámbito corporativo, tercer sector y emprendimiento. Licenciado en Psicología, le apasiona el cambio y la innovación, las personas y la tecnología, conectar y apoyar a personas y proyectos con valores y vocación de impacto.

madrid.impacthub.net

Actores del cambio y la transformación

Antonio González

A lo largo de la historia de la Humanidad, la filosofía y el pensamiento nos han presentado dos modelos alternativos sobre la visión del ser humano: el “hombre bueno” por naturaleza de Rousseau frente al “hombre malo” de Hobbes. Esta dualidad no solo ha acompañado los debates intelectuales y filosóficos, sino que también podemos ver su rastro en el pasado y diferenciar las épocas en las que ha primado una visión oscura y trágica de la vida frente a aquellas épocas de brillantez y desarrollo.

Como ocurre con casi todos los planteamientos duales simplistas, además de ser erróneos o falsos, no permiten construir una visión a largo plazo que se mantenga en el tiempo. El siglo XX fue testigo posiblemente de la más dura expresión de esta dualidad y simplismo. Amplificada por el desarrollo científico y la facilidad de comunicación y transporte, el mal uso de estos avances dio lugar a guerras mundiales, bombas atómicas, armas biológicas y la división durante años de una parte importante del mundo en dos grandes bloques enfrentados.

El siglo XXI nos enfrenta a un necesario cambio de paradigma global. Hemos llegado a un momento en que podemos destruirnos y hacernos desaparecer como especie, pero también tenemos la posibilidad de erradicar el hambre, alargar la vida y contener la guerra y la violencia. Como señala el profesor Yuval Noah Harari, por primera vez en la historia mueren más personas por problemas cardiovasculares que por hambre, y ocurren más suicidios que muertes violentas, a la vez que la media de vida continúa creciendo.

La Agenda 2030 y el movimiento contra el cambio climático, entre otros, introducen un componente de urgencia en los cambios que es necesario impulsar. Iniciamos una década crítica en la evolución de nuestra especie y

en la historia de nuestras sociedades. La tecnología y la globalización son la manifestación externa, y sin duda palancas decisivas de esta transformación. Pero los cambios necesarios, que ya están emergiendo, son mucho más profundos. Si queremos garantizar la sostenibilidad del planeta, de nuestras sociedades y nuestras comunidades, es tiempo de actuar y cambiar las formas de relación, producción, consumo y cuidado. Cambios que nos interpelan como personas, como individuos responsables con capacidad de acción y transformación de nuestro entorno, que nos llevan a niveles de consciencia y de conexión más complejas y transformadoras. No solo está cambiando nuestro contexto. Estamos cambiando nosotros como individuos y como especie.

De la dualidad simple a la complejidad sistémica

Este nuevo paradigma emergente deja atrás la dualidad y la simplicidad. En todas las ciencias y en todos los procesos sociales, la complejidad avanza inexorable, cambiando nuestra forma de pensar y categorizar. Si realmente queremos encontrar soluciones innovadoras, hallar respuestas nuevas para nuevos tiempos, necesitamos cada vez más abordar lo que ocurre desde una visión sistémica de los procesos. La dualidad, la física mecánica, la visión del *Homo Economicus*, las estructuras verticales, los cultivos extensivos... son solo algunos de los “marcos mentales” que se están derrumbando vertiginosamente en las últimas décadas. Un ritmo que posiblemente se acelerará en las próximas.

Desde una mirada compleja y sistémica, la dualidad del hombre bueno y el hombre malo, como excusa y justificación, carece de sentido. Nuestros actos son nuestra responsabilidad y nuestra elección. Y desde esta consciencia podemos conectar nuestros valores y propósito con nuestro entorno y contexto social, familiar y profesional, con nuestro trabajo, nuestros comportamientos sociales y con el planeta.

En esta época de transición aparece un nuevo marco emergente conocido como *Social Wellbeing*, que hace referencia a procesos de transformación,

metodologías y experiencias de cambio social y organizacional partiendo de una mayor consciencia personal. Un enfoque que se extiende en múltiples áreas y sectores, que desborda el entorno “individual y personal” y pone el foco en el “ser social” que somos. Una mirada en la que la innovación, la economía, el emprendimiento, la gestión de equipos y empresas, el cambio y la transformación incorpora a las personas con una visión holística, con sus valores, emociones, marcos cognitivos y estilos relacionales. Unas prácticas en las que la eficiencia, la rentabilidad y la productividad se entrelazan inevitablemente con el bienestar de las personas, el cuidado del entorno y de las comunidades, la sostenibilidad y el impacto social y medioambiental. Una agenda colectiva, la Agenda 2030, que nos marca un camino de inter-relaciones entre objetivos multidimensionales que hay que abordar necesariamente con un enfoque sistémico y desde una consciencia y compromiso personal.

Esta visión entre desarrollo personal, profesional e impacto social subyace en Impact Hub desde su origen. La vocación de crear espacios que ofrezcan un contexto transformador para el impacto, y servir de anfitriones a una comunidad de emprendedores que buscan el cambio social, nos ha acompañado a lo largo de los años. Desde el cuidado de la comunidad que integra los espacios Impact Hub, inspiramos, conectamos e impulsamos a personas y organizaciones que comparten nuestro propósito de generar un impacto positivo.

Con este tercer *ebook* de Impact Hub Madrid, proponemos una vez más un viaje de exploración y un ejercicio coral para generar conocimiento colectivo basado en experiencias, reflexiones y acciones compartidas con el fin de generar cambios para un mundo mejor, conscientes del momento de transformación que vivimos. Hemos tenido el privilegio de contar con la participación de personas e instituciones a las que admiro profundamente, que han creado escuela y movimiento a partir de recorridos personales, experiencias colectivas y metodologías transformadoras. La lectura del índice da información de la dimensión del movimiento global al que estamos asistiendo.

El contenido se divide en tres grandes bloques (persona, organizaciones y grandes sistemas), para lo que hemos rescatado una visión común a muchos autores que han inspirado la visión de cambio sistémico a lo largo de las últimas décadas. Con diferentes expresiones y desde marcos y conocimientos diversos, hemos aprendido a mirar la realidad con una visión holística, integradora, pero diferenciando tres niveles de sistema: People, Product, Planet (Elkington); Hand, Head, Heart; (Schumacher); Soul, Soil, Society (Satish Kumar); Business, Society and Self (Scharmer).

En el proceso de elaboración del ebook hemos tomado consciencia de la amplitud y extensión de este movimiento, de la ola creciente y extensiva de actores, iniciativas y comunidades que están ya transformando nuestra forma de “ser y estar” en nuestras empresas, organizaciones y comunidades. Este ebook refleja una extraordinaria selección de autores y experiencias. Todas tienen en común dos elementos: reflejan experiencias concretas, prácticas y reales con impacto contrastado y están contadas en primera persona, desde el compromiso, la honestidad y la consciencia de quien ha vivido procesos de transformación con una visión integral y holística. A partir de ahí, la diversidad es amplia y enriquecedora: metodologías de intervención organizacional, procesos de acompañamiento y descubrimiento individuales, procesos de co-creación y construcción colectiva, generación de entornos seguros para el crecimiento y el aprendizaje, visiones de gobernanza e intervención en grandes sistemas (ciudades, países), dimensiones de nuestra vida social (salud, alimentación, urbanismo, participación) presentes en la Agenda 2030, narrativas y mediciones...

Y lo apasionante es que somos conscientes de que ¡hay mucho más! Ojalá esta iniciativa active nuevos procesos de visibilidad e interconexión que vayan fortaleciendo la red, el ecosistema, de actores protagonistas del cambio.

Cerramos con esta publicación la trilogía iniciada con “El Futuro del Trabajo” y continuada con “La Economía del Propósito”, en un apasionante viaje compartido con decenas de excepcionales personas y profesionales que

han participado en esta mirada caleidoscópica orientada a los tres niveles sistémicos que representan los ámbitos de acción de Impact Hub:

- Los nuevos modelos de organización, las nuevas formas de trabajo, perfiles y competencias;
- La nueva economía de impacto con el propósito y los valores como eje central para un desarrollo económico sostenible social y medioambiental;
- Una mirada a la persona como agente de transformación social, desde la consciencia personal orientada a la acción como parte de un proceso global, sistémico y colectivo.

Espero, deseo y confío que la lectura de este *ebook* genere la misma mezcla de gratitud e ilusión que despertó en nosotros. Gratitud, no solo por la generosidad de los autores, sino fundamentalmente hacia la extraordinaria labor de amplios colectivos de personas presentes en los diferentes capítulos, comprometidos activamente con la construcción de un mundo mejor. Ilusión, por la toma de conciencia de que el movimiento global empieza a alcanzar el punto de inflexión necesario para generar cambios a gran escala. En Impact Hub nos sentimos parte de este proceso global de cambio que trabaja para un mundo construido desde las personas y para las personas; por una sociedad que cuida, capacita y acompaña; por una economía sostenible respetuosa con este planeta que es nuestra casa común.

Te animo a que lo compartas en tu entorno y en tus redes y comunidades. Es el momento de formar parte del cambio que necesitamos y deseamos. Sumémonos al creciente movimiento de personas conscientes, comprometidas, responsables, que colaboran activamente en proyectos de impacto para transformar la sociedad desde una visión integral del ser humano.



“Este ebook nos propone una primera aproximación a este nuevo ser social que está ampliando su consciencia de quién es y a las implicaciones que tiene esto”



Rafael Cobo Calleja
NeeLabs

Bio

Rafael Cobo es cofundador de NeeLabs, consultoría dedicada a extender “semillas de lo nuevo” en innovación social y *wellbeing* a través de la co-creación, la formación y la facilitación. Consultor en mindfulness, liderazgo e innovación consciente, su pasión es ayudar a hacer emerger el potencial de personas y organizaciones. MBA por IE y diplomado en RSC y sostenibilidad, la primera parte de su carrera profesional transcurrió en funciones directivas en marketing y estrategia en distintos sectores.

www.neelabs.org

Desvelando qué es *Social Wellbeing*

Rafael Cobo Calleja

Recuerdo la pregunta escrita en la contraportada del álbum *Stop Making Sense* de los Talking Heads: *Why a big suit?* En la portada, David Byrne en el escenario del Hollywood Pantages Theatre luciendo un amplio traje beige y cantando *Girlfriend is Better*. El propio Byrne respondería en una entrevista radiofónica: “Quería que mi cabeza apareciera más pequeña, y la mejor forma de hacer esto era hacer mi cuerpo más amplio, porque en música muchas veces el cuerpo comprende antes que la cabeza”. Quizás la primera pregunta ante este ebook es por qué se titula *Social Wellbeing*, así sin traducir.

El siglo XXI nos está ofreciendo la oportunidad de vestirnos con una idea más amplia de ser humano: una dimensión individual más rica, tanto hacia nuestro interior (consciencia, cuerpo-mente-espíritu) como en nuestra relación con el mundo (hábitos saludables, inteligencia relacional, armonía con el medio). El enfoque sistémico nos invita a incorporar a nuestra idea de ser dimensiones sociales y colectivas, como son la historia y la cultura o lo nuevo que quiere emerger, y también los proyectos en los que participamos, las estructuras sociales y los sistemas naturales que nos configuran. No lo hace desde una causalidad mecanicista y lineal, sino desde la complejidad y las propiedades emergentes.

Wellbeing podríamos interpretarlo como la composición entre “estar a bien” (*well*) con “quién somos” (*being*). Entonces, ¿qué implicaciones tiene esta idea más amplia e interconectada de ser? El *wellbeing* trascendería lo físico, mental o el estilo de vida para integrar estos marcos mayores que también nos configuran. Esto podría llevarnos a un nuevo marco de *wellbeing* que, además de en la escala individual, se manifieste en las escalas organizativas, de comunidad, ciudad, región y mundo. ¿Qué es –por ejemplo– para una ciudad “estar a bien” como sujeto con vida y potencialidad propia? Trabajar

contemplando esta complejidad fractal quizás nos abre la puerta a abordar problemas enquistados que los paradigmas anteriores no nos permitían tratar.

Esta necesidad de reconocer la multidimensionalidad del *wellbeing* es quizás un motivo para no traducir el título de esta obra: hay un conjunto de significados –el asociado a un sujeto por descubrir, el ser social, y el “estar a bien”– que tenemos aún que construir en España porque son diferentes al “bienestar” que trajeron las corrientes del *welfare* o el *wellness*. Coincidiendo con este proyecto, la vida me ha acercado a emprendedores que trabajan en dos realidades – el buen nacer y el buen morir de las personas– que emergen como necesidad en cuanto conectamos con esta nueva idea de ser más amplia. Esta nueva consciencia hace por tanto necesarias renovadas formas de cuidado, entornos, relaciones y creación de capacidades – apoyándome en las palancas que propone Marilyn Hamilton para el desarrollo integral de sistemas sociales– cuyos brotes están empezando a emerger.

Como nos señalaba Byrne con su traje grande, este ebook nos propone una primera aproximación a este nuevo ser social que está ampliando su consciencia de quién es y qué implicaciones tiene esto. Lo hace desde un recorrido por 25 experiencias contrastadas relacionadas con esta idea aún sin traducir de *Social Wellbeing*. Y desde la experimentación, como si de una música se tratase: proyectos que están ya funcionando y que han implicado un viaje particular de sus autores.

Sugerencias para la lectura

Te invito a empatizar con estos viajes experienciales. Aunque no ha sido algo intencional al impulsar esta obra, encontrarás auténticos momentos de revelación. En ocasiones los autores y autoras se descubren en sus proyectos siendo parte integral de una realidad más amplia, y esto los lleva a cambiar el paradigma desde el que operan y su forma de intervención e impacto.

Desde esta visión abierta, te invitamos a reflexionar sobre las nuevas formas de acción que han ido acompañando o se han ido desplegando: reconectar,

catalizar, transparentar, practicar, experimentar, amar, equilibrar, confiar, relacionar, presenciar, ser anfitrión/a, escuchar, posibilitar, cohesionar, dar voz, mediar, recoger, curar, integrar, reconocer, narrar, concienciar, acoger, merecer... Formas de acción que parecen inmanentes al propio sistema encontrando su equilibrio.

Como en un buen concierto, rinde la mente y entrégate a la vibración que de estos 25 proyectos y visiones según están desvelando y configurando el *Social Wellbeing* a través de individuos, organizaciones, comunidades, ciudades, regiones y mundo. Y después tira del hilo de Ariadna que parece llevarte en una dirección que quizás no esperabas para trabajar los grandes retos sociales enquistados: hacia ti mismo y el reconocimiento del ser de cada una de las realidades más amplias que se despliegan y que piden ser tratadas como tales. ¿Una gran oportunidad de innovación en múltiples esferas de la realidad? Sin duda algo de lo que cada uno de estos niveles es merecedor, como reivindicará uno de los proyectos que presentamos.

Dijo el poeta Rumi: *“permitamos que la belleza que amamos sea lo que hacemos”*. Para mí coordinar este ebook, estar en contacto con sus autores y sus promotores en Impact Hub Madrid, ha sido tocar esta belleza de ser social. Mi agradecimiento a todos ellos y al lector que continuará desvelándola y ampliándola.

Social Wellbeing en 3 niveles

Persona

Organización

Grandes sistemas

Social Wellbeing

**En el nivel
de la persona**

“Reconectar eso que está dividido es una tarea de todos y para todos. Ahí radica la esencia del *wellbeing*, del auténtico y profundo bienestar”



Dr. Mario Alonso Puig e Ian Triay
GNH Center Spain

Bio

Mario Alonso Puig es médico cirujano, escritor y conferenciante. Certificado en Coaching Sistémico por el Instituto Tavistock de Londres y miembro de la American Mindfulness Research Association. Especialista en Cirugía General y del Aparato Digestivo y fellow en Cirugía por la Universidad de Harvard en Boston. Formado en Medicina Mente-Cuerpo en la Universidad de Harvard y en MBSR (Mindfulness based stress reduction) con el Center for Mindfulness in Medicine, Health Care and Society.

Ian Triay es Cónsul General Honorario del reino de Bután en España y presidente de la Asociación GNH Center Spain, cuya sede en Bután preside S.A.R. la Princesa Kesang Wanchuk, hermana de S.M El Rey. Es un ferviente defensor de los principios que sostienen la filosofía GNH desde hace ya medio siglo. Su carrera profesional se desarrolló en puestos de alta dirección de un importante grupo bancario británico en distintos países.

gnhcenterspain.org

La reconexión a nivel personal

Mario Alonso Puig

En todo ser humano existen tres dimensiones que se entrelazan formando una unidad, cuyas partes se pueden distinguir pero no se pueden separar. A modo de hilos de colores que tejen un gran tapiz, el cuerpo, la mente y el alma constituyen esa realidad indivisible que es la persona. Por eso quien cuida de su cuerpo, cuida también de su mente y de la salud de su alma. Tener salud, bienestar y felicidad se convierten así en la búsqueda que todos emprendemos a lo largo de nuestra vida.

Todos queremos sentirnos a gusto no solo con nuestra vida, sino también con la misma vida. El cuidado del cuerpo a través de la nutrición, el ejercicio físico y el descanso hace que nuestra mente esté más tranquila y nuestra alma más alegre. El equilibrio de la mente a través de la práctica del silencio y del *mindfulness* elimina las tensiones del cuerpo y alarga la expectativa de vida. El fortalecimiento del alma a través de nuestro amor por la naturaleza, del ejercicio, de la compasión hacia nuestros semejantes y hacia los seres vivos en general equilibra la mente y mejora las funciones del cuerpo.

Hoy queda de manifiesto que los seres humanos nos hemos separado de nosotros mismos, de los demás y del planeta en el que vivimos. Los niveles de ansiedad y depresión que no paran de subir, las tensiones internacionales y el cambio climático son una evidencia de dicha separación. Nos separamos de nosotros mismos cuando nos conformamos con una manera superficial de vivir y no mostramos interés en ese viaje interior, en esa introspección que nos revela la verdad acerca de nosotros mismos. Nos separamos de los demás cuando en lugar de conocer e intentar comprender a la otra persona, simplemente la juzgamos. Nos separamos de la Naturaleza cuando creemos que estamos por encima de ella y podemos hacer lo que se nos antoje con ella.

Esta división de uno consigo mismo, con los demás y con el planeta se extiende como si fuera una mancha de petróleo contaminando las familias, las instituciones y los países. Por eso, reconectar eso que está dividido es una tarea de todos y para todos. Ahí radica la esencia del *wellbeing*, del auténtico y profundo bienestar. Hablamos de un bienestar que impacta en el cuerpo, en la mente y en el alma.

Reconectarnos

Para reconectar con uno mismo hay que aprender a conocerse mejor, a comprenderse más, a superarse y a trascenderse. Esto no es posible si no apartamos el juicio y los sentimientos de culpa y vergüenza de nuestra vida. No se trata de castigarnos: se trata de educarnos y educar significa sacar de dentro. Somos "mineros" buscando la veta de oro en medio de la dura piedra de granito.

El *mindfulness* es una práctica que permite aminorar el ruido mental que hace el yo para poder entrar en el espacio silencioso del no-yo. Es a través de este silencio como podemos escuchar la voz profunda y sutil de nuestro verdadero Ser. Un Ser al que no se accede por el razonamiento, sino a través de la revelación. Para reconectar con los demás precisamos mirar más allá de las apariencias para descubrir que un ser humano es más que lo que piensa, lo que siente y lo que hace. De ahí la importancia de ser humildes, amables, empáticos y compasivos. Dado que somos espejos frente a espejos, quien se ve mirado a través de unos ojos que respetan y valoran, puede empezar a reconocerse en su verdadera grandeza.

Reconectar con nuestro planeta y con la vida en general pide de nosotros una apertura para entender que la vida no es algo que nos sucede a nosotros, sino que sucede para nosotros. A la vida lo que le interesa no es que colmemos nuestros deseos, sino que crezcamos, evolucionemos y alcancemos nuestra plenitud. Respetar la vida es respetar lo que la hace posible y sin los bosques, los mares y las criaturas que los habitan, nosotros no tendríamos ninguna vida que vivir.

La reconexión a nivel organizativo y de país

Ian Triay

La gran reconexión a la que hace referencia Mario Alonso Puig a nivel interno, relacional y con el planeta no solo debe suceder a nivel personal, sino también a otros niveles. Todos ellos entrelazados.

En primer lugar, podemos llevarla al mundo organizativo y empresarial. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) busca reconectar a la empresa con sus distintos constituyentes (*stakeholders*), su entorno y el planeta. Una auténtica RSC precisa el cultivo también a nivel personal, ya que en el fondo la RSC la hacen las personas, dentro y fuera de las organizaciones. A través de nuestros pequeños gestos de consumo (por ejemplo, comprando menos envases de plástico en un supermercado si nos hemos sensibilizado hacia este gesto), podemos incidir en reorientar a las empresas en nuestra faceta de consumidores, trabajadores o decisores.

Esto es extensible a los Estados, entre los cuales quizás alcance su máximo desarrollo en el pequeño y recóndito Reino de Bután, en la cordillera del Himalaya. Hace ya casi medio siglo, un rey con gran visión acuñó el término Felicidad Interior Bruta (FIB) para contraponer la importancia de la felicidad y bienestar de su pueblo frente a la medición exclusivamente financiero-económica que ofrecía el Producto Interior Bruto (PIB).

Lo que pareció en ese momento una simple anécdota, fue el inicio de toda una filosofía y manera de vivir que cada vez cuenta con más adeptos por el mundo incluyendo a Premios Nobel de Economía y líderes políticos destacados. La FIB persigue la Felicidad del ser humano a través de un equilibrio entre lo material, lo intelectual y lo espiritual, de un modo holístico y siempre en armonía con la

Naturaleza. Para conseguir este objetivo, el Gobierno de Bután, liderado por SM el Rey, ha establecido cuatro pilares fundamentales que han de respetarse en todo momento y que han quedado reflejados en la propia Constitución del país: 1) un desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible; 2) la preservación de valores culturales, tradicionales y espirituales (que en el caso de Bután están inextricablemente unidos); 3) la protección del medio ambiente, que ha logrado que el país sea el único del mundo con huella de carbono negativa y con una gran biodiversidad de flora y fauna; y 4) un buen gobierno, que permita el control y medición de todos los componentes del índice de FIB.

Con las siglas en inglés de Felicidad Interior Bruta (Gross National Happiness), nace en España hace unos años el GNH Center Spain, que persigue la divulgación de esta iniciativa en todos los niveles de la sociedad: el individual, el colectivo, el empresarial, el institucional y el educativo, siendo este último uno de los más importantes para asegurar la continuidad de la filosofía de FIB/ GNH de cara al futuro.

Existe una amplia proliferación de “expertos” y “centros especializados” y “conferencias” que de pronto han surgido en torno a la Felicidad y que, desgraciadamente, persiguen fines mucho más lucrativos que los genuinamente altruistas. Pero no por eso se puede minimizar el tema, ya que todos los seres humanos tienen el derecho inalienable a perseguir la Felicidad y Bienestar, tal y como se recogió por la Asamblea General de la ONU hace ya 7 años al declarar el 20 de marzo como Día internacional de la Felicidad. Una idea impulsada por ese pequeño pero gran país que es Bután y cuyo ejemplo está ya siendo seguido por otros países y miles de personas, que creemos que el ser humano se compone de algo más que una compleja estructura de elementos, átomos o moléculas.

“El bienestar es un viaje: a medida que se vuelve más profundo, nos damos cuenta de que se trata de estar bien con nuestro entorno”



Xymena Salado y Joscha Lautner
The Wellbeing Project

Bio

Xymena Salado se incorporó a The Wellbeing Project como Ecosystem and Awareness Manager en 2016. Su trabajo ahí le ha permitido combinar dos de sus mayores pasiones: el bienestar y el cambio social. Previamente, Xymena trabajó en Ashoka (Francia), en la Fundación Ford (Oficina de México y Centroamérica) y en la sede de la OCDE en París. Xymena es Licenciada en Negocios Internacionales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México) y máster en Cooperación Internacional en América Latina por la Universidad de la Sorbona (Francia).

Joscha Lautner representa a la red Impact Hub en el Wellbeing Project como cocreador. Ha sido cofundador de Impact Hub Múnich y ha respaldado activamente multitud de iniciativas e innovaciones sociales durante más de 10 años. Joscha está comprometido a respaldar la evolución de una cultura saludable en torno al *Wellbeing* en el ámbito de la innovación social y está especializado en las múltiples conexiones existentes entre el mindfulness, el cambio social y el bienestar.

www.wellbeing-project.org

¿Puedes escribir sobre la magia?

Una exploración en el trabajo del *Wellbeing Project*

Xymena Salado y Joscha Lautner

The Wellbeing Project es un movimiento que no deja de crecer y que reúne ya a más de 200 organizaciones de todo el mundo, lo que le da acceso a decenas de miles de líderes y organizaciones del sector social. La relación entre la vida interior y la vida exterior, el cambio personal y social, son la base de The Wellbeing Project, una iniciativa que conecta el cambio social con el trabajo interior.

The Wellbeing Project ha sido cocreado por Ashoka, Esalen, Impact Hub, Synergos, Skoll Foundation y Porticus, y su objetivo es catalizar una cultura de bienestar interior para todos los actores del cambio a través de diversas fórmulas. Además de acoger a importantes organizaciones de todo el mundo para que comprendan esta cuestión en mayor profundidad y acompañarles en su recorrido hacia la adopción de soluciones, en The Wellbeing Project llevamos a cabo estudios pioneros que confirman lo importante que es el bienestar interior para alcanzar el éxito, para generar impacto y para potenciar la sostenibilidad de las organizaciones de cambio social.

A los equipos de Proyectos y Cocreación de The Wellbeing Project se nos pregunta con frecuencia cómo interactuamos con las personas, los grupos y las organizaciones para apoyarles en su recorrido hacia el bienestar. Ante la petición de escribir sobre "la magia", nuestra respuesta incluye un resumen hasta la fecha de la visión e intención del proyecto, así como de los análisis realizados y de las lecciones aprendidas.

Por tanto, no nos andemos con rodeos:

No somos una escuela ni ofrecemos un modelo programático; preferimos basarnos en el aprendizaje extraído del trabajo que realizamos juntos en todo el sector. La misión de The Wellbeing Project es servir como catalizador hacia una cultura de bienestar interior para los actores del cambio en todo el mundo.

¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo conseguimos que se produzca la magia?

Trabajando de forma cocreativa, escuchando, esforzándonos para que todo aflore y, sobre todo, con calidez y suavidad. En el caso de muchos líderes, organizaciones y culturas institucionales, nos atrevemos a hablar de lo que nadie habla. También demostramos que, al apoyar a los actores del cambio al nivel humano más profundo, se consigue un extraordinario efecto dominó tanto en sus vidas como en su trabajo. Esto nos ha ayudado a hacer una lista de algunos de los ingredientes necesarios para que surja la magia. Veamos algunos de ellos:

The Wellbeing Project se centra en invitar y acoger a otros. Invitamos a la gente a embarcarse en un viaje con ellos mismos que redundará en su propio beneficio. Hacemos posible que las personas compartan, analicen, exploren, sean vulnerables y comiencen a actuar por sí mismas: que se conozcan a un nivel más profundo y a su propio ritmo. Esto incluye abrazar lo desconocido, aprender a sentirse cómodos con el silencio, la complejidad y lo que surge de este viaje hacia el bienestar personal e interior. Comienza con el individuo, sin que exista un plan previamente definido. Empieza donde uno está, y ahí radica su encanto. Y es así en todo nuestro trabajo, desde los programas modelo hasta las redes que acogemos.

El corazón de The Wellbeing Project: el trabajo interior

Desarrollamos un espacio seguro y atento en el que las personas puedan comenzar o continuar esta exploración. Los participantes deben sentirse bienvenidos y acogidos en un espacio en el que puedan ser fieles a sí mismos,

cultivar la confianza y la vulnerabilidad, aprender más sobre las fortalezas y debilidades que ellos mismos se han impuesto, y potenciar la compasión y el cuidado de sí mismos. En este espacio de encuentro no se juzga a los compañeros; aquí acuden las personas tal como son, aceptando la concepción del mundo, las creencias y la espiritualidad de los demás. Hasta la fecha, hemos trabajado con líderes del cambio social de más de 45 países.

¿Qué metodologías o enfoques utilizamos? Hemos diseñado nuestros programas para que aporten la profundidad y el nivel de bienestar que aspiramos ofrecer al ámbito del cambio social. No estamos reinventando la rueda, sino que profundizamos algo que ya existe, a través de una serie de enfoques terapéuticos existentes, como Systems Constellations Work, Gestalt y The Why Me Framework.

El público objetivo de The Wellbeing Project es el ámbito del cambio social en todo el mundo. Hemos aprendido que al desarrollar este trabajo interior con compañeros que tienen experiencias compartidas – altos niveles de agotamiento, que se identifican como una organización, que sienten la "responsabilidad" de ser un héroe o una heroína – se consiguen muchos aspectos comunes incluso antes de que comience el programa de trabajo interior. Animamos a los participantes a que no hablen de trabajo. Esto tiene un gran impacto: el hecho de ser reconocido, de sentirse comprendido y acompañado desde el primer día; mostrarse como un ser humano completo, no solo como la persona líder, fundadora, con el cargo que sea.

El reconocimiento es un aspecto clave de The Wellbeing Project. Reconocer que nuestra interacción con el mundo a menudo proviene de acontecimientos bibliográficos, cicatrices, experiencias que moldean profundamente nuestra forma de desarrollarnos como seres humanos y de dirigir nuestras acciones en las comunidades en las que vivimos. Reconocemos la condición universal de que los seres humanos han de sentirse realizados, desplegando su potencial y volviendo a tener un propósito en la vida. Como proyecto, damos respuesta a un sentimiento de responsabilidad: todos trabajamos por un

mundo que funcione para todos, pero también debemos darnos el mismo grado de atención, amor y cuidado a nosotros mismos, porque *Wellbeing Inspires Welldoing*.

El bienestar es un viaje, un recorrido; no una experiencia puntual en la vida. Cada viaje comienza con un paso en una dirección determinada, requiere compromiso, coherencia y persistencia, y se beneficia del trabajo de desarrollo interior que se convierte en parte de nuestro día a día. A medida que este viaje se vuelve más profundo, nos damos cuenta de que se trata de estar bien con lo que hay. Es la capacidad de responder, de vivir de una manera diferente, y desde un lugar diferente dentro de nosotros. Se trata de ser capaz de afrontar la vida tal como uno la percibe y la experimenta – lo bueno, lo feo, lo tranquilizador, lo arraigado, la desconexión – y de responder a ella con mayor sabiduría y con mayor atención que antes.

Al reflexionar sobre la génesis y el desarrollo del proyecto, este afloramiento se ha convertido en un principio clave de todo lo que hacemos. Creemos que el cambio social es un complejo baile entre una serie de polaridades que contribuyen a una evolución orgánica y dinámica. Estas polaridades incluyen: conocerse a sí mismo como individuo y como organismo colectivo, estar firmemente arraigado en una visión, respondiendo de manera consciente y valiente ante necesidades específicas, sentidas y mensurables, construir relaciones humanas y auténticas con los que nos rodean, así como desarrollar los objetivos, formas y temas del proyecto en paralelo al crecimiento orgánico y a los cambios que presenciamos. Todo ello implica la voluntad de cambiar como individuo, como equipo y como proyecto global hasta el punto de permitir que el proyecto llegue a su fin, si la cultura en torno al bienestar se ha desplazado en una dirección saludable y positiva.

Hoy en día, el proyecto incluye el bienestar a nivel individual, de organización y de ecosistema. Después de haber apoyado e investigado el bienestar de las personas, y en respuesta al creciente interés existente en todo el sector, a partir de 2019, el enfoque del proyecto se ha desplazado hacia el nivel de la organización. Algunas de las preguntas que se están analizando son: ¿Cómo

y dónde empezamos a implantar el bienestar a nivel organizacional? ¿Cómo empezar a implantar el bienestar cuando los recursos de todo tipo, incluidos los económicos, son limitados? ¿Cómo definimos el bienestar organizacional?

A medida que The Wellbeing Project sigue evolucionando, estamos trabajando con muchas organizaciones de todo el mundo para arrojar más luz de manera colectiva a esta cuestión en el ámbito del cambio social. Creemos que este viaje no ha hecho más que empezar, a medida que cientos de organizaciones y miles de actores del cambio están empezando a abrazar la búsqueda del bienestar para sí mismos y para las comunidades a las que dan servicio. Un aspecto clave de esta siguiente fase de enfoque y actividad es el ecosistema, sus límites, sus códigos culturales, sus dinámicas y sus mecanismos de apoyo. A medida que aumenta el número de personas que practicamos el bienestar interior y entendemos que cada uno de nosotros actúa como catalizador y motor de un movimiento emergente, creemos que es inevitable que se produzca ese cambio cultural en el conjunto del sector.



“A mí me encajan mejor el “bien-querer”, el “bien-decir” y “bien-hacer”. Y creo que así tengo más impacto con menos dolor”



Eugenio Moliní

Guild of Agents for Intentional Transformation (GAIT)

Bio

Eugenio Moliní trabaja desde 1989 como consultor especializado en la gestión del cambio y la transformación en organizaciones y empresas de todo tipo y ámbito en numerosos países. Desde 2010 se dedica al diseño y facilitación de procesos de cambio y transformación en sistemas complejos, difusos y enredados como cadenas de valor, territorios, organismos internacionales multilaterales, y joint ventures. En 2014 puso en marcha GAIT (Guild of Agents for Intentional Transformation), una red de personas que trabajan promoviendo el cambio en las organizaciones en las que trabajan, las comunidades de las que son parte o los territorios en los que viven.

www.molini.eu

Principios y prácticas del Agente de Transformación (o cómo promover el cambio con mayor impacto y menor dolor)

Eugenio Moliní

Desde que tengo memoria llevo promoviendo en el mundo el cambio al que he tenido acceso en cada momento. Durante los 30 primeros años de mi vida este cambio cobraba forma de palos, humillaciones, acosos, juicios morales ... incluso el paso por la cárcel a mis 17 años por manifestarme contra la pena de muerte.

A los 30 años – hace otros 30 ya – empecé a ejercer como consultor en gestión del cambio y a cobrar honorarios en vez de palos. Durante todos estos años de profesión, he buscado comprender la naturaleza del cambio y he probado muchos métodos para hacer que el cambio suceda. En un ataque de soberbia, creyendo que lo había entendido, llegué a escribir un libro con instrucciones detalladas.

Tras años de profesión, he llegado a la conclusión de que el cambio es un misterio, como un agujero negro del que sabemos lo que sucede en su proximidad, sin tener ni idea de lo que sucede en su interior. Habiendo visto tantos intentos de explicarlo y codificarlo, incluidos los míos, he llegado a aceptar el misterio. Pero esta aceptación no significa que haya abandonado mis esfuerzos por cambiar el mundo. Lo que ha cambiado es mi forma de promover el cambio.

Desde esta aceptación, quiero compartir 6 vías que sigo actualmente para desarrollarme como Agente de Transformación social y organizacional. Son tres

prácticas que me ayudan a vivir y trabajar en el campo que tiene el misterio en el centro, y tres principios que son puntos fijos con los que orientarme cuando me pierdo.

Tres prácticas para el cambio

Práctica Filosófica. Aceptar que quizá pueda llegar a explicar la vida en los alrededores del misterio del cambio, pero nunca a entender el misterio en sí. En concreto significa estudiar diferentes corrientes filosóficas y espirituales. Reflexionar sobre mis juicios, prejuicios y experiencias. Asumir los privilegios y desventajas que tengo a consecuencia de mis orígenes y circunstancias vitales. Cribar los valores que he “mamado” y los que emergen de mi propia experiencia. Relativizar las verdades de mi cultura contrastándolas con las de otras culturas. Tras contrastarlas, definir los valores y verdades que para mí no son negociables y que me orientarán en todas mis decisiones.

Práctica Personal. Entrenarme a vivir en los alrededores del misterio del cambio y, cuando llegue el momento, saltar a su interior sin saber lo que vaya a pasar. En concreto significa meditación, soledad y silencio. Observar sin juzgar lo que en mí sucede emocionalmente, físicamente y mentalmente ante cualquier vicisitud de la vida. Escuchar la voz interior que me indica el camino, y cuando no la oigo, esperar. Evitar actividades que alivien mi dolor, desasosiego o inquietud, y evitar cerrar las heridas prematuramente, para que sanen desde dentro.

Práctica Profesional. Apoyar a otros (organizaciones, comunidades, redes, territorios, personas, ...) a ser lo que son y a hacer lo que hacen, en el campo que tiene el misterio en su centro. Estar presente cuando les llegue la hora de saltar.

En la práctica significa conocer muchos enfoques, métodos y herramientas para poder poner al servicio de mis clientes lo que en cada momento sea más útil. Significa ser radicalmente transparente con mis certidumbres e incertidumbres, intenciones y deseos, miedos y pasiones. Significa ofrecer

alternativas y confiar en que el cliente sabe mejor que yo lo que necesita y quiere. Significa moderar la voluntad de tener impacto con el dolor que pueda causar. Significa ponerme al servicio de mis clientes, guiándome por el encargo que me hagan y por mis valores.

Tres principios

Sobre las personas. Las personas se comprometen y cambian cuando quieren. Punto.

Si no quieren cambiar y persisto con coerciones o manipulaciones, se adaptarán o resistirán. Si se adaptan, dejan de añadir valor con todas sus capacidades. Si resisten, sabotearán mis esfuerzos. Cuando no le soy fiel a este valor, es posible que tenga impacto, pero también causaré mucho dolor a los demás y a mí mismo cuando las resistencias y los resentimientos se dirijan hacia mí y mi obra.

Sobre el tiempo. Un futuro diferente es posible aquí y ahora.

No se trata de empujar la organización hacia el futuro, sino de traer el futuro al presente mediante micro-intervenciones. Cuando las personas hayan tenido la oportunidad de vivir ese futuro que promuevo, podrán elegir si lo quieren o no. Ya encontrarán la forma de hacerlo realidad sin intervención mía... si quieren.

Sobre el espacio. Todo está interconectado y todos somos interdependientes. La escala de sistema en la que algo sucede (individuo, relaciones, equipo, departamento, organización, cadena de valor, mercado, sociedad, ..., global) no es necesariamente en la que se origina, ni en la que tiene efectos, ni en la que es mejor intervenir para cambiarlo. Tampoco en la que despertaré resistencias, en la que veré las inercias ni en la que emergerán alianzas o veré resultados. Puedo elegir donde intervengo, pero no los efectos que tendré ni dónde. Las micro-intervenciones en una reunión pueden tener mucho más impacto que una nueva estrategia de mercado. Un cambio organizacional

puede cambiar la vida de muchas personas, sin necesariamente cambiar el rumbo estratégico de la organización.

Son prácticas y principios que me permiten promover el cambio con pasión por lo que yo creo justo y verdadero, y compasión por nuestra común humanidad.

Sobre el bienestar y otros bienes

Entiendo que para mucha gente el propósito del cambio es acercarse a un estado de bienestar individual y social. Pero la búsqueda del “bien-estar” lleva al Agente de Cambio a adquirir una respetabilidad que le despoja de su capacidad de promover un cambio significativo en su vida, en sus relaciones, en las organizaciones en las que trabaja, en los territorios en los que vive o en las comunidades de las que es miembro.

Me resultan mucho más congruentes con la profesión de Agente de Cambio otras palabras, que evitamos usar porque nos parecen cursis o por haberlas oído demasiadas veces en boca de poderosos canallas e hipócritas.

Son palabras que también empiezan con la raíz “bien”, pero que no describen un estado sino capacidad de actuar para promover el cambio:

Benevolencia, o la virtud de querer el bien.

Benedicencia, o la virtud de decir el bien.

Beneficencia, o la virtud de hacer el bien.

Me encantaría recuperarlas para nuestra profesión, y dejar el bienestar en manos de los que prefieren la respetabilidad, el entretenimiento y la evasión. A mí me encajan mejor el “bien-querer”, el “bien-decir” y “bien-hacer”. Y creo que así tengo más impacto con menos dolor.

“Una revolución completa del ser humano y de cómo éste interpreta su realidad”

Rodrigo Aguirre de Cárcer
Beka Asset Management



Bio

Rodrigo Aguirre es consejero y director de Impacto Social y Compromiso Cívico de Beka Asset Management. Licenciado en Economía magna cum laude por Northwestern University, combina su experiencia profesional en el mundo económico y el emprendimiento social con la facilitación de procesos de transformación personal. Fundador de la empresa social SocialBid, ponente y profesor sobre emprendimiento social y startups online, fue nombrado entre los “Top 100 Líderes Económicos para el Futuro” por el Instituto Choiseul y elegido emprendedor social de Ashoka en 2009. Ha sido el máximo responsable de eBay en España, consultor en Bain & Company y analista financiero en Goldman Sachs y Citigroup.

www.rodrigoaguirredecarcer.com

El Bienestar Social no se busca: del *Homo Sapiens* al...

Rodrigo Aguirre de Cárcer

Vivimos en un contexto histórico en el que cada vez más personas están experimentando una transformación de su mirada acerca de sí mismas y del mundo que les rodea. Esta mutación paulatina, motivada por un deseo inherente al ser humano de alcanzar un estado duradero de paz y plenitud, comienza a afectar a las preferencias y acciones de un número creciente de individuos, aportando nuevas opciones al abanico de posibilidades a su alcance para alcanzar el bienestar anhelado.

Esta transformación individual es la que a día de hoy impulsa la gran mayoría del cambio que vemos en las corporaciones, naciones y demás sistemas claves del planeta. Incentivados por mecanismos simples como la estimulación de la demanda, la protección de cuotas de mercado y la obtención de influencia sobre votantes y seguidores, los principales focos de poder del planeta modifican sus sistemas en respuesta a las demandas cambiantes de individuos. Aun son minoritarios los casos en los que la organización que genera cambios beneficiosos para el bienestar social lo hace partiendo de un deseo de corazón de sus dirigentes. El momento actual sigue siendo uno en el que la hipocresía política está a la orden del día, la Responsabilidad Social Corporativa es una derivada más o menos encubierta del departamento de Marketing de una empresa, y *greenwashing* es un término común.

Pero ya no tenemos tiempo de seguir recreándonos en el mismo juego con reglas que se modifican progresivamente. Necesitamos elevar el concepto del bienestar social al foco principal de los sistemas económicos, políticos, laborales y medioambientales para dar con soluciones mucho más efectivas que las actuales si queremos tener un lugar en el que vivir a pocas décadas

vista. Y para que esto ocurra, no podemos seguir diseñando soluciones que sean simples mejoras de las anteriores. Ese proceso lineal de cambio es muy lento y lleva a la regurgitación de lo antiguo bajo un falso disfraz de innovación. Actualmente, obnubilados por el avance de la tecnología, promesas de vidas longevas y viajes a Marte, la mayoría de los hombres olvidan que como especie no hemos salido de la casilla uno en cuanto a acercarnos a nuestro objetivo más profundo: sentir la plenitud y la paz duradera que anhelamos.

Innovar en la mirada interior

¿Cómo podemos dar nacimiento a algo realmente nuevo? Necesitamos acceder a ideas que sean verdaderamente innovadoras, y para ello tenemos que aprender a dejar transparentar las antiguas que limitan nuestras miras de lo que es posible. Solo así podemos acceder a un aspecto de inteligencia de riqueza infinita a la que los mayores genios, inventores e impulsores del cambio de la historia de la humanidad acudieron para recibir sus ideas (el campo de ideas perfectas a las que hacía alusión Platón, el inconsciente colectivo del que hablaba Jung, etc.)

Pero este proceso creativo es más profundo de lo que parece. Lo que creemos ser como personas (un nombre, con su historia personal, una imagen concreta y un lugar en el mundo) a su vez no es más que un conjunto de ideas antiguas, en su gran mayoría aprendidas y repetidas desde que somos niños. Así que dejar transparentar los filtros de nuestras creencias limitantes para acceder a ideas verdaderamente nuevas implica dejar transparentar la imagen propia que hemos construido acerca de nosotros mismos. No hay otra manera, lo uno viene con lo otro.

A medida que vamos dejando atrás creencias antiguas, las ideas que tenemos acerca de nosotros mismos y de nuestro entorno comienzan a transparentarse. El prisma interpretativo que nos hace ver el mundo en términos de “tú” versus “yo” se va desvaneciendo y en su lugar comienza a emerger una mirada basada en la interconexión y, finalmente, en la unidad de todas las cosas. Algo que místicos y filósofos han descrito en distintas culturas a lo largo de

la historia y que empieza a ser una experiencia cada vez más alcanzable por personas como tú o yo en estos tiempos que corren.

Aunque el proceso como especie hacia este nuevo concepto del “yo” es claro, el paso sigue siendo lento porque aún vivimos en un contexto histórico caracterizado por una enorme arrogancia intelectual. Nos fascina adularnos a nosotros mismos por el desarrollo que ha experimentado la mente humana sin tener en cuenta los efectos de este desarrollo en nuestro bienestar personal y colectivo. Hemos convertido a la razón en nuestro dios, adorándola sobre las demás formas de conocimiento. A nuestro perjuicio, porque al hacerlo, hemos otorgado el poder a una mentalidad que tiende al malestar (los hombres prehistóricos más paranoicos lograron sobrevivir a las bestias y hemos heredado sus genes y sus creencias).

La mente ha pasado de ser una herramienta a convertirse en nuestro amo y como consecuencia vivimos la vida con grados variables de malestar: nos sentimos pequeños, aislados y carentes, siempre sedientos de ese “algo más” que nos falta para sentirnos plenos. Y desde esos cimientos nos lanzamos a construir cosas que no entendemos hacia una dirección en la que pocas veces nos paramos a reflexionar, como niños hiperactivos que, por vergüenza de su condición infantil, juegan a ser adultos.

El obstáculo principal en nuestro proceso de evolución hacia un mayor bienestar radica, pues, en que hemos construido nuestra historia de éxito (individual y como especie) sobre un pequeño eje llamado pensamiento lógico, y cuesta abdicar el trono tan alto que nos hemos construido en pro de vernos desde una mirada mucho más amplia, humilde, e interconectada. Esto se vive como una pérdida y naturalmente nos resistimos a ello. Pero la dirección de esta transformación continúa su rumbo inevitable, avanzando como resultante de este cambio de mirada individual a la vez que impulsada por el miedo a una pérdida mayor (sistemas económicos, orden social, el planeta, etc.)

Pasar por el corazón

¿Cuál es el mecanismo por el cual este proceso de transformación individual afecta al bienestar social? Cuando las decisiones que tomamos dejan de estar regidas por las directrices de escasez y miedo que emanan de la mentalidad individual que aun reina en la mayoría de los seres humanos, estas empiezan a seguir las leyes de una inteligencia más amplia. Una inteligencia que, al igual que la anterior individual, se rige bajo la búsqueda de una mayor plenitud, pero a diferencia de esta lo hace ya no para la persona sino para colectivos de personas, el planeta y sistemas mayores. Estas leyes mayores son las mismas que hacen que las plantas y los animales convivan en un ecosistema de equilibrio de una complejidad inabarcable para nosotros desde hace miles de años. Las decisiones tomadas por el individuo que siguen estas leyes “transpersonales” resultan óptimas para el bienestar social de forma orgánica, sin necesidad de filosofar, escribir libros o diseñar protocolos de actuación para la sociedad. Ocurre con la misma naturalidad que el cantar de un grillo la primera noche de verano.

Dicho de otra manera, de una forma natural y profunda el abanico de posibilidades a nuestro alcance aumenta a la par que nuestra personalidad se transparenta, y las opciones egocentristas de actuar basadas en la carencia y el miedo que tanto daño hacen al conjunto de la sociedad y del planeta empiezan a aportar menos valor en términos de bienestar personal que las acciones que se realizan para el mayor bien del conjunto. Las acciones hacia el exterior simplemente se convierten en el reflejo de una mirada interna que ha cambiado, una mirada en la que el eje central llamado “yo” deja de verse limitado por una personalidad individual y comienza a abarcar un espacio mucho más amplio.

Estamos, como especie, andando en esta dirección. Y no se trata de un cambio menor, sino de una revolución completa del ser humano y de cómo este interpreta su realidad. Un paso paulatino que nos lleva desde el reinado del pensamiento y el desacuerdo de incontables opiniones antagónicas, hacia una era de interconexión, pensamiento de unidad y acuerdo (etimológicamente:

“pasar por el corazón”). Una bajada de la cabeza al pecho que nos hará vernos cada vez menos como actores aislados con capacidad de control sobre su entorno y más como agentes al servicio de unas leyes universales que desean ser expresadas o actualizadas a través de nosotros para el beneficio de un mayor bienestar del colectivo. La despedida del homo sapiens y el nacimiento del siguiente eslabón evolutivo.

Aunque mi aportación a este texto pueda parecer algo intelectual o incluso metafísica, lo vivo de una manera muy práctica y tangible. Por un lado, trabajo en el mundo de la transformación social. Fui emprendedor social y *Fellow* de Ashoka, y actualmente trabajo en medio del mundo financiero, transformando el capital riesgo para que se convierta en un poderoso agente de cambio social y medioambiental. En este rol, he visto muchos casos de emprendedores sociales a lo largo de los años y he detectado un patrón de malestar personal acuciante en muchos de ellos. Esto resulta, en mi opinión, de la identificación con etiquetas que la sociedad ha indiscriminada e irresponsablemente acuñado sobre el emprendimiento en los últimos años (emprendedor = “crack” y emprendedor social = “héroe”), generando una carga enorme sobre las espaldas de la persona. Una carga de responsabilidad que hace que el emprendedor social se vuelque en su proyecto de bienestar social por encima de su propio bienestar personal, llevando a muchos casos de estrés, depresión, problemas en las relaciones de pareja y otros factores relacionados. Todo ello acaba llevando a una falta de resiliencia por parte del emprendedor social a la hora de hacer crecer sus proyectos, así como una disminución de la fuerza y creatividad necesarias para que esos proyectos alcancen dimensión a gran escala.

Además de mi rol como agente de cambio social, conozco bien el sector corporativo, habiendo sido director de una multinacional de Internet en España, banquero de inversión y consultor estratégico en el pasado. Como consecuencia de lo observado en estos entornos y de mi propio proceso, dedico la mayoría de mis noches a acompañar a ejecutivos y otras personas en su proceso de transformación hacia la mirada unitaria que he descrito anteriormente, tanto personalmente como en escuelas de negocios. Al

igual que con el primer rol, ya no hago lo que hago movido por una visión compulsiva de cambiar el mundo ni desde una sensación de heroicidad individual, sino simplemente porque cuando estoy en paz conmigo mismo me siento unido al resto, y estas facetas surgen en mí con la petición de ser expresadas, siendo lo más fácil por mi parte dejar que se expresen. Las experiencias vividas con los distintos grupos de personas con los que trabajo a nivel de realización personal me confirman el potencial de transformación que cada uno de nosotros tenemos para realizar el cambio de perspectiva descrito anteriormente, y esto me llena de entusiasmo.

A medida que continuemos nuestro proceso evolutivo hacia esta nueva concepción del bienestar social, veremos cambios en todos los sistemas del planeta. Centrándome en el área de la economía y de los mercados, lentamente ocurrirá un cambio de raíz que nacerá de la nueva mirada que emerge. Mucho antes que eso, llegará una tercera oleada del emprendimiento social que continuará la evolución de las anteriores (la primera fue la de emprender, y posteriormente la de emprender para el bien de los demás). Se tratará de una fase en la que emprendimiento social y el bienestar de los emprendedores sociales se fundirán hasta que sean indivisibles el uno del otro.



“El reto de un mundo mejor está lejos de lo material. El mundo mejor es el de los valores y las competencias, el de la recuperación de la esencia de la persona”.



Ana Eserverri Mayer
AIPC Pandora

Bio

Ana Eserverri es cofundadora y directora de AIPC Pandora, organización que a día de hoy ha ofrecido experiencias de alto impacto educativo e internacional a más de 8.400 jóvenes por todo el mundo. Socióloga de formación, con Diploma de Estudios Avanzados en Políticas Europeas de Desarrollo, ha desarrollado su carrera en el ámbito de la innovación educativa internacional, con paso por universidades extranjeras y empresas de consultoría en fondos europeos. Participa de modo voluntario en órganos de gobierno de redes internacionales y patronatos de organizaciones del tercer sector.

aipc-pandora.org

Un aprendizaje experiencial de los jóvenes para la transformación

Ana Eseverri Mayer

Los últimos 21 años de mi vida los he pasado trabajando con y para los jóvenes desde un enfoque educativo y experiencial, exponiéndolos a diferentes culturas, situaciones y cometidos, en lugares, idiomas y dinámicas desconocidas. Es decir, he pasado estos años sacando a los jóvenes de su zona de confort, en viajes de descubrimiento de sí mismos y del mundo, en los que las ganas de ayudar han sido una herramienta para aprender, descubrir, relativizar y formarse como adultos responsables en la sociedad que nos ha tocado vivir.

En AIPC Pandora, la organización de la que soy cofundadora y directora, trabajamos especialmente con jóvenes, y muchos de ellos, hoy en día, tienen 14 o 15 años y grandes posibilidades de vivir en el próximo siglo, incluso estar activos entonces. Esto nos lleva a una situación en la que los y las que nacimos en el siglo XX, estamos educando a las generaciones que podrían desempeñar un rol en el siglo XXII, tarea difícil a primera vista y que conseguimos a base de aprender y desaprender a gran velocidad y apoyándonos en la necesidad y motivación de estar al día. Y desde este contexto, la pregunta que me hago todos los días, tanto como madre como directora de una organización educativa, es ¿qué tenemos que enseñarles a nuestros jóvenes que les ayude a vivir y prosperar en el siglo XXII? ¿Qué tipo de habilidades necesitarán para encontrar trabajo y desenvolverse como personas y profesionales en un mundo todavía desconocido?

Para dar respuesta intento remontarme a la esencia del aprendizaje del ser humano: nacemos experienciales, nos pasamos los primeros años de vida probando todo, aprendiendo a base de ensayo y error, del traspaso de

límites y de la gran libertad que nos confiere este proceso de aprendizaje. En el momento en que llegamos al colegio hacemos todo lo posible por *des-aprenderlo* todo y sustituirlo por información en forma de contenidos, creencias, reglas, normas y maneras de pensar y actuar. Pero, ¿para qué toda esta información? ¿Realmente creemos que hay alguna remota posibilidad de que nos sea útil en los próximos años?

Seguramente el gran mal de nuestro tiempo sea la combinación entre el exceso de información y la incapacidad que tenemos de darle tratamiento y sentido. Nuestra capacidad crítica se ha visto abrumada con las informaciones y desinformaciones recibidas y sociedades enteras nos hemos entregado a un mero consumo de datos e imágenes, todo ello ofrecido por aparatos tecnológicos de los que no entendemos su comportamiento pero que han consumido nuestro tiempo y capacidad de reacción mientras que todo se va transformando delante de nuestros ojos.

Es un secreto a voces que en menos de cien años los humanos podemos estar condenados a la irrelevancia tanto como trabajadores como consumidores, ya que las máquinas realizarán estas tareas con una precisión y eficacia muchísimo mayor. Esta tremenda evidencia nos debe llevar a reaccionar y defender nuestra relevancia en un mundo en el que hasta ahora hemos sido los protagonistas. Nuestra contribución a la era de la inteligencia artificial no será sino desde aquello que nos hace más humanos, y para ello es imprescindible una reconexión y avance en todo aquello que nos hace únicos y ¿qué es lo que nos diferencia de los robots? Las emociones. Las personas vivimos y elegimos con el sentimiento mucho más que con la razón. Nuestra forma de sentir está fuertemente condicionada por nuestra escala de valores, y estos a su vez se forjan mediante nuestras experiencias vitales. Lo que hacemos con nuestras vidas es fundamental para desarrollar aquellas competencias y capacidades que nos ayudarán a contribuir a la sociedad desde la diferencia y la complementariedad.

Las 6 C del aprendizaje

Por lo tanto, volviendo a la cuestión sobre los contenidos del aprendizaje, defiendo fuertemente que debemos centrar nuestras propuestas educativas en la ecuación de las 6 C. Mediante el desarrollo de las 3 primeras: Pensamiento Crítico, Creatividad, Comunicación, seremos capaces de conseguir las 3 siguientes que nos llevan a saber Conectar, Competir y Colaborar en un mundo globalizado y altamente tecnologizado donde habremos de reinventarnos una y otra vez.

El ejercicio de las 6 C nos lleva a conectar profundamente con nosotros mismos, con nuestra visión del mundo y con nuestras capacidades, para así poder afrontar situaciones permanentes de cambio y falta de estabilidad. Son estas situaciones las que nos van a permitir seguir siendo relevantes tanto desde el punto de vista económico como social. Para ello necesitamos una fuerte estabilidad mental y una alta capacidad de equilibrio emocional, pero la resiliencia y la empatía no se adquieren en aulas donde la propuesta es aprender de memoria contenidos inservibles; estas competencias se aprenden enfrentándonos a lo desconocido, saliendo de nuestra zona de bienestar y aceptando la diferencia y el cambio como una constante fuente de aprendizaje.

Para enseñar esto a nuestros hijos, las madres y los padres tenemos que trabajar mucho sobre nuestra propia visión del mundo, profundizando en el desapego a lo material y practicando la conexión con las competencias humanas que les van a inspirar para entender el mundo que les espera, lo que va a requerir un grado mucho mayor de autenticidad. El reto de un mundo mejor está lejos de lo material. El mundo mejor es el de los valores y las competencias, el de la recuperación de la esencia de la persona, y solo desde ahí vamos a poder educar y construir.

Las experiencias internacionales de inmersión cultural, a día de hoy, son una de las mejores herramientas para desarrollar todas estas virtudes; la salida total de nuestro entorno, la aceptación de lo diferente como una

propuesta igualmente interesante y la necesidad de adaptación a un contexto desconocido ofrecen a los jóvenes la posibilidad de descubrirse a sí mismos, de conectar con sus valores y vaciar la mochila de prejuicios y estereotipos, para viajar libres de equipaje hacia un futuro incierto, pero que puede ser mucho más interesante y auténtico que el actual.

“Para ser capaces de generar wellbeing social tenemos un arma infalible, dar”

María Ángeles León
Open Value Foundation



Bio

Economista de formación, con una trayectoria de 20 años en Telefónica, María Ángeles León es la cofundadora de Open Value Foundation, una fundación familiar que promueve un modelo híbrido entre la filantropía tradicional y la inversión de capital privado para solucionar los problemas de la pobreza y lograr un mayor impacto social. María Ángeles es también la mente creativa detrás de Global Social Impact, un fondo de impacto social resultado de la búsqueda de una forma de apoyar a los más desfavorecidos más eficiente y con mayor impacto.

www.openvaluefoundation.org

Wellbeing social desde la persona

María Ángeles León

Todo somos personas

Construir un mundo mejor es una tarea personal de cada uno/a. Aunque las comunidades, las organizaciones y los gobiernos tienen un papel muy importante, no podemos olvidar nunca que todos están formados por personas, “humanos”, como a mi hijo pequeño le gusta decir.

Las *startups* son un ejemplo muy claro de esto y un micromundo que podemos extrapolar al resto de organizaciones. En las *startups* el consenso general de mercado es que lo importante es el emprendedor, y ya en las teorías más evolucionadas de emprendimiento, el equipo. Es decir, los humanos que forman la empresa son los autores de su éxito o fracaso, y esto aplica para cualquier organismo social.

Si compartís esta idea, todo resulta mucho más fácil; o quizá más difícil, porque el cambio depende y empieza en uno mismo.

Dar genera más felicidad que recibir

En un estudio titulado *Spending Money on Others Promotes Happiness*, realizado en 2008 por Elizabeth W. Dunn, Lara B. Aknin y Michael I. Norton y publicado en la revista *Science*, se llega a la conclusión de que gastar dinero en otros nos hace más felices que gastarlo en nosotros mismos.

Y es que, para ser capaces de generar *wellbeing* social tenemos un arma infalible, DAR. Y no hablo de dar como Ortega, que también, sino de DARSE. Aquí viene lo difícil que comentaba al principio.

Si, como prueban estos estudios, dar genera más felicidad que recibir o gastar en uno mismo, parece claro que el camino hacia la felicidad personal, y de rebote social, es ser generosos.

¿Con qué podemos ser generosos?

- Con nuestro dinero
- Con nuestro talento
- Con nuestro tiempo
- Con nuestra capacidad de empatía y de amor (esta palabra parece tabú, pero hay que llamar a las cosas por su nombre)

Desde que nos casamos, mi marido y yo nos sentíamos tan felices de poder pagar el alquiler, nuestros viajes y además ahorrar, que decidimos compartir, al menos una parte, con los que tenían menos suerte que nosotros. Así que nos decidimos a empezar por la primera forma de dar, que es la donación. De esta forma empezó lo que después se convirtió en nuestra fundación, prestando ayuda humanitaria donde podíamos y buscando siempre que el dinero llegara, en la medida de lo posible, a los beneficiarios.

Hoy, Open Value Foundation es una fundación familiar que aplica un modelo híbrido entre la filantropía tradicional y la inversión de capital privado, que apoya, mide, gestiona y escala impacto social. Este modelo, que promueve y facilita la igualdad de oportunidades apoyando principalmente iniciativas sociales sostenibles como vía digna para salir de la pobreza, es consecuencia de muchos años de experiencia en el sector social.

En los últimos años, hemos querido compartir nuestros aprendizajes. Comenzamos como fundación pionera en la inversión de impacto y agente impulsor y fortalecedor del ecosistema, coliderando la adhesión de España al GSG¹ y promoviendo el conocimiento y uso de herramientas alternativas para la solución de los problemas de la pobreza.

¹ Global Steering Group for Impact Investment.

A todos se nos ocurren ideas con las tres primeras formas de dar, como a mí con Open Value Foundation. Pero, ¿qué pasa con la última? ¿Cómo es uno generoso con el amor? Suena a pareja “abierta”, pero nada más lejos. Se trata de mirar a los otros, a nuestra comunidad, con las gafas de ver personas, no títulos, ni cargos, ni los roles que nos toca jugar en la vida. El profesor Muhammad Yunus lo dice de una manera muy simpática: “Utiliza unas gafas en tu vida donde una lente tenga el signo del dólar y la otra un corazón”.

Esto significa mirar desde un poco más alto, salirse de los convencionalismos, de nuestro día a día, subir a una nubecita un poco más alta y mirar desde allí. Ahora los niños pequeños cantan esto “Hoy no voy a bajar, me voy a quedar en la nube donde nadie sube...”, y yo me pregunto si será premonitorio de unas nuevas generaciones de personas con la gafas de Yunus.

Mirándonos desde arriba, como cuando el avión despegue y nos vemos cada vez más pequeños y uniformes hasta desaparecer, podemos empezar a ver al otro como una persona exactamente igual que nosotros mismos. ¿Exactamente igual? ¿Mi jefe, mi enamorado/a, el presidente, Bill Gates...? Y más difícil quizá, ¿mi vecino, mi suegra, la profesora de mis hijos, mi portero?

¡Sí! Todos iguales y con la misma necesidad de ser queridos, valorados, reconocidos... En definitiva, con la misma necesidad de ser amados.

Así, y os lo digo yo que lo practico, si en cada encuentro del día a día vemos “personas” y solo personas, es mucho más fácil interactuar, darse y recibir de igual a igual. Y en ese darse empieza la felicidad personal y la de todos los que pasan por tu vida. ¡Así que empezad cuanto antes!

Social Wellbeing

**En el
nivel de la
organización**

**“En nuestras manos
está ofrecer al mundo
la mejor versión de
nosotros mismos”**

Luis González Llobet
LGL



Bio

Desde hace 30 años, Luis González lidera su grupo empresarial familiar y es socio fundador de diversas empresas. Su compromiso con el desarrollo de personas y equipos, en los últimos años, le ha llevado a combinar la actividad empresarial con su pasión como coach, ayudando en su camino a líderes, equipos y profesionales de diversos sectores.

www.luisgonzalezllobet.com

El impacto social del líder desde su mejor versión

Luis González Llobet

Desde muy joven he estado ligado al mundo de la empresa y conozco de primera mano la responsabilidad de ser líder. He aprendido de mis éxitos y, sobre todo, de mis fracasos (prefiero llamarlos mis hitos de aprendizaje). Además, gracias a mi trabajo como coach y facilitador, tengo la suerte de aprender de muchos líderes a los que acompaño en sus vidas.

Estoy convencido de que todos llevamos un líder dentro que puede estar más o menos dormido, pero en cualquier caso debemos ser pilotos de nuestra propia vida. En nuestras manos está ofrecer al mundo la mejor versión de nosotros mismos.

Hoy soy más consciente del enorme impacto que tenemos y de lo mucho que podemos contribuir cada uno al bienestar de los demás. Para ello os comparto algunos de mis aprendizajes desde la pregunta:

¿Cómo podemos construir bienestar social?

Y sugiero una respuesta en 5 claves, empezando a nivel personal y acabando en la organización.

1-Conociéndonos a nosotros mismos: “Toda una vida juntos y no nos conocemos”.

Conocer nuestros valores, sentimientos, fortalezas y debilidades, personalidad, saber cuál es nuestro propósito en la vida, qué legado nos gustaría dejar y, desde esa mayor claridad, ser auténticos y coherentes con nosotros mismos.

Nuestros pensamientos determinan la manera en la que sentimos y construyen nuestra realidad. Esa realidad podemos cambiarla en función de cómo respondemos a ella. Si somos conscientes de dónde estamos y de lo que nos gustaría, pensamos en positivo y actuamos, tenemos más oportunidades de que cambie a nuestro favor.

Normalmente no nos paramos a revisar cómo estamos física, emocional, mental y espiritualmente. Invertir un rato al día en introspección personal nos ayuda a entendernos y, por tanto, a sentirnos mejor con nosotros mismos y con los demás, lo que puede ser muy rentable en términos de bienestar.

2-Buscando equilibrio vital: “La vorágine diaria nos domina”.

Aprovechar unos minutos al final del día para realizar un examen de conciencia, sobre qué ha sido lo mejor y lo peor del día, nos ayudará a ir creciendo en línea con nuestros propósitos. Incluso compartirlo con nuestros seres queridos nos ayudará a tener conversaciones más profundas y significativas.

Reflexionar mensualmente sobre qué nos emociona o qué nos preocupa en nuestra vida personal, familiar, social y profesional (ejercicio Update) nos proporciona una buena perspectiva periódica de las áreas más importantes de la vida.

Al menos una vez al año preguntarse sobre cómo estoy a nivel de familia, pareja, amigos, salud, crecimiento personal, trabajo, finanzas, ocio (ejercicio Rueda de la vida) o pensar en cuánto tiempo y energía empleo en cada área puede llevarnos a cambiar aspectos de nuestras vidas, que nos hagan más felices a nosotros y a los que nos rodean.

3-Practicando una comunicación respetuosa y efectiva: “Tengamos conversaciones significativas”.

Con frecuencia tenemos demasiadas conversaciones superficiales, en general escuchamos poco, juzgamos a los demás desde nuestras creencias o no

respetamos las diferencias, interrumpimos mucho, aconsejamos desde nuestra limitada experiencia, generalizamos y hablamos como si estuviésemos en posesión de la verdad.

Sin embargo, he aprendido que hay otras formas de comunicarnos, desde:

- **Escuchar activamente:** no solo escuchar las palabras, también los sentimientos, el tono de voz, estar atentos a la corporalidad, todo ello nos conecta de una manera más profunda. Dando además el espacio y el tiempo provocaremos en el otro un gran bienestar al sentirse de verdad escuchado.
- **Aceptar:** no juzgar al otro, ni los temas, ni las emociones, aunque sean distintas de las mías. Sabemos que cada ser humano es distinto, único, con sus creencias y vivencias. ¿Nos respetamos de verdad?
- **Preguntar:** para aclarar, entender y hacer reflexionar. No para cotillear o tratar de resolver el tema a nuestra manera.
- **Compartir:** experiencias y aprendizajes. Evitamos dar consejo o decir lo que hay que hacer, salvo que nos lo pidan, porque cada uno es responsable de su vida y los errores son aprendizajes que nos permiten crecer.
- **Dar y recibir feedback:** pidiendo permiso para darlo, especialmente cuando sea de mejora. Recibiéndolo con apertura, como un regalo que ayuda a desarrollarnos.

4-Construyendo una arquitectura social: “Somos diseñadores de nuestras vidas”.

La inteligencia emocional nos ayuda a trabajar de manera más efectiva con las personas. Todos somos diferentes y necesitamos manejar nuestro comportamiento consciente e intencionadamente para construir relaciones sanas.

Debemos construir lugares de trabajo agradables e inclusivos, con espacios de encuentro y comunicación, que generen compromiso y estimulen la creatividad.

Si gestionamos nuestras emociones, trabajamos la empatía, resolvemos los conflictos en tiempo y forma, aprovechamos los talentos y habilidades del equipo, disfrutaremos de un ambiente sano y productivo donde poder sentirnos realizados.

5-Trabajando en equipo: “Solos iremos más rápido, juntos llegaremos más lejos”.

Como líderes también contribuimos a generar un buen clima de trabajo, desarrollando un equipo competente, delegando, confiando y apoyando a los colaboradores para que consigan los objetivos.

Si trabajamos con el equipo en la cultura de la organización a través de una **misión, visión y valores compartidos**, provocaremos que nos sintamos responsables y alineados, con lo que estaremos comprometidos y motivados a dar lo mejor.

Reconocer y celebrar los éxitos, realizar actividades como desayunos mensuales, comidas o cenas en verano y Navidad, reuniones anuales de estrategia, eventos familiares, días de puertas abiertas, apoyo a proyectos sociales... hace que nos conozcamos mejor y estemos más motivados trabajando en un ambiente más humano.

En mi experiencia hay una metodología que funciona muy bien llamada **Foro** que integra muchos de todos estos conceptos y que practicamos en YPO².

²YPO es una organización sin ánimo de lucro, compuesta por más de 28.000 líderes, que promueve el desarrollo personal, familiar, profesional y social.

También está presente en otras organizaciones o *peer groups* como EO, Vistage, Circles of Trust, PBoD, Harvard BS Alumni... y en miles de empresas en el mundo que lo hemos adaptado.

Foro es un espacio de desarrollo personal y profesional, donde un grupo de unas 7 a 10 personas conversan sobre los temas más importantes de sus vidas, compartiendo sus experiencias y aprendizajes en un ambiente de confianza y respeto.

Estas son algunas de las metodologías que he comprobado que funcionan. Ojalá que alguna de estas ideas contribuya a mejorar tu bienestar y el de los tuyos, e influyan positivamente en nuestro mundo.

“Un proceso de exploración compartida donde las personas pueden encontrar un espacio seguro para fomentar la integridad personal y profesional y el coraje para actuar en consecuencia”



Carmen García de Andrés
Fundación Tomillo

Bio

Carmen García es presidenta de Fundación Tomillo. Tras una larga trayectoria vinculada al mundo empresarial, desde 2008 ha centrado su labor en el ámbito social y educativo, participando y promoviendo iniciativas de colaboración e impacto colectivo (Youth Business Spain, E2O – Escuelas de Segunda Oportunidad) así como la mejora del sector fundacional (Asociación Española de Fundaciones). Comprometida con el desarrollo de las personas y las organizaciones, promueve, a través de la Fundación Aprendiendo a Ser, el enfoque de los Círculos de Confianza como facilitadora formada por el Center for Courage & Renewal. Consejera independiente de Telefónica S.A. desde 2017.

www.tomillo.org

Liderando desde dentro: Círculos de Confianza

Carmen García de Andrés

Hace años -¡ya más de 5!-, conocí el trabajo del Center for Courage and Renewal (CCR) y su aproximación al mundo profesional desde la perspectiva del bienestar integral: la utilización de los Círculos de Confianza¹ (CoT) como espacios comunitarios en los que cada individuo investiga su propio camino para una vida no dividida, en la que su ser y su hacer se integren y unifiquen de forma auténtica.

El trabajo de los Círculos comenzó a tomar cuerpo hace más de 25 años con el programa *El Coraje de Enseñar*², a través del cual maestros de la escuela pública americana exploraban sus vidas interiores buscando esa integración entre sus roles como educadores y su vocación y deseos más profundos. Este programa lleva ayudando a miles de maestros en todo el mundo desde entonces. En España se llevó a cabo por primera vez en forma de Círculo de Confianza/grupo de lectura durante el curso 2018/19³.

El CCR ha expandido la utilización de los CoT no solo en el mundo de la educación, sino también en todas aquellas organizaciones y profesiones en las que la brecha entre **lo mejor** (lo que la vocación impulsa) y **lo posible** (lo que el sistema permite) crea frecuentemente enormes tensiones personales y organizativas: entidades cívicas y sociales, médicas, filantrópicas, comunitarias... y en general todo tipo de organizaciones en las que las personas debemos trabajar juntas y en las que promover la confianza relacional puede marcar una gran diferencia.

¹ Center for Courage & Renewal. www.couragerenewal.org Circles of Trust© (CoT).

² El Coraje de Enseñar. Explorando el paisaje interior de la vida de un maestro. ParkerJ. Palmer – Ed. Sirio.

³ Fundacion Botin -Programa Educación Responsable-y Fundacion Aprendiendo a Ser.

El enfoque del Círculo de Confianza se puede aplicar en una diversidad de actividades y en formatos diversos: desde una reunión de 2 o 3 personas, hasta un grupo de lectura o un Círculo de 25 personas... El concepto⁴ atiende más al enfoque que al formato, aunque algunos principios y prácticas son esenciales para crear *“un proceso de exploración compartida donde las personas pueden encontrar un espacio seguro para fomentar la integridad personal y profesional y el coraje para actuar en consecuencia”*.⁵

El coraje, la valentía para actuar de forma íntegra y coherente, son clave en este enfoque que promueve, precisamente, una manera de enfrentar, por ejemplo, el miedo tan frecuente en procesos de cambio organizacional. A través de los CoT nos fortalecernos para evitar las reacciones automáticas con las que de forma habitual reaccionamos ante él: **atacando, huyendo, paralizándonos o incluso diluyéndonos** (en el rebaño). La confianza en uno mismo y en el grupo, en la comunidad, es la propuesta para ganar en conocimiento personal y en valentía vital, y de esta manera lograr organizaciones mejores y más seguras para todos.

Una pieza clave del enfoque de los círculos es la reflexión. La utilización de las llamadas *third things*, o tercer elemento, que puede ser un poema, una cita, una historia, un fragmento de música, una fotografía... cualquier elemento ajeno a quienes estamos en el círculo que abre una puerta – con voz propia, como dice Parker- a todos los integrantes para la reflexión sobre el tema deseado. Cada uno recibe esa voz a su manera, que entra “con una trayectoria oblicua”, permitiéndonos escuchar nuestra voz interior con mayor limpieza.

Un poema o texto de M. Wheatley, que he utilizado con frecuencia cuando un grupo debe convertirse en un equipo y actuar de forma más integrada, puede darnos un ejemplo de lo que digo:

⁴ The Courage Way- Leading and Living with Integrity. CCR and Shelly L. Francis. BK Publishers, Inc.

⁵ Foundations of the Circle of Trust® Approach. www.couragerenewal.org

*No hay poder más grande que el de una comunidad que descubre lo que le importa.
Pregúntate: “¿Qué es posible?” y no “¿Qué va mal?”. Sigue preguntando.
Sé consciente de lo que te importa.
Asume que muchos otros comparten tus sueños.
Sé valiente para iniciar una conversación significativa.
Habla con la gente que conoces.
Habla con la gente que no conoces.
Habla con la gente con la que nunca has hablado.
Ábrete a considerar las diferencias que encuentras alrededor.
Déjate sorprender.
Valora la curiosidad más que la certeza.
Incluye a todo aquel que se preocupa por trabajar en lo que es posible.
Reconoce que todo el mundo es experto en algo.
Asume que las soluciones creativas provienen de nuevas conexiones.
Recuerda, no se teme a las personas cuya historia se conoce.
La escucha auténtica siempre acerca a las personas.
Confía en que las conversaciones significativas pueden cambiar el mundo.
Confía en la bondad humana. Permanece unido.*

Tras la lectura en grupo de este poema, y un breve tiempo para reflexionar sobre su contenido, todos estamos predispuestos a escuchar y aceptar nuevas ideas, diferentes enfoques...

El enfoque de los Círculos de Confianza se apoya en 11 *piedras de toque* o reglas básicas que son claves para que el círculo opere como un espacio seguro generador de confianza:

- **Dar la bienvenida y recibirla.** A todos y de todos. La eficiencia no es contraria a la hospitalidad. Con frecuencia, un solo minuto de silencio permite acoger a todos en el Círculo. Un mail contestando simplemente “gracias” o “bienvenida/o” es suficiente.
- **Permanecer con atención.** La escucha es un elemento esencial en la generación de confianza. Ejercitar nuestra capacidad de atender, cerrar el móvil y el ordenador. A veces tomar notas ayuda, otra aleja.

- **Participar libre y voluntariamente.** Participar, expresar tu opinión es siempre una invitación, nunca una exigencia; aunque con frecuencia en el ámbito organizacional esa idea pueda resultar contradictoria, opinar sobre todo y siempre no es la mejor manera de conectar.
- **Confiar y aprender del silencio.** El silencio es una vía de conocimiento en sí misma. Si tratamos al silencio como un miembro del grupo, damos tiempo entre una intervención y la siguiente, permitimos un diálogo más reflexivo.
- **No aconsejar o corregir a los demás.** Nuestros puntos de vista pueden ser diferentes. Participar no significa rebatir o corregir, sino expresar. Este es un principio tremendamente paradójico y difícil para muchos líderes en las organizaciones. Aproximarse a él de forma gradual y temporal puede ayudar.
- **Aceptar y valorar las diferencias.** Expresar tu opinión como tal y escuchar la opinión de los demás con apertura. En la diversidad está con frecuencia la clave. Hablar en primera persona, no en genérico, ayuda.
- **Escuchar tu reflexión interior.** Escuchar y pensar lo que uno va a decir antes de hacerlo evita muchos problemas y malos entendidos. También ahorra tiempo en conversaciones superfluas.
- **Preguntar de forma abierta y honesta.** En lugar de corregir o puntualizar al otro, escuchamos atentamente y formulamos preguntas abiertas y honestas. Aquellas preguntas que tienen una verdadera intención de ayudar a clarificar, profundizar y avanzar en la conversación y en el tema. No las que son formas encubiertas de consejos, juicios...
- **Cuando el tema se complique, descanso.** Entonces pregúntate cuál está siendo tu posición. No para reforzar nuestra idea sino para pensar las ideas de los demás.

- **Respetar la confidencialidad de lo compartido.** La confianza no se asienta entre la rumorología y la desinformación.
- **A veces las soluciones llegan mucho después de haber terminado el círculo.** Los procesos de reflexión no siempre pueden cerrarse a hora o fecha fija. Son más frecuentes los errores por decisiones precipitadas que por haber pospuesto unas horas o días una decisión importante.

Cada una de estas preciosas *piedras de toque* permite al facilitador de Círculos de Confianza generar espacios seguros en los que cada persona sienta que puede ser ella, participar de forma más auténtica y honesta con la confianza de sentirse escuchada y respetada y, con frecuencia, con algunos interesantes descubrimientos sobre sí misma.

Pero estas *piedras* son más que principios para generar y facilitar procesos grupales. Cada una ofrece claves muy significativas en nuestro día a día para la creación de la *confianza relacional* en una organización o institución, elemento clave para el bienestar del grupo.



“Desaprender todos los condicionantes de nuestra vida se convierte en la tarea ingente del resto de la vida”



Luis Gallardo

bē y World Happiness Fest

Bio

Luis Gallardo es el fundador de bē y del Foro Mundial de la Felicidad (World Happiness Fest). Dirige el programa sobre Gross Global Happiness en la Universidad para la Paz de Naciones Unidas. Desde su experiencia en la alta dirección, ha sido protagonista de la transformación de industrias como los servicios profesionales o internet. Ha sido CMO en Deloitte y ejecutivo global en Marketing y Estrategia de Marca en empresas del grupo Young & Rubicam. Es autor de dos libros y decenas de artículos con base en el pensamiento sistémico y se define como explorador del comportamiento humano.

www.gallardo.world

Transcendiendo en la vida, a pesar, o gracias a las organizaciones

Luis Gallardo

Las organizaciones son seres vivos, comunidades con culturas y subculturas que se forman dependiendo del entorno, de los individuos que las componen y de sus públicos de interés. Pero incluso sabiendo de la fluidez de esas comunidades, hay personas que quieren mantener rituales, símbolos y tradiciones a todas costa, como si el tiempo se hubiera parado, como si el apego a lo que significan sea tan fuerte que uno dejaría de ser quien es si evolucionaran. La realidad, así es. Somos los artefactos que creamos, y los artefactos son lo que somos. De ahí la importancia de elegir bien en qué organización queremos evolucionar.

El bienestar social, especialmente pensando en el impacto de las organizaciones, o comunidades, no podría tener más relevancia. En mi libro, **The Exponentials of Happiness**, profundizo en la interconexión del individuo con las comunidades y de éstas con otras comunidades y a su vez con el colectivo de seres vivos. En el mundo corporativo, para simplificar y poder gestionar, pensamos que una política de recursos humanos tendrá un impacto similar en todos los empleados, y buscamos constantemente iniciativas que mejoren la involucración y la productividad, y sin embargo, no entendemos la naturaleza sistémica y de fluidez, de tanto el individuo como del entorno y de las propias organizaciones.

Si hoy el marketing trata de conocer en profundidad al individuo, sus comportamientos y sus motivaciones para personalizar la oferta, todavía a nivel de bienestar individual y social las empresas se olvidan de que cada empleado es diferente, que sus inquietudes varían a lo largo de la vida, y que

la felicidad no se deja en casa cuando se llega a la oficina. La falta de interés genuino por entender al ser humano nos está llevando a la alienación del 84% de las personas que ya expresan su desencanto y falta de motivación en el trabajo (según Gallup). ¡Wow!

Cada vez que pienso que dependiendo del entorno en el que vivimos eso puede provocar una enfermedad como el “estar quemado, o burnout”, ya reconocida oficialmente como enfermedad por la Organización Mundial de la Salud, se refuerza mi objetivo de conseguir a través de bē y de plataformas como el World Happiness Fest que aprendamos a ser. Ser sin más, independientemente del entorno o las organizaciones en las que nos desarrollamos. Porque consciente o inconscientemente, como camaleones, mimetizamos las características del entorno. Y si no sabemos cómo gestionarnos, especialmente a nivel emocional, un jefe miserable nos hará miserables.

Seguramente hayas oído hablar de las relaciones tóxicas, o del término codependencia, conceptos psicológicos que tienen tanto aplicación en individuos como en organizaciones. De la única manera en la que podemos liberarnos de ataduras emocionales que no nos dejan maximizar nuestro potencial es con un proceso de tres fases:

1. Reconociendo lo que pasa
2. Teniendo la perspectiva completa de por qué pasa
3. Transcendiendo a lo que pasa.

Si no dedicamos el tiempo suficiente a estas tres fases, las posibilidades de vivir una vida plena son realmente bajas.

Aprender a desaprender

Según las últimas investigaciones en consciencia y subconsciencia, antes de los 35 años hemos memorizado en el cuerpo físico el 95% de lo que pensamos y hacemos, y nos movemos por la vida en “piloto automático”, sin prácticamente

tener consciencia de por qué hacemos o lo que hacemos. Desaprender todos los condicionantes de nuestra vida se convierte en la tarea ingente del resto de la vida, sumándole a esto que estaremos interaccionando con organizaciones que seguirán condicionándonos, queramos o no.

Con este panorama, el bienestar social no parece del todo fácil de conseguir. Sin embargo, ya estemos en una posición de liderazgo formal, con los recursos para invertir en unas acciones u otras, o un liderazgo informal, con la posibilidad de influenciar en los demás con nuestro comportamiento y actitud; la opción está en nuestra mano. La clave está en desaprender, a toda costa. Y en elegir o crear organizaciones que se acerquen lo máximo posible a nuestro ideal de entorno constructivo. Y si no podemos elegir, sobre todo en el corto plazo, se hace necesario aceptar lo que tenemos y verlo como una oportunidad para prepararse para el siguiente paso.

He tenido la suerte de ayudar a construir muchas comunidades, a nivel corporativo y social, y hay tres variables que me ayudan mucho a crear bases solidas de desarrollo, tanto para la organización como para el individuo: el Propósito, las Fortalezas y la Compasión. Para empezar a desaprender y crear bienestar individual y social, hazte estas 10 preguntas y házselas a tu entorno.

A nivel del Propósito. 1. ¿Me siento feliz en mi organización? 2. ¿Estoy orgulloso de pertenecer a mi organización? 3. ¿Sé cómo contribuir a la misión de mi organización? 4. ¿Recomendaría mi organización a un amigo?

A nivel de las Fortalezas. 1. ¿Tengo la posibilidad de hacer lo que hago mejor? 2. ¿Tengo la oportunidad de crecer, aprender y desenvolverme? 3. ¿Tengo los recursos disponibles para hacer lo que debo?

A nivel de la Compasión. 1. ¿Siento que las personas se preocupan por mí en mi organización y en la vida? 2. ¿Recibo reconocimiento y aprecio por lo que hago? 3. ¿Mi opinión cuenta?

Analiza tus respuestas, y las de quien te rodea. Esa es la primera fase para empezar a crear tu bienestar y el de tu comunidad. Luego analiza el porqué de tus respuestas, para eso vas a necesitar ayuda de un coach o de un psicólogo. Y según te vayas acercando al “des-aprendizaje”, todo tendrá sentido.

Ánimo, el proceso es lo divertido, se trata básicamente de vivir y de hacerlo con el mayor nivel de bienestar y felicidad posibles.

“Es nuestra integración relacional y nuestra capacidad para gestionar nuestras distintas redes lo que casi siempre determinan el bienestar social de la persona”



Joan Quintana y Esther Trujillo
Instituto Relacional

Bio

Joan Quintana es director del Instituto Relacional. Ha desarrollado el Modelo de Transformación Relacional (MTR) en los campos de la empresa, la educación, la salud y la intervención social. Psicólogo-coach acreditado por el Colegio Oficial de Psicólogos (COPC). Trabaja en alta dirección en empresa familiar y multinacional y es consultor en proyectos estratégicos de cambio y transformación. Autor de los libros: *Anticípate y Relaciones Poderosas*.

Esther Trujillo es miembro del Consejo Ejecutivo del Instituto Relacional y especialista acreditada en Coaching Relacional. Diplomada en Relaciones Públicas y Publicidad, tiene estudios de Traducción e Interpretación y postgrados en Responsabilidad Corporativa por Harvard Business School y ESADE-Stanford. Con 16 años de experiencia en empresas multinacionales, ha trabajado para Meliá Hotels y Telefónica S.A, dirigiendo en ambas empresas la estrategia de relación y diálogo con grupos de interés. Socia fundadora de PlanBET Estrategias y premio a la Mejor Directiva de Responsabilidad Social por Fundación Alares. Recoge su experiencia en el libro *La Sociedad que no quería ser Anónima*.

www.institutorelacional.org

Modelo de Transformación Relacional

Joan Quintana y Esther Trujillo

En la sociedad actual, donde prima la falsa urgencia y el individualismo, la calidad de las relaciones queda a menudo en un plano de invisibilidad. Sin embargo, es nuestra integración relacional y nuestra capacidad para gestionar nuestras distintas redes lo que casi siempre determinan el bienestar social de la persona; uno puede tener salud, trabajo, prestigio o dinero, pero si sus relaciones le producen sufrimiento, el resto podría dejar de funcionar.

El Modelo de Transformación Relacional (MTR©) nace desde esa realidad, siendo definido y estructurado y posteriormente puesto a disposición de las personas por un equipo multidisciplinar de personas que comparten el interés por analizar las relaciones, desde una visión sistémica y en distintos planos: lo personal, lo organizacional, lo social, lo educativo, lo familiar...

En las distintas aplicaciones de la metodología, se ofrecen recursos para que una persona o colectivo pueda observarse a sí misma ante una situación concreta, y ayuda a localizar, interiorizar y conectar elementos en torno a dicha situación que hasta ese momento no había sido capaz de ver. El primer paso, para poder manejar cualquier situación, es tomar conciencia, pues solo trayendo las cosas a un plano consciente podemos trabajar en ellas.

Para nosotros, la relación es un conjunto de elementos que confluyen en el encuentro. En otras palabras, trabajamos por y para el encuentro de las personas y las organizaciones; el encuentro es la finalidad última, puesto que permite la consecución de otras finalidades mayores.

¿Has sentido alguna vez que en tu vida hay situaciones ante las cuales repites una y otra vez un comportamiento? Todos y todas lo hemos sentido alguna

vez. El ser humano es muy repetitivo; la combinación de los momentos vividos, referentes y patrones que cada persona ha tenido configuran el modo en que nos relacionamos con los demás, y que, de hecho, dan explicación a esas repeticiones en las que una y otra vez estamos, aun cuando no nos den buenos resultados. Profundizar en nuestro legado relacional proporciona los medios necesarios para ser consciente de esas repeticiones y brinda la libertad y autonomías necesarias como para decidir mantenerlas o evitarlas. Traer determinadas informaciones al plano consciente no hace que cambien, pero si nos sitúa en otro plano para manejarlas de otra manera que nos produzca mejores resultados. Ahora piense en una organización: aplica exactamente igual, las organizaciones como seres relacionales también tienen ese legado que las lleva a comportamientos repetidos.

Los 5 actos centrales de la dinámica relacional

Es precisamente desde ese legado que construimos nuestra dinámica relacional, la manera que tenemos de relacionarnos con los demás. Todas las personas y colectivos nos relacionamos con los demás a través de 5 actos centrales. Esos actos son: reconocer, pedir, ofrecer, escuchar y acordar. La dinámica relacional de cada persona es un amplio campo de trabajo, en el que se pueden modificar las pequeñas acciones, sencillas, medibles y de alto impacto transformador en nuestras relaciones. Las dinámicas de relación también permiten a las personas ser conscientes de los ecosistemas relacionales por los que transitan, cuáles de ellos les son realmente valiosos y útiles para ser más felices y cuáles son innecesarios, ineficientes o consumidores de tiempo y recursos, o generan una carga emocional excesiva. Cuando las personas o las organizaciones se atreven a cambiar sus dinámicas de relación, todo cambia y, sobre todo, podemos salir del círculo vicioso y repetitivo que nos lleva a tener dificultades y consecuentemente a no lograr lo que queremos, o a lograrlo a un precio muy alto. A esto le llamamos calidad relacional (consigo mis objetivos en la relación, sean personales o profesionales), equilibrio relacional (mantengo relaciones más simétricas, más conscientes y equilibradas) y eficiencia relacional (al menor precio posible, sobre todo emocionalmente).

En el centro del Modelo se encuentra el reconocimiento que, para nosotros, es la condición *sine qua non* para desplegar una dinámica relacional. Sin reconocimiento no hay manera de escuchar, pedir, ni ofrecer nada con sentido. Gracias al reconocimiento y a los actos relacionales se puede llegar a acuerdos, y con esos acuerdos se pueden emprender acciones que aporten valor al colectivo o a cada uno de sus miembros. Esto es la base para una sociedad sana, donde no hay personas o colectivos invisibles. Sin reconocer a los distintos departamentos una empresa no puede trabajar en coordinación. Sin reconocimiento mutuo, unos padres no pueden educar a sus hijos. Sin reconocimiento, no podemos ver al otro.

Por ello, el reconocimiento es el eje central de la identidad del Instituto Relacional, que reza: queremos transformar los modelos de convivencia, creando una cultura de relaciones basada en el reconocimiento y la legitimidad de todas las personas.

Hemos desarrollado herramientas también para, desde ese necesario reconocimiento, regular el flujo de comunicación entre dos nodos. Así, las conversaciones son algo más que una suma de discursos, son propuestas de acción concreta y regenerativa; nos permiten crear, fortalecer o reconstruir relaciones que son imprescindibles para la consecución de nuestros objetivos -personales o profesionales- y nuestra felicidad. El Modelo proporciona pautas para que esas conversaciones, a menudo conversaciones pendientes, se produzcan de manera adecuada, proporcionada y consciente para ayudarnos a eliminar cargas y tensiones de nuestra vida.

Con el MTR, el Instituto Relacional ha contribuido a la transformación de vidas, entornos empresariales, sociales, sanitarios, educativos y organizacionales, lo que sin duda contribuye al bienestar de todos ellos y de los sistemas que les rodean. Describimos nuestro hacer de la siguiente manera: acompañamos a personas y organizaciones en procesos de evolución, potenciando la eficiencia, el equilibrio y la calidad relacional.

Nuestra solvencia técnica está en nuestra metodología, y nuestra fuerza y principal motor de acción radica en nuestros valores: valentía, desafío, diálogo, comprensión y reconocimiento. Por eso nos gusta definir nuestro propósito, la esencia de nuestro hacer de esta manera: **hacemos visible lo invisible.**

RIESGOS
TADOS,
CIONAL
RAS:
ENZA - ENICA
ERAL
INTERIOR



“El mundo se enfrenta a retos sin precedentes. Por eso, cada vez se hace más necesario multiplicar el número y la eficiencia de equipos de innovadores sociales trabajando en el diseño y la implementación de soluciones transformadoras y sistémicas”



Guadalupe de la Mata
Innovation for Change Institute

Bio

Guadalupe de la Mata trabaja en ayudar a empresas, ideas, personas y proyectos a generar un impacto social positivo. Cuenta con una larga experiencia en finanzas para el desarrollo a nivel global. Es miembro senior de instituciones internacionales de desarrollo, como el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, el Banco Europeo de Inversiones y el Fondo Europeo de Inversión. Apasionada de la innovación social, fundó el Innovation for Change Institute, un *think tank* para la promoción de la innovación social, y es cofundadora de Impact Hub Madrid. Actualmente es Head of Change Management en el Banco Europeo de Inversiones.

www.innovationforchange.org

Transformando una gran organización hacia el *wellbeing*

Guadalupe de la Mata

El mundo se enfrenta a retos sin precedentes. Por eso, cada vez se hace más necesario multiplicar el número y la eficiencia de equipos de innovadores sociales que trabajen en el diseño y la implementación de soluciones transformadoras y sistémicas.

En los últimos 20 años, he trabajado en varias instituciones multilaterales que ponen sus recursos al servicio de la creación de impacto positivo para los ciudadanos y el planeta (por ejemplo, para crear empleo, reducir la pobreza o luchar contra el cambio climático). En ellas, he conocido y colaborado con muchos agentes de cambio de los cinco continentes y con equipos y organizaciones movidos por la ilusión y el propósito de contribuir a un bien mayor.

Estos equipos se enfrentan a grandes dificultades, resistencia al cambio, posibles conflictos... y mantienen al mismo tiempo, la capacidad de innovación y adaptación.

En muchas ocasiones, los equipos fallan o se desmotivan porque no cuidan lo que Otto Scharmer llama “su estado interior”, y no se dotan de mecanismos para 1) reflexionar y reconectar con el sentido de lo que hacen; 2) organizar sus tareas en función de sus fortalezas; 3) cultivar juntos la resiliencia para mantener la energía positiva en los momentos más difíciles.

Mi propuesta para todos aquellos que quieran colaborar con otras personas para cambiar el mundo, es cultivar consciente y proactivamente ese estado interior. ¿Cómo? Organizando, al menos tres veces al año, espacios para

reconectar con estos tres aspectos y acordar la práctica de hábitos diarios para mantenerlos. Yo llamo a esos espacios Changemaking LABs y los estructuro de la siguiente manera.

1) LAB 1: Reflexionar y reconectar con el sentido de nuestro trabajo

Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten su visión y tienen claro su propósito, consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso.

En palabras de Peter Senge: “Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”.

La construcción de una visión de equipo suele ser el producto de **varias interacciones de visiones individuales**, que requieren conversaciones periódicas donde las personas se sienten libres de expresarse y, sobre todo, aprenden del proceso de compartir experiencias y buscar la forma en que cada individuo se responsabilice por hacer lo necesario para concretar la visión.

Una vez que esas interacciones han tenido lugar, el siguiente paso es organizar un encuentro en el que se discutan las distintas visiones con la intención de construir una visión compartida. He realizado este tipo de talleres con pequeños equipos dentro de organizaciones y con grupos más numerosos. En el segundo caso, resulta muy útil utilizar metodologías participativas, como el World Café o el Open Space.

El paso final pasa por escribir la visión y transformarla en un manifiesto cocreado y comprometerse a implementar algunas prácticas para mantener la visión presente en las actividades “cotidianas”.

2) LAB 2: Organizar tareas en función de las fortalezas de los miembros del equipo

Los equipos de intraemprendedores o gestores de cambio son mucho más eficientes e innovadores cuando 1) cada miembro del equipo conoce sus fortalezas y las utiliza conscientemente en su trabajo diario; 2) todos los miembros conocen las fortalezas de sus compañeros; 3) las tareas y los proyectos se asignan e implementan teniendo en cuenta la combinación de esas capacidades.

Como en el caso del propósito, alinear al equipo alrededor de sus fortalezas requiere un trabajo inicial de autoconocimiento de cada uno de los miembros. En mi última experiencia me ha resultado muy útil el cuestionario desarrollado por los dos fundadores de la psicología positiva, Martin Seligman y Chris Peterson (**VIA Character Strengths Questionnaire**) que identifica 24 fortalezas universales a través de distintas culturas.

Una vez que todos los miembros han identificado sus fortalezas, organizamos una sesión para ponerlas en común, identificar complementariedades y diferencias y crear sinergias y un **mapa de fortalezas del equipo**.

En base a ese mapa, se **acuerdan mecanismos para asignar proyectos y tareas** y un proceso para reevaluar la implementación.

3) LAB 3: Cultivar la resiliencia y la energía en momentos difíciles

El tercer Lab que propongo se centra en acordar prácticas que generen energía positiva y bienestar en el equipo.

Las que más impacto han tenido en todos los casos en los que he estado involucrada han sido: la gratitud, la atención plena (*mindfulness*) y los actos de amabilidad (generosidad).

En este Lab propongo poner en común distintas maneras para cultivar la resiliencia y acordar con el equipo acciones para implementarlas diariamente. Por ejemplo, en una de las últimas experiencias con mi equipo acordamos practicar las siguientes acciones para experimentar una mayor gratitud:

- 1.** Escribir al final de cada día tres cosas por las que estar agradecido en la oficina o con los compañeros y compartirlo y ponerlas en una caja. Cada mes abrimos la caja y leemos los mensajes de agradecimiento.
- 2.** Buscar situaciones durante el día para dar las gracias a los compañeros.
- 3.** Una vez a la semana, dedicar un rato más largo a escribir una nota agradeciendo la ayuda especial o el impacto positivo que otros han podido tener en nuestro trabajo.

Como dijo Margaret Mead: "Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, solo eso puede lograrlo".

Social Wellbeing

Grandes sistemas

(comunidades,
ciudades, regiones,
país, mundo)

“Necesitamos nuevas plataformas y nuevas capacidades que mejoren nuestro sistema operativo mental y social, para pasar de una conciencia basada en ‘egosistemas’ a una conciencia de ‘ecosistemas’”.



Katrin Kaeufer

MIT CoLab y Presencing Institute

Bio

La Dra. Katrin Kaeufer es investigadora principal del Departamento de Estudios Urbanos y Planificación del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y presidenta de Presencing Institute junto a Otto Scharmer. Su trabajo incluye investigaciones centradas en el liderazgo, el cambio organizacional, la banca con valores y las actuaciones participativas. Kaeufer ha trabajado con empresas multinacionales y de mediano tamaño, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones como el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En 2013 publicó el libro *Leading from the emerging Future: From Ego-system to Eco-system Economies*, que firma junto con Scharmer. Actualmente está terminando el libro *Just Money. From Ego-system to Eco-system Finance*.

www.presencing.org

Tendiendo puentes entre el conocimiento y la acción: cómo pasar de “egosistemas” a “ecosistemas” en el liderazgo

Katrin Kaeufer

Hace poco asistí a una conferencia de Barack Obama. Lo que más me llamó la atención fue la siguiente frase: “Los políticos no lideran, siguen”. Como sociedad, nos enfrentamos a desafíos disruptivos que van desde la crisis climática hasta la desigualdad y la exclusión, y resulta evidente que nos faltan infraestructuras sociales para aprender y actuar de manera colectiva. Contamos con el 80% de las soluciones técnicas para abordar la crisis climática, pero, como sociedades, no somos capaces de ponerlas en práctica. A esto lo llamamos la “brecha entre el conocimiento y la acción”. Las dificultades para aplicar el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todo el mundo no se deben a la falta de conocimientos. El problema es la **desconexión entre nuestra conciencia colectiva y nuestra acción colectiva**. Esta brecha nos lleva a generar colectivamente resultados que nadie quiere.

En los últimos 10 años, desde Presencing Institute (PI) hemos experimentado con nuevas fórmulas para pasar del aprendizaje a la práctica. Un ejemplo de ello es nuestro “u.lab”, una plataforma *online-to-offline* dirigida al aprendizaje profundo (también llamado *deep learning*) que ha atraído a más de 145.000 participantes desde su lanzamiento en 2015 y que ha activado un ecosistema global de innovación social en torno a centros de trabajo presenciales y círculos de *coaching* de grupos reducidos. La motivación principal de nuestro trabajo es responder a la pregunta de cómo podemos construir un movimiento que se centre en renovar los cimientos de nuestra sociedad –nuestras instituciones

económicas, democráticas y educativas– con el fin de superar las diferencias ecológicas, sociales y culturales existentes.

Liderar el cambio y activar el desarrollo de movimientos requiere pensar en términos de sistemas. Todos los planteamientos orientados a los sistemas se basan en una distinción entre los síntomas que son visibles y las causas originales que subyacen a estos síntomas. Esta distinción ayuda a los actores del cambio a dejar atrás la mera reacción contra los síntomas para centrarse en abordar las causas originales que, si se modifican, tienen un impacto a largo plazo. Mientras que tradicionalmente la teoría de los sistemas se ha centrado en las distintas capas de estructuras y pensamiento (modelos mentales) que subyacen a estos síntomas, recientemente hemos visto un enfoque más amplio que incluye un nivel aún más profundo, el cual hemos denominado “fuente” o “intención”. Otra denominación para este cuarto nivel podría haber sido la “conciencia” o “consciencia”. Liderar el cambio desde ese cuarto nivel significa básicamente abordar la cuestión de por qué hacemos lo que hacemos. Qué intención aportamos a nuestro trabajo, a nuestro liderazgo o a nuestras organizaciones.

Para hacer frente a estos profundos desafíos, **necesitamos nuevas plataformas y nuevas capacidades que mejoren nuestro sistema operativo mental y social, para pasar de una conciencia basada en “egosistemas” a una conciencia de “ecosistemas”**. Sin embargo, a medida que cada vez más organizaciones empiezan a analizar el impacto de su trabajo en la sociedad, también observamos que los innovadores de este movimiento se enfrentan a nuevos retos. La corriente dominante actual en la mayoría de los sistemas utiliza lo que Otto Scharmer describe como el sistema operativo (S.O.) 2.0 (que se centra en la producción y la eficiencia), mientras que los innovadores actuales de estos sectores operan con el S.O. 3.0 (que se centra en los resultados y en los usuarios). La figura 1 muestra la evolución de los principales sistemas sociales con arreglo a su sistema operativo:

- del 1.0 (centrado en insumos y autoridad) y el 2.0 (centrado en producción y eficiencia)

A medida que la corriente dominante pasa del 2.0 al 3.0, los innovadores deben aprender a pasar del 3.0 al 4.0

Sist. Operativo	Salud	Aprendizaje	Alimentación	Finanzas	Resp. Corp.
1.0: Centrado en insumos y autoridad	Medicina tradicional centrada en el médico	Tradicional, centrada en el profesor	Tradicional, centrado en el productor	Capital financiero tradicional	Nivel 1: aliviar proyectos
2.0: Centrado en producción y eficiencia	Medicina basada en evidencias	Exámenes: Modelo Bulimia: “rápido dentro y fuera”	Agricultura industrial: monocultura	Capital extractivo: ciego a externalidades	Nivel 2: Prácticas corporativas
3.0: Centrado en resultados y usuarios	Medicina centrada en el paciente	Centrado en el estudiante	Orgánica: reducir impacto negativo	Inversiones de impacto: sensible a externalidades	Nivel 3: Innovación empresarial
4.0: Centrado en cocreación y ecosistemas	Refuerzo de fuentes de bienestar	Activar fuentes profundas de aprendizaje	Medio para sanar el planeta y las personas	Capital generador: transforma sistemas	Nivel 4: Con propósito (negocios como movimiento)

- al 3.0 (centrado en los usuarios) y al 4.0 (centrado en los ecosistemas). Echemos un vistazo a cómo pasar del 3.0 al 4.0 en diferentes sectores de nuestra sociedad, tal y como se indica en la figura:

- **Salud:** de combatir los síntomas de la enfermedad a fortalecer las fuentes de bienestar
- **Aprendizaje:** de los planes de estudio estandarizados a la activación de las fuentes más profundas del aprendizaje (aprendizaje centrado en la totalidad del niño y del sistema).
- **Alimentación:** de reducir el impacto negativo (agricultura orgánica) a producir alimentos como medio para sanar el planeta y las personas (agricultura regenerativa).

- **Finanzas:** de la inversión de impacto monotemática al cambio hacia sistemas transformadores (con impacto en los ecosistemas).
- **Responsabilidad corporativa:** de iniciativas con ánimo de lucro a empresas con propósito que sean rentables y que hagan del mundo un lugar mejor (empresas motivadas por su misión).

Para avanzar hacia el liderazgo centrado en los ecosistemas, es necesario adoptar un cambio interno que permita a las organizaciones de todos los sectores de la sociedad –tengan o no ánimo de lucro– actuar desde el bienestar colectivo. Para ello, es necesario –pero no suficiente– abordar los apremiantes desafíos de nuestro tiempo mediante la regulación.

Las regulaciones son intervenciones retrospectivas basadas en las experiencias del pasado. La urgencia de los retos a los que nos enfrentamos exige que utilicemos nuestras habilidades, nuestra iniciativa empresarial y nuestra creatividad para encontrar soluciones a los retos urgentes y complejos a los que nos enfrentamos como sociedad. Lo que se necesita hoy en día son innovaciones en los espacios de aprendizaje como sociedad y nuevas infraestructuras sociales –como el “u.lab”– que permitan a los actores del cambio capitalizar su potencial y materializarlo a través de intenciones centradas en los ecosistemas.



“No podemos dar por sentado el bienestar social. Requiere de nuestra atención diaria a través de prácticas que cultiven nuestra relación con nosotros mismos, con los demás y con el planeta”



Tatiana Glad
Impact Hub Ámsterdam

Bio

Tatiana Glad es una emprendedora, profesional de la sostenibilidad y especialista en estrategias del cambio que trabaja en múltiples sectores y culturas, especializándose en el emprendimiento con impacto, la innovación urbana, los negocios sostenibles y la próxima generación. Es cofundadora y directora de Impact Hub Ámsterdam y responsable de la práctica de Art of Hosting. Tatiana es una apasionada del desarrollo de comunidades y del *wellbeing*.

amsterdam.impacthub.net

Construyendo bienestar social

Tatiana Glad

Social - que guarda relación con la sociedad o con su organización; Bienestar - el estado de sentirse cómodo, sano y feliz.

En vista de las numerosas presiones socioeconómicas y ambientales que se ejercen hoy en día sobre los ciudadanos de todo el mundo, no podemos dar por sentado el bienestar social. Al contrario, requiere de nuestra atención diaria a través de prácticas que cultiven nuestra relación con nosotros mismos, con los demás y con el planeta.³ Tradicionalmente, hemos medido el bienestar y el progreso social sobre todo a través de indicadores económicos, como el PIB, pero durante la última década se han realizado una serie de esfuerzos para redefinir los indicadores con los que medimos nuestro bienestar en el planeta. En particular, en 2008, un estudio iniciado por Joseph Stiglitz (presidente de la Comisión de Medición del Rendimiento Económico y el Progreso Social), Amartya Sen (economista y filósofo indio, Premio Nobel de Economía en 1998 por su contribución a la economía del bienestar) y Jean Paul Fitoussi (economista francés), analizaba la necesidad de desarrollar indicadores más relevantes del progreso social, sobre todo en vista de la inminente crisis medioambiental y la incapacidad de aquellos que intentan guiar la economía y nuestras sociedades "como pilotos que intentan seguir un rumbo sin una brújula fiable".⁴

El informe distingue entre la evaluación del bienestar actual y la evaluación de la sostenibilidad, es decir, si éste puede perdurar en el tiempo. El bienestar actual tiene que ver tanto con los recursos económicos -por ejemplo, los

³ <https://www.oecd.org/statistics/measuring-well-being-and-progress.htm>

⁴ S-S-F Commission Report: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report>

ingresos- como con los aspectos no económicos de la vida de las personas (qué hacen y qué pueden hacer, cómo se sienten y el entorno natural en el que viven). Que estos niveles de bienestar puedan mantenerse en el tiempo dependerá de que las reservas de capital que son importantes para nuestras vidas (capital natural, físico, humano, social) se transmitan a las generaciones futuras.

El estudio hace una valiosa contribución a la necesidad de cambiar la visión dominante de que el bienestar social está ligado (únicamente) al bienestar económico, y reconoce la necesidad de examinar las influencias contextuales y la naturaleza subjetiva de la comprensión del bienestar. Creo que lo más importante para mi labor en el desarrollo de comunidades para la mejora de la sociedad ha sido el trabajo de Manfred Max-Neef y su matriz de necesidades y satisfactores humanos⁵, así como la comprensión de cómo se deben satisfacer las necesidades dentro de 3 contextos: (a) en relación con uno mismo; (b) en relación con el grupo social; y (c) en relación con el medio ambiente.

Art of Hosting, el arte de albergar conversaciones valiosas

En mi opinión, un requisito previo para cualquier proyecto que trate de mejorar nuestro bienestar a nivel social consiste en analizar cómo cultivamos nuestro propio bienestar en relación con nuestros contextos y las interacciones entre nosotros. ¿Cómo se satisfacen nuestras necesidades humanas básicas? ¿Cómo damos espacio a nuestros sueños individuales y colectivos? ¿Son compatibles? ¿Y cómo podemos alinearlos en un propósito compartido para adoptar medidas inteligentes en los temas que nos preocupan?

Para ello, me baso en las prácticas del Art of Hosting⁶ que nos ayudan a desarrollar nuestras capacidades para responder colectivamente a las oportunidades, retos y cambios. Esta metodología ofrece una serie de enfoques

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Manfred_Max-Neef%27s_Fundamental_human_needs y el libro Human Scale Development (1991, Apex Press, New York)

⁶ www.artofhosting.org

y, lo que es aún más importante, una visión compartida del mundo que valora la sabiduría colectiva y la capacidad de autoorganización de grupos de cualquier tamaño, asumiendo que las personas aportan su energía y recursos a lo que más les importa. A través de estas prácticas, veo el potencial para la transformación social a través de un estilo de liderazgo positivo y vital⁷, que beneficia a las comunidades y se desarrolla con ellas (y puede aplicarse a sistemas sociales más amplios como ciudades y regiones) a medida que sus integrantes encuentran nuevas formas de reunirse, sentirse incluidos y colaborar para conseguir cambios.

Una de las prácticas fundamentales del Art of Hosting es la denominada "Four-Fold Practice"⁸ o cuádruple práctica, que aborda la interacción entre hospedarse a sí mismo, hospedar a otros, ser participante y cocrear con otros. Se trata de una práctica continua que sigue desplegando nuevos niveles de aprendizaje sobre nosotros mismos y sobre cómo desarrollar una colaboración efectiva con los demás. "Ninguno de nosotros es lo suficientemente inteligente como para hacer frente a la complejidad a la que nos enfrentamos en el entorno actual", afirma Chris Corrigan, especialista en este ámbito. "Con el tiempo, el capital social y el tejido social que desarrollan las personas que prestan idéntica atención a su trabajo y a sus relaciones consiguen un equilibrio sostenible en sus actuaciones".

Durante los últimos tres años, desde Impact Hub Ámsterdam hemos estado trabajando con el Ayuntamiento de la ciudad para cultivar y albergar el ecosistema de impacto local. Para ello, hemos reunido a personas y organizaciones que están comprometidas con el impacto social positivo para encontrarse, compartir experiencias y prácticas, y ser testigos de cómo el propio ecosistema crece y madura a medida que la comunidad conecta con él.⁹ Este enfoque se basa en el uso de tecnologías sociales que permiten la

⁷ https://berkana.org/berkana_articles/core-practices-of-life-affirming-leaders/

⁸ Four-fold Practice (vídeo): <https://www.youtube.com/watch?v=FWodPL9C1UI&feature=youtu.be>

⁹ <https://www.iamsterdam.com/en/business/news-and-insights/news/2019/building-a-city-ecosystem-for-impact>

participación y la cocreación, como World Café¹⁰, Open Space Technology¹¹ y Appreciative Inquiry¹². Volviendo al enfoque Four-fold Practice, es importante destacar que el uso y la eficacia de estos métodos dependen de la capacidad del anfitrión para “estar presente” y trabajar con los resultados que surjan de manera orgánica en el grupo, y no tanto de aplicar los métodos de manera lineal, como un conjunto de instrucciones. Es este compromiso de trabajar con los grupos como sistemas de vivos y emergentes –en lugar de tratarlos como insumos y productos estáticos– lo que consigue marcar la diferencia tanto en la calidad y sostenibilidad de los resultados como en nuestro aprendizaje como participantes y anfitriones.

Comprender la aplicación del Art of Hosting en la sociedad depende de la recopilación y el intercambio de experiencias¹³ entre los profesionales y la creación de espacios para reunirse y compartir las lecciones aprendidas como comunidad: así es como pasamos de ser un grupo de individuos en el aprendizaje a convertirnos en **una comunidad que aprende**. Lo que hace que este trabajo sea sistémico (esto es, que haga referencia a un sistema, y sobre todo que no haga referencia a una parte en particular) es el reconocimiento más profundo de que, como comunidades, todos formamos parte de un sistema de vida más amplio, y que dependemos de él para nuestro bienestar. Y así, este trabajo se convierte no solo en una necesidad para coexistir como personas diversas en contextos finitos y a veces complicados, sino también para nuestra capacidad colectiva de prosperar en nuestro planeta y encontrar una forma más saludable de cambiar nuestra relación con el sistema vital del que dependen nuestras vidas.

¹⁰ <http://www.theworldcafe.com/>

¹¹ <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/>

¹² <https://www.centerforappreciativeinquiry.net/more-on-ai/what-is-appreciative-inquiry-ai/>

¹³ <https://www.artofhosting.org/what-is-aoh/case-stories/>

“La información está en la totalidad, en la naturaleza, en lo colectivo, en la escucha y la valorización de la información que traen todos y cada uno de los organismos que conforman nuestra compleja existencia intrincada”



Johnny Azpilicueta

ThinkSmart y Molino de Guadalmesí

Bio

Johnny Azpilicueta es un emprendedor social, diseñador holístico multidisciplinar, consultor y formador en diversas metodologías orientadas a la innovación y la sostenibilidad. Embajador de GEN (Global Ecovillage Network), fue fundador de ThinkSmart (1995), dedicada a la mejora del desempeño de las personas en grandes organizaciones. Y vive desde 2005 en Tarifa en una comunidad llamada Molino de Guadalmesí, donde acompaña procesos de aprendizaje.

www.molinodeguadalmesi.com

Haciendo emerger el sueño colectivo

Johnny Azpilicueta

Inmaterial ≠ virtual, Material ≠ Real

A lo largo de la historia han existido distintos marcos de pensamiento o visiones del mundo. En algunos momentos del pasado, en algunas culturas o en algunas corrientes filosóficas, se ha considerado que el mundo estaba hecho de espíritus, de *Chi*, que las montañas eran entidades con vida y, en definitiva, que el mundo inmaterial tenía una existencia real. Con la revolución científica y el dualismo de Descartes y hasta el siglo XX, se fue estableciendo la creencia de que sólo el mundo material tenía una existencia real y el mundo de las ideas era sólo un epifenómeno de la materia.

Entrando en el siglo XXI, dos corrientes aparentemente inconexas, y hasta opuestas, vuelven a llevarnos en la dirección de la desmaterialización. Por un lado, el crecimiento de nuestras vidas digitales hace cada vez más difusa la línea entre el concepto de real y virtual. Una manifestación clara de esto puede verse en los activos de las compañías más importantes del mundo. Hace 50 años las primeras 50 compañías de Fortune 500 por ejemplo tenían activos materiales en forma de edificios, máquinas, minas, etc... Ahora las empresas como Facebook, Google o Apple son esencialmente inmateriales. Y encontramos más y más componentes inmateriales en nuestras vidas. Antes teníamos oro, ahora tenemos seguidores. Existe una red WiFi que no podemos ver pero que hace que nuestros teléfonos móviles tengan no solo acceso pasivo, sino que sean parte cocreativa del conocimiento que entre todas las personas generamos de manera colectiva.

Por otro lado, asistimos al resurgimiento de disciplinas que trabajan con el mundo inmaterial, beben de fuentes ancestrales como el chamanismo y conectan con la ciencia más avanzada, como la mecánica cuántica, la

teoría de sistemas, la epigenética o los campos mórficos. Las constelaciones sistémicas sería un ejemplo que está extendiéndose en el mundo de las empresas. En esta visión desmaterializada, hablaríamos por ejemplo de la red sutil energética que nos conecta no solo entre los humanos, sino que incluye a todos los seres. Quizás todavía no tenemos una percepción cuantitativa de ello, pero cada vez tenemos más experiencias que nos hacen sentirlo internamente.

Una muestra de esta realidad inmaterial son los sueños.

Los sueños

Los sueños son un misterio que la ciencia todavía no ha sido capaz de desvelar. Nos conectan con nuestra intuición, con nuestros anhelos y miedos más profundos. Trascienden el tiempo y el espacio.

“De los sueños emerge la creación, de la creación la manifestación del Sueño creativo. Reconoce la sabiduría de los sueños, escucha lo que dicen, escúchate a ti misma trayendo a este mundo material su mensaje”. Lisa Reid

La cultura aborígen australiana es la más antigua que pervive sobre la tierra. Tanto ella como muchas otras culturas en todo el mundo, consideran que el mundo es esencialmente inmaterial y podemos conectarnos con él a través de nuestros sueños. El mundo que llamamos real sería solo una versión reducida de esa realidad. Por eso piensan que si te desconectas de los sueños te desconectas de tu alma. Cuando un niño nace, hereda una línea de canción (songline) en la que se conecta con una parte de su territorio y a través de ello con sus ancestros y con su comunidad entrelazándose con el resto de seres que lo habitan. Igualmente, muchas otras culturas como los Achuar de Ecuador o el pueblo Sng'oi de Malasia conectan con la sabiduría a través de tejer colectivamente sus sueños.

Desde esta visión, somos un canal para manifestar esos sueños en este plano material. Los proyectos son sueños que traemos al mundo para compartir con las demás como un regalo.

Uno de los ejemplos más claros para comprender la emergencia del sueño colectivo es la acción en la escala global, y posteriormente glocal, de miles de ONG con una visión holística e integradora, que trasciende la especie humana y engloba a todos los seres a escala planetaria, incluyendo la tierra misma (Gaia) como ser vivo. Hemos pasado de la tribu a los reinos, de ahí a los imperios y a las organizaciones multinacionales, de ahí a los movimientos globales para proteger el planeta. En cada uno de esos momentos de transición, se han producido fricciones. Y cada vez las transiciones han venido más rápido. En estos momentos nos adentramos en un nuevo salto de escala en el que tendremos que replantearnos muchos conceptos emergentes.

Glocal ecosystems: La escala holárquica

En esta nueva etapa, contemplaríamos el universo como fractal, organizado por organismos hechos de otros organismos de escala inferior y a su vez siendo partes de organismos de escala superior. Cada uno de estos organismos tienen un centro y una autopercepción que les lleva a intentar mantenerse unido y perpetuar su existencia. Esto es válido tanto para una célula o un árbol como para un bosque. Nos es más fácil establecer estas escalas holárquicas cuando hay una frontera o membrana clara que define el comienzo y el fin de este organismo. Por ejemplo, nos es fácil percibir la hormiga como un organismo, pero tenemos más dificultad para percibir el hormiguero o la colmena como un todo. Un hormiguero presenta comportamientos propios, tiene un crecimiento, una maduración, un envejecimiento, y sobre todo tiene reacciones al entorno que no son conocidos ni generados por ninguno de los individuos que lo forman, sino que son propiedades emergentes del conjunto. Exactamente igual sucede, en mayor o menor medida según la complejidad de los sistemas de retroalimentación (*feedback*), con los organismos que crean las personas.

Aquí es dónde conectamos con la idea de *social wellbeing*.

¿Cómo conectar socialmente con esta sabiduría profunda? La información está en la totalidad, en la naturaleza, en lo colectivo, en la escucha y la valorización de la información que traen todos y cada uno de los organismos que

conforman nuestra compleja existencia intrincada. Reconociendo que estamos interconectadas y somos partes creadoras de un mismo todo.

Están emergiendo innumerables metodologías que nos ayudan en este proceso: la ecología profunda, el Dragon Dreaming, las constelaciones sistémicas, el Trabajo de Procesos, y muchas más.

Para mí, la clave es conectar simultáneamente con la experimentación de estos principios a nivel personal y con la totalidad a través de las distintas escalas holárquicas: desde la pareja, la comunidad, hasta la conexión con el planeta. Conectar con mi interior, con todas las partes que me forman, comprendiendo que soy un bosque de bacterias. Conectar con mi exterior, con los Todos de los que soy una parte cocreativa. Comprender que mi esencia inmaterial, mis creencias, mis ideas, mis recuerdos del pasado y mis sueños del futuro me conforman tanto como mi cuerpo material. Y hacerlo en todas las escalas. Si una de las partes de mi cuerpo no está bien, yo no estoy sano. Si alguna otra parte del cuerpo que formamos colectivamente no está bien, yo tampoco puedo estar bien.

El *social wellbeing* pasa por encontrar relaciones sinérgicas (*WinWin*) en el fluir entre todos los miembros de esta totalidad. Ejemplos son las innumerables pequeñas comunidades conscientes por todo el planeta, o la multitud de emprendedores y empresas que ya están tomando conciencia sobre los impactos de nuestras acciones en el mundo y están construyendo un nuevo modelo de hacer negocios. Un actor naciente en esta dirección sería la Wellbeing Economy Alliance (WEAll).

Pero quizás basta con escuchar tu interior para dejarte guiar hacia una forma holísticamente más sana de estar en el mundo.



“Los Bancos de Tiempo permiten que sus usuarios puedan desarrollar y reforzar aptitudes, procesos y recursos, incrementando su propia complejidad”



Julio Gisbert

TimeLab Madrid

Bio

Informático de profesión, Julio Gisbert ha desarrollado su actividad profesional en el mundo financiero. Desde 2003 colabora en la creación y gestión de diferentes Bancos de Tiempo, experiencias de monedas sociales y redes de intercambio por España y Latinoamérica, escribiendo artículos, participando en conferencias como ponente y promoviendo diferentes encuentros locales, nacionales e internacionales. Autor del libro Vivir sin empleo: redes de trueque, bancos de tiempo, monedas sociales y otras alternativas. Actualmente dirige el Laboratorio de innovación en Bancos de Tiempo TimeLab con sede en Medialab Prado y es el principal promotor de la Asociación Iberoamericana de Bancos de Tiempo.

timelab.bdtonline.org

Conectando el tiempo y otros activos de las comunidades

Julio Gisbert

Enfocaré este breve estudio de las redes de intercambio comunitarias basadas en tiempo como unidad de transacción apoyándome en las 4 palancas de innovación sistémica referidas por Marilyn Hamilton en su serie “Integral Cities”, como marco del denominado “Social Wellbeing”– que yo ampliaría más y enlazaría en un capricho de diálogo intercultural con el concepto de “Buen vivir” o Sumak kawsay de las culturas andinas –.

Paso seguidamente a dar detalle de cada una de ellas:

1-Cuidado. Los bancos de tiempo, desde sus inicios en EEUU y Japón en los años 80 y hasta nuestros días, se han preocupado en crear nuevas redes vecinales y comunitarias consistentes y sólidas – en el caso nipón, incluso en clave intergeneracional – donde los cuidados han tomado un papel principal.

Actualmente destacaría, por un lado, los Bancos de Tiempo ingleses, que trabajan en el entorno de clínicas y hospitales, tanto para el área de prevención como de cuidados domiciliarios o acompañamiento. Encontramos en estos Bancos de Tiempo una respuesta a las nuevas necesidades sociales y de atención, fruto de una sociedad cada vez más envejecida y con unidades familiares -que han sido la red tradicional y la fuente principal de apoyo y de cuidados- con número de miembros cada vez más exiguo y diversas. También son muy significativas las experiencias de Bancos de Tiempo en Estados Unidos, como el de las enfermeras visitantes de Nueva York, donde un colectivo profesional se involucra en acción social directa con más de 1.700 voluntarios ciudadanos de a pie (www.nycservice.org/organizations/1097).

En estos Bancos de Tiempo va tomando un creciente peso el *wellness* personal, que no deja de ser un plano más del *wellbeing* social, con el desarrollo de talleres de coaching, mindfulness, yoga, reiki, zen y todo tipo de actividades relacionadas con la salud y la transformación personal, incluyendo la conexión con la naturaleza y la preocupación por el medio ambiente.

2-El espacio o contexto. Un Banco de Tiempo invita a la innovación y a la creatividad, ya que crea un espacio mental y emocional que empodera a un grupo de vecinos con un propósito común que es el bienestar general. Desde este punto de vista, el Banco de Tiempo ofrece la oportunidad de nuevas fórmulas políticas de compromiso social y de cambio - en este caso, el nuevo vecindario que estamos construyendo -, y que en ocasiones llega a transformarse en una economía local basada en el intercambio, la llamada gift economy o economía del don. Por ejemplo, los centros culturales o sociales cedidos por ayuntamientos o por otras instituciones, se convierten en nuevos espacios comunitarios de transformación social a través de talleres, reuniones, encuentros, trueques y todo tipo de intercambios, tangibles e intangibles, y aportan un crecimiento social y económico real más allá de cualquier PIB. Y cuando no son solo usuarias las personas, sino también las entidades u otras organizaciones del barrio, como asociaciones, colegios, ONG, empresas y comercios, creamos barrio. Aparece así una moneda como factor identitario común, en este caso una moneda basada en tiempo. Un ejemplo sería el TimeLab, laboratorio de innovación en Bancos de Tiempo que estamos realizando actualmente en el Barrio de las Letras, con sede en Medialab Prado (www.medialab-prado.es/actividades/banco-del-tiempo-del-barrio-de-las-letras).

3-La construcción de capacidad. Los Bancos de Tiempo permiten, mediante el intercambio de conocimientos y habilidades, que sus usuarios – ya sean personas individuales o todo tipo de colectivos – puedan desarrollar y reforzar aptitudes, procesos y recursos, incrementando su propia complejidad a partir de estos mismos intercambios, y creando redes colaborativas con reglas muy diferentes a las tradicionales, limitadas por su excesiva dependencia de recursos económicos que en ocasiones no existen o son difíciles de obtener

(crédito). La divisa tiempo tiene una característica fundamental, a diferencia del dinero clásico, y es su abundancia. Un absoluto oxímoron en economía, como ciencia que estudia la forma de administrar recursos escasos para satisfacer necesidades humanas.

4-Las conexiones. Gracias a la tecnología, la barrera original de los primeros Bancos de Tiempo -la necesidad de proximidad para poder intercambiar recursos- se ha diluido. Hoy contamos con redes internacionales de intercambio de todo tipo, como HourWorld (hourworld.org) o Timerepublik (timerepublik.com). En ellas, los intercambios no son solo virtuales, sino que invitan a las personas a desplazarse a otros países y conocer otras culturas utilizando la propia red. Se producen así intercambios de jóvenes entre Bancos de Tiempo, Bancos de Tiempo interculturales para la integración de inmigrantes y refugiados en nuestras ciudades, experiencias de micro voluntariado para jóvenes recompensadas en tiempo para enlazar acción solidaria con comercio local (minuts.cat), implicación de ayuntamientos y corporaciones locales -por ejemplo en Gales e Inglaterra- por medio de billetes de tiempo en el empoderamiento comunitario (www.wearetempo.org), pensiones pagadas en tiempo para fomentar la ayuda mutua y el envejecimiento activo -en ciudades suizas y austriacas: (www.zeitvorsorge.ch)-, Bancos de Tiempo en universidades, que empiezan a relacionarse y a tejer nuevas redes colaborativas no solo entre ellas, sino también y de manera sistémica con los espacios urbanos donde se encuentran, etc.

En suma, la divisa tiempo conecta personas, barrios y municipios como una moneda más, complementando a la economía real como un espejo de solidaridad y creando *social wellbeing*.

“Una arquitectura orientada a construir estructuras sociales, colaboración y ciudades más resilientes”.



Iñaki Alonso

sAtt-Arquitectura Abierta

Bio

Iñaki Alonso es arquitecto urbanista por la Universidad de Madrid (ETSAM) desde 1998. Socio fundador y CEO de sAtt arquitectura Arquitectura, empresa dedicada a la innovación en ecología social y medioambiental aplicada a la arquitectura, la promoción y la consultoría. Fundador y presidente de Ecómetro, asociación para la medición y difusión de la Ecología en la arquitectura. Fundador y expresidente de SANNAS, asociación de empresas Triple Balance para la construcción de un tejido empresarial en el 4º sector.

satt.es

Arquitectura y urbanismo para comunidades resilientes

Iñaki Alonso

La arquitectura está condicionada por un modelo de desarrollo heredado del S.XX que pone por encima al individuo frente a cualquier otra construcción social. Pero estamos en un momento de cambio profundo de paradigma y un resurgimiento de la cultura de lo común y las estructuras colaborativas. En este contexto, la arquitectura juega un papel esencial: los edificios pueden favorecer o no este nuevo contexto. A continuación, expongo algunas ideas esenciales de una arquitectura orientada a construir estructuras sociales, colaboración y ciudades más resilientes.

¿Viviendas para los individuos o para las personas?

Hemos heredado una forma de hacer viviendas propia de un sistema reduccionista basado en la individualización. Con ello hemos conseguido cajas/ contenedores de personas, o familias inconexas en ellas. Cada vez es más difícil tener unos vecinos a los que pedirles aceite o azúcar en un momento de necesidad. Obviamente hay muchas excepciones, pero la tendencia generalizada está enfocada en no tener que comunicarnos mucho para que no surjan conflictos. Solo tenemos una reunión o dos de vecinos al año y es un lugar de batalla para que cada uno vaya a defender sus intereses particulares. No hay nada en común más allá de lo estrictamente necesario, obras de mantenimiento, ITE, gastos generales etc. El edificio es un contenedor de individualidades y el administrador es un gestor de cuentas. Pero las personas también tenemos una condición humana muy social, esta condición es compleja, genera muchas alegrías y cuidados pero también genera conflictos. Tristemente hemos decidido renunciar a las alegrías y los cuidados por no saber gestionar ni solucionar los conflictos. Pero esto se puede revertir

y es lo que se propone desde modelos como *cohousing* o *coliving*: aprender a entendernos para sacar todo lo positivo de los espacios colaborativos.

La triple relación social (yo, nosotras y todos)

Cuando hablamos de estos nuevos modelos, parece que estamos proponiendo volver a las comunas de los 60, los falansterios o las viviendas colectivas soviéticas, pero nada más allá de la realidad. Tenemos que entenderlos desde un contexto actual de cultura colaborativa, que es bien diferente. El *coliving* o *cohousing* vienen a rescatar las relaciones sociales en el entorno de la vivienda. Obviamente esto se puede hacer desde muchos lugares y el reto está en la construcción de una triple relación equilibrada y que satisfaga a la propia comunidad. El modelo busca un equilibrio entre los espacios privados, el respeto a la intimidad de cada uno - temporal y espacial- y la posibilidad de compartir espacio, acciones y momentos con una comunidad que reconoce lo común como una entidad con valor que dialoga con el yo. Pero también busca una relación con la ciudad y con el mundo, hacer un edificio que no tiene emisiones de CO² o que está construido con un material renovable como madera certificada FSC es pensar en el bien de todos. Significa generar acciones globales frente a problemas globales como el cambio climático a través de una descarbonización de la construcción y, por tanto, de la economía. Estos modelos de arquitectura parten de un yo consciente y proactivo, que construye comunidad ecosocial resiliente para afrontar los Objetivos de Desarrollo Sostenible que tenemos todos como humanidad.

Posibilitar comunidades multifuncionales

La arquitectura tiene la posibilidad de generar edificios que faciliten la construcción de estructuras sociales con una diversidad de funciones. Construye un tablero de juego donde es posible que se construyan lazos entre las personas para generar una comunidad desde la diversidad y privacidad de cada uno. La arquitectura posibilita que esto ocurra, pero no puede garantizar que vaya a ocurrir. Para ello es necesario que existan unos actores proactivos que tengan la voluntad de hacer que ocurra. Podemos diseñar una arquitectura

social y abierta que tenga espacios para compartir ciertos momentos, una celebración, un desayuno de domingo, tender una lavadora, compartir un coche, una biblioteca o un espacio de trabajo compartido. En este caso, ya no podemos pensar un edificio solo desde una perspectiva puramente residencial, sino un edificio con otros usos asociados que le dan una mayor complejidad y diversidad y lo convierten en un ecosistema más vivo.

El edificio no termina en el fin de obra

Igual que en la sostenibilidad no basta solo construir un edificio muy eficiente, sino que también es imprescindible saber usarlo con eficiencia para conseguir los mínimos consumos de energía. En el caso de la gestión social el edificio también debe tener unos espacios esenciales para compartir, pero casi más importante es generar unas dinámicas sociales que construyan ese respeto y uso de lo común. El edificio tiene que tener un propósito claro y las personas que van a vivir en el mismo estar alineadas con ese propósito. Tienen que existir unos roles claros y aceptados donde la participación digital y física tiene que estar muy medida para una buena gestión. En este aspecto debemos aprender mucho sobre la construcción de lo común y el administrador de fincas pasa a ser un facilitador de comunidades, las reglas cambian y están en juego personas y emociones.

La resiliencia de una comunidad

Uno de los mayores potenciales de este tipo de edificios ecológicos y el modo de vida que conlleva con la construcción de comunidades proactivas está en la resiliencia que se adquiere frente a contextos complicados de crisis permanente. El futuro de la energía es incierto por el *peak oil* y nuestra dependencia de combustibles fósiles, pero sí que hay datos relevantes que son preocupantes: la factura de la luz ha subido un 84% en los últimos 10 años según FACUA. En este contexto y otros de complejidad social, recesión y crisis sistémica, un edificio de este tipo y una comunidad cohesionada genera una mayor resiliencia y mejor capacidad de afrontar las nuevas formas de vida.

“Un lugar permanente en la ciudad en el que podemos encontrarnos con otros vecinos para llevar a cabo proyectos que mejoren la vida en común y crear comunidad”



Marcos García
Medialab Prado

Bio

Marcos García es director de Medialab Prado desde 2014. Entre 2004 y 2006 fue responsable del programa de educación de Medialab Madrid junto con Laura Fernández, en el cual desarrollaron el programa de mediación cultural y el proyecto Interactivos. Entre 2006 y 2014 ambos fueron responsables del programa cultural de Medialab Prado. Marcos ha participado en foros nacionales e internacionales sobre cultura digital, medialabs, innovación ciudadana y cultura libre.

www.medialab-prado.es

Laboratorios ciudadanos, infraestructuras para el bienestar social

Marcos García

Únicamente de forma conjunta pueden los hombres librarse del lastre de sus distancias. Elias Canetti, Masa y Poder

Pocas veces se hace más visible que nos necesitamos unos a otros que cuando sucede un desastre. Si bien es habitual que los medios de comunicación y las películas de Hollywood muestren a las personas como un rebaño de corderos asustados a la espera a ser rescatados por Charlton Heston, o como vándalos afanados en el saqueo y la lucha violenta por la supervivencia, lo cierto es que tal y como ha observado la sociología de los desastres tras huracanes, bombardeos y terremotos que han devastado ciudades, la realidad es muy diferente. Resulta que esos comportamientos no son tan frecuentes y que las personas sobre todo actúan con valentía, generosidad, gran capacidad de improvisación y un profundo sentido comunitario. En medio del horror no hay tiempo que perder y rápidamente la gente se pone manos a la obra para salvar vidas, atender a los heridos y a los que han perdido su casa. Los equipos públicos de salvamento no dan abasto y es necesario que la ayuda llegue a donde se necesita, habilitar hospitales improvisados, lugares para dormir y cocinas colectivas para que a nadie le falte lo necesario. Pero lo más llamativo y paradójico de todo es que en estos momentos de desastre y desesperación también reina la alegría, el sentido del humor y el arte.

Este sentimiento profundo de fraternidad y agencia colectiva que da posibilidad de construir una nueva ciudad desde cero entre todos hace que la gente se sienta muy bien. Aunque estos “paraísos”¹⁴ contruidos en el infierno

¹⁴ A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster. Rebecca Solnit. Penguin Random House (2009)

de los desastres duran hasta que regresa la “normalidad”, dejan algunas secuelas en las personas que vivieron estas situaciones. Hay un dato revelador: según las estadísticas, en los meses que siguen a un desastre, suele haber un incremento considerable en el número de matrimonios que se celebran. Pero sobre todo la reacción a los desastres nos habla de la naturaleza humana y de cómo cuando se dan las condiciones de agencia colectiva para que las personas tengan voz y un papel en la vida pública se amplía de manera extraordinaria el horizonte de lo que aparentemente somos capaces de llegar a hacer como sociedad.

Las instituciones y políticas públicas que hemos heredado suelen considerar a los ciudadanos como sujetos con necesidades individuales y carencias que hay que cubrir. La reacción comunitaria a los desastres nos muestra un tipo de necesidades individuales y colectivas que no se suelen tener en cuenta. ¿Podemos diseñar instituciones y políticas públicas que faciliten procesos de auto organización para crear iniciativas que mejoren la vida en común y ayuden a la aparición de comunidades y redes de apoyo mutuo? ¿Cómo serían las instituciones que partieran de la idea de que nos necesitamos unos a otros sin que esto se tenga que hacer evidente por una catástrofe?

Experimentación y colaboración entre desconocidos

Los laboratorios ciudadanos se proponen como un modelo de institución pública que ofrece lugares de encuentro para la experimentación y la colaboración entre desconocidos, que trabajan en equipo para llevar a cabo proyectos que mejoren la vida en común. Los proyectos y experimentos que llevan a cabo en un laboratorio ciudadano van desde la creación de prótesis de código abierto, la edición de artículos en Wikipedia, unas barras para hacer ejercicio en el parque, visualizaciones de datos de los hábitos alimentarios y sus consecuencias, la traducción colaborativa de libros o el diseño de instrumental de bajo coste para un laboratorio de biología.

Los modos de hacer de los laboratorios ciudadanos están orientados a facilitar que personas que provienen de mundos distintos y que antes no se conocían

puedan colaborar en el desarrollo de un sinfín de ideas diferentes. Un primer paso es la apertura de convocatorias temáticas para recibir propuestas sobre asuntos como la movilidad, alimentación, magia y tecnología, la ciudad como base de datos, la España vaciada... Una vez seleccionados entre 8 y 10 proyectos, se publica la convocatoria abierta a cualquier persona que quiera colaborar. Todos los participantes, a veces son más de 100, se reúnen en talleres de prototipado colaborativo en un mismo lugar organizados en torno a cada uno de los proyectos. Dependiendo del tipo de convocatoria, los talleres duran dos semanas si los participantes provienen de diferentes países, o varios fines de semana si están orientados a la población local o grupos de trabajo estables para proyectos de largo recorrido.

Aunque los talleres están facilitados por un equipo de mentores, asistentes técnicos y mediadores, cada grupo, formado por el promotor de la idea y los colaboradores que han querido sumarse para realizarla, tiene que organizarse y decidir cómo dar forma a la propuesta inicial. El objetivo es construir un prototipo, pero desde un punto de vista institucional no hay ninguna presión para alcanzar un resultado determinado. Tan solo se pide que el proceso de experimentación se documente. La clave está en que hacer algo juntos implica aprender a hacer algo juntos y en el desarrollo de los proyectos hay que desplegar habilidades para la cooperación como la escucha, la empatía, la capacidad de transmitir una idea, el saber incorporar o rebatir las ideas de otro y reconocer las aportaciones de cada uno. Cada prototipo implica, por tanto, prototipar una nueva comunidad de práctica y aprendizaje.

Además de la colaboración que se da en cada equipo, el hecho de estar todos los grupos en un mismo lugar ayuda a construir un ambiente bullicioso de generosidad contagiosa. El objetivo de los laboratorios ciudadanos es mantener un lugar permanente en la ciudad (una institución), en el que podamos encontrarnos con otros vecinos para llevar a cabo proyectos que mejoren la vida en común y crear comunidad.

Para asegurar la diversidad de la participación no es suficiente con la publicación de convocatorias abiertas, es necesario poner en práctica la

hospitalidad necesaria para que cualquier persona se sienta invitada a formar parte de un equipo de trabajo. Estas prácticas de hospitalidad, que llamamos mediación, tienen por tanto que ser capaces de incluir diferentes formas de implicación, desde la participación débil o esporádica a las de mayor intensidad y duración de aquellos que tienen el tiempo y la voluntad para ello. Se trata de una llamada a colaborar que es similar a la que se da en situaciones de desastre y pone de manifiesto el deseo de contribuir con nuestros conocimientos a proyectos comunitarios en la medida de nuestras posibilidades.

El bienestar social nunca será completo si es algo que se entiende como un mero servicio y no algo que nos procuramos entre todos. Porque no solo necesitamos que nos cuiden, también necesitamos cuidar.



“¿Es posible revolucionar el cuidado desde una aproximación colectiva?”

Roberto Bravo
Persei vivarium



Bio

Roberto Bravo ha estado inmerso en el campo de la Salud Digital durante los últimos 15 años. Es fundador y CEO de Persei vivarium, una compañía con foco en la creación de colecciones de datos de calidad. Ha desarrollado su carrera profesional en el sector de los dispositivos médicos y la estimulación cardíaca. Ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y experto en el diseño y aplicación de tecnologías de información y comunicación en salud. Participa en másters del ámbito sanitario e imparte formación sobre innovación y emprendimiento en el grado de Ingeniería Biomédica de la Universidad Rey Juan Carlos.

perseivivarium.com

La revolución en el cuidado de la salud

Roberto Bravo

En los últimos años, hemos alcanzado un desarrollo tecnológico en salud tan extraordinario que en algunos titulares la muerte se vislumbra como una enfermedad cuya cura podríamos empezar a plantearnos. Cada día aparecen noticias con avances significativos sobre desarrollos de nuevas terapias, algoritmos y tecnología con los que se abordan exitosamente patologías que hasta hace poco eran consideradas de difícil curación.

Más allá de los fármacos, nos estamos aproximando a las enfermedades desde múltiples frentes: medicina regenerativa con células madre, potentes y asequibles herramientas de edición genética, inteligencia artificial para detectar tumores mediante análisis de imagen, técnicas de *machine learning* para predecir eventos adversos de una terapia, algoritmos para proponer tratamientos más precisos, procesamiento de señales cardíacas en tiempo real para detectar arritmias, y una miríada de nuevas herramientas que parece no tener fin.

La tecnología está también desplegándose con eficacia en otros ámbitos de la salud, mejorando los procesos asistenciales mediante la externalización de actividades fuera de los hospitales: Por ejemplo, con el diagnóstico remoto a través de servicios como la telerradiología o los sistemas de soporte a pacientes, que disminuyen el número de visitas a los centros sanitarios. Los *chatbots* también se han hecho un hueco en salud, proporcionando información a los pacientes en modo conversacional. Incluso el *blockchain* se está posicionando como solución para monitorizar la cadena de distribución de determinados fármacos. Aquí es interesante observar cómo los proveedores de salud están orientándose hacia una atención basada en el valor aportado,

buscando mejores resultados, un equilibrio entre coste y eficacia de los tratamientos y una mejor calidad asistencial.

Todos los avances anteriores son sin duda notables y están teniendo un impacto muy positivo en el tratamiento de muchas enfermedades. Pero lo cierto es que los desafíos que hemos de afrontar en salud van mucho más allá del desarrollo de terapias eficaces para tratar patologías concretas.

Es suficientemente conocido, que aspectos tales como el envejecimiento, las enfermedades crónicas, el aumento de la población y la consciencia de querer “estar bien” (*wellbeing*), han hecho emerger retos muy importantes como son la sostenibilidad de los sistemas sanitarios, la obtención de mejores resultados clínicos, la optimización del coste eficacia de los tratamientos, el aumento del acceso de la ciudadanía a la sanidad y la disposición de terapias más personalizadas.

La mayor parte de los actores implicados en este ámbito consideran que los datos del ecosistema de salud han de proporcionarnos una solución para acometer con éxito este escenario en el que ya nos encontramos, y el pensamiento general es que los sistemas de información, los algoritmos y la inteligencia artificial nos permitirán encontrar las claves para resolver parte de estos problemas, consiguiendo grandes logros en la detección, predicción y tratamiento de las enfermedades.

Pero en plena euforia tecnológica de la llamada cuarta revolución industrial, cabe preguntarse si es posible llegar más allá mediante un enfoque sistémico. Es decir, al igual que estamos mejorando notablemente en la eficacia de los tratamientos, estratificando mucho más cada enfermedad y avanzando significativamente en la medicina de precisión, ¿podemos acelerar con la misma intensidad en el abordaje sistémico de la salud? ¿Es posible revolucionar el cuidado desde una aproximación colectiva?

¿Por dónde empezar?

Parece que hay un consenso sobre qué datos podrían ser prioritarios. En principio serían aquellos que nos proporcionen indicadores relevantes sobre cómo se están gestionando las enfermedades en “vida real” (*Real-World Data*). Estos indicadores nos permitirían diseñar mejores estrategias para abordar los desafíos expuestos, mientras progresamos en el modelo de atención de la salud basada en valor.

Posiblemente, quienes no tengan vinculación con este ámbito pensarán que la extracción de estos indicadores es una tarea sencilla, considerando la digitalización llevada a cabo en los sistemas sanitarios. Pero la realidad es que no es así. La información que manejamos sobre cómo se gestiona una enfermedad, desde una perspectiva geográfica significativa (por ejemplo, a nivel país) suele proceder de extrapolaciones de estudios clínicos, registros de pacientes realizados por algunos hospitales, e incluso traslaciones de datos a partir de otras regiones geográficas con las que haya ciertas similitudes. A tenor de lo anterior, el reto no parece estar en el desarrollo de algoritmos que procesen mejor los datos, o de una Inteligencia Artificial que haga mejores predicciones y clasificaciones. Quizá la palanca esté en la esencia de los conjuntos de datos de salud, en un “*data lake* sanitario” cuya constitución refleje no solo los datos clínicos intrahospitalarios, sino que incluya las dimensiones del paciente y también las de su entorno. Un universo de información multidimensional y de “datos cuidados”.

Si observamos los sistemas de información hospitalarios, apreciamos que están enfocados en lo que acontece dentro de dicho espacio: pruebas, tratamientos, visitas, etc. Sin embargo, en muy pocos casos, se incorpora en las historias clínicas la información sobre cómo vive el paciente la enfermedad, o cómo afecta a su familia y a quienes le cuidan. Y por supuesto no es por falta de interés de los profesionales, sino por una cuestión de tiempo y prioridades. Para comprender las patologías de forma integral, especialmente considerando que en la actualidad nos enfrentamos a enfermedades de larga duración y progresión lenta (cronicidad), quizá deberíamos intentar analizarlas como un

proceso de mayor extensión. Ampliando el foco fuera del ámbito hospitalario, incluyendo más dimensiones de la persona (física, emocional y mental) y de su entorno (familia, cuidadores y comunidad). Es decir, incorporando al sistema su experiencia en vida real (*Real-Life Data*) de la enfermedad. Y entendiendo que la patología no es un elemento unidireccional que impacta desde el paciente hacia el resto, sino como algo interdependiente que relaciona la salud individual y la del sistema.

Cuidar los datos de salud

Además, parece necesario establecer una estrategia de “curación” de la información aportada al sistema. De hecho, uno de los problemas actuales, es que, a pesar de la ingente cantidad de datos generados, una gran parte de los mismos no aporta valor. El *data lake* sanitario debe ser útil y confiable. Por tanto, quizá deberíamos plantearnos “curar” la información que se incorpora y “cuidar” los datos a lo largo de su captura y procesado. De hecho, es muy posible que, cuidando los datos, estemos cuidando a los pacientes.

¿Y cómo se podrían curar y cuidar los datos de salud? Desde una perspectiva puramente tecnológica, es posible definir estrategias para hacerlo. Pero más allá de ese marco, sería importante tomar consciencia individual (ej. pacientes) y organizacional (ej. hospitales) de la importancia de facilitar esa información al *data lake*. De igual forma que nos comprometemos en muchos otros ámbitos de la vida, como el cuidado del medio ambiente, podríamos pensar en nuestros datos (individuales y colectivos) como un elemento que aportaría muchísimo valor a la transformación del cuidado de la salud. Si donar sangre puede salvar vidas, es posible que “donar datos” también consiga hacerlo.

Más allá de las reticencias sobre privacidad y seguridad, que pueden resolverse gracias a la tecnología y la regulación, quizá podríamos plantearnos que “mis datos” y “nuestros datos” tienen la capacidad de ampliar significativamente la comprensión de la enfermedad y de la salud.

En Persei vivarium y en muchas otras empresas e instituciones, estamos ya trabajando desde esa aproximación sistémica, con resultados que están teniendo un impacto real. Y naturalmente, hay muchísimas áreas de trabajo para todas las organizaciones y personas que quieran sumarse.

¡Estamos hablando de salud! Es tiempo de ir más allá de nuestras propias expectativas. De crear soluciones que parezcan venir de un sueño conjunto. Un sueño que se está haciendo realidad, en el que estamos bien como individuos y como colectivo (*social wellbeing*).

“Convertirse en la nueva economía en el día a día”

Julie Richardson
Universidad de Plymouth



Bio

Julie Richardson es investigadora y educadora. Desarrolla experiencias educativas transformadoras que permiten a los participantes conectar con su propósito interior más profundo en beneficio de la felicidad y el bienestar de las personas y del planeta. Actualmente lleva a cabo su tesis doctoral sobre las economías del bienestar en la Universidad de Plymouth. Anteriormente, ha sido profesora titular de economía holística en el Schumacher College, donde cocreó el programa de postgrado en economía para la transición, el programa de medios óptimos de subsistencia y la *masterclass* en felicidad nacional bruta.

Vida sana: perspectivas desde la complejidad y la conciencia

Julie Richardson

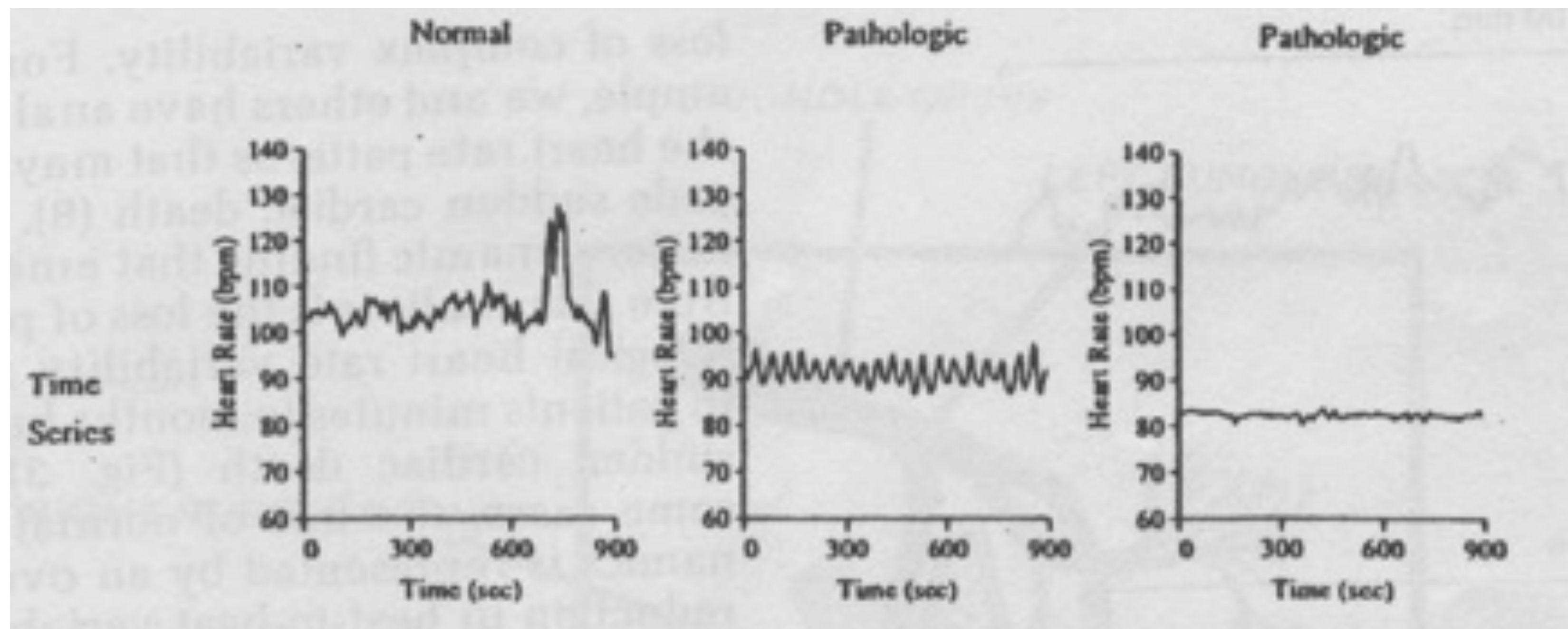
Detrás del mundo tangible de los signos y los síntomas se encuentra el mundo invisible de los patrones y las relaciones. En el contexto de la salud, este orden invisible hace referencia a la interacción y las relaciones del individuo con su entorno físico y social. Cuando el patrón interno del individuo está descoordinado con respecto al entorno externo, se dan las condiciones para que se manifiesten las enfermedades. Las interacciones del individuo se pueden considerar diferentes formas de intercambio de energía (incluida la materia, la información o las emociones).

Comprender la salud en términos de patrones plantea la siguiente pregunta: ¿qué es un patrón saludable? Convencionalmente, la regularidad se ha asociado con la salud y la irregularidad y la aleatoriedad con la enfermedad. Sin embargo, si lo analizamos de cerca, vemos que un exceso de orden y una escasez del mismo pueden ser sintomáticos de una mala salud. Un grado saludable de orden, lo que podríamos llamar resiliencia, consiste en ser capaces de hacer frente y dar respuesta a una amplia variedad de exigencias.

Veamos, por ejemplo, el ritmo del corazón humano. Resulta sorprendente que el latido saludable del corazón no es la esencia de la regularidad que creemos. De hecho, un latido saludable del corazón tiene un patrón más característico del caos. ¿Por qué debe asociarse la salud a un cierto tipo de irregularidad? La respuesta está en la naturaleza incierta y caótica del mundo en el que vivimos. Para poder hacer frente a la variabilidad y a los impactos inesperados, tiene sentido que un cierto grado de variación de la frecuencia cardíaca nos permita responder más eficazmente a una gama más amplia de impactos y exigencias inesperadas. Un ritmo saludable es aquel que tiene un patrón de orden que

puede responder a las cambiantes necesidades generadas por las exigencias internas y externas (como las derivadas de los cambios en la acción muscular, la respiración, las señales hormonales y eléctricas, etc.). La Tabla 1 muestra la irregularidad de los latidos cardíacos normales en comparación con los ritmos patógenos.

Tabla 1 Serie temporal de los latidos del corazón humano (Goldberger 1996; 6-7¹⁶)



El patrón debe ser variable pero también coherente. Matemáticamente, este tipo de patrón tiene la firma del caos determinista.

Los organismos vivos no solo se autorregulan (por ejemplo, manteniendo la temperatura corporal) sino que también pueden aprender a cambiar los parámetros del sistema de autorregulación para ser más eficaces. Las patologías de redes se producen cuando las reglas de autoorganización que normalmente crean una autorregulación más efectiva tienen el efecto contrario y generan una regulación subóptima (Hyland 2003¹⁷).

Margaret Newman, en el extraordinario y también oscuro libro *Health As Expanding Consciousness* (1986¹⁸), presenta un nuevo paradigma de salud

¹⁶ Goldberger, A.L. (1996). Is the Normal Heartbeat Chaotic or Homeostatic? The Open University: Case Study 3, S327 Living Processes.

¹⁷ Hyland, M. (2002) The Intelligent Body and its Discontents. Journal of Health Psychology, Vol 7(1).

¹⁸ Newman, M. (1986). Health as Expanding Consciousness. The CV Mosby Company, Missouri..

para el siglo XXI. Descarta la dicotomía entre salud y enfermedad, y considera la salud como un proceso continuo de expansión de la sensibilización o conciencia. En un momento dado, la salud de un organismo es la explicación del patrón subyacente de la relación persona-entorno.

Según Newman (op.cit), la enfermedad y el dolor, miedo e incomodidad asociados con ella nos dan la oportunidad de tomar conciencia de los patrones que se han arraigado tanto en nosotros que se manifiestan de forma material. La enfermedad no solo proporciona una pista de nuestros patrones inconscientes, sino que también nos da la motivación o el impacto necesario para tomar conciencia de ellos. La conciencia de los patrones es el primer paso hacia una mayor elección y libertad en nuestras formas de relación.

En un momento dado, nuestro estado de salud es una manifestación de nuestra interacción persona-entorno. Nuestra capacidad de interactuar con el entorno es, en sí misma, una manifestación de sensibilización o conciencia. Por lo tanto, la creciente sensibilización sobre este tipo de patrones proporciona el vínculo entre la salud y la conciencia a diferentes niveles. Por ejemplo, la diversidad y la calidad de la interacción dentro de la comunidad y entre la comunidad y su entorno más amplio son indicadores del nivel de conciencia y, por tanto, de la salud de la comunidad.

“El reconocimiento de patrones es clave en la evolución humana. El proceso de la evolución de la conciencia es también el proceso de la salud. El ser humano proviene de un estado de potencial conciencia en el mundo de la materia determinada y tiene la capacidad de comprensión que le permitirá obtener información sobre su patrón. Esta información instantánea representa un punto de inflexión en la evolución de la conciencia con los consiguientes avances en libertad” (Newman 1986; Capítulos 2 y 3).

Esta narrativa de salud holística sustituye al enfoque externo en objetivos, centrándose en su lugar en los procesos y la sensibilización. El énfasis no se pone en ser perfecto, sino en conocerse a uno mismo y a los demás y en encontrar nuestro lugar en el mundo. Creo que cuando existe una disyunción

entre la forma en que vivimos y nuestras creencias y valores, se generan las condiciones para que exista una mala salud. La mala salud es la manifestación de esta desconexión.

Al pasar de un enfoque mecanicista a un enfoque holístico de la vida, se cambia el paradigma a través del cual damos sentido al mundo. Pasamos de un paradigma de amenazas externas, falta de control, inseguridad y miedo a un mayor conocimiento de uno mismo en relación con los demás.

Muchos escritores modernos (Scharmer y Kaufer 2013¹⁹, Eisenstein 2013²⁰, McGilchrist 2010²¹) atribuyen las crisis sociales, económicas y ecológicas o enfermedades a esta mentalidad de separación y desconexión. Otto Scharmer y Katrin Kaufer (op.cit) distinguen tres niveles de desconexión: desconexión de uno mismo, de los demás y de la naturaleza. La vía para conseguir comunidades, ecologías y economías más saludables apunta a la calidad de la sensibilización o la conciencia de los participantes de ese sistema.

"El éxito de nuestras acciones como agentes del cambio no depende de lo que hacemos o cómo lo hacemos, sino del lugar interior desde el que operamos... No podemos transformar el comportamiento de los sistemas a menos que transformemos la calidad de la atención que las personas prestan a sus acciones dentro de dichos sistemas, tanto individual como colectivamente".
(Scharmer y Kaufer op. cit.)

Mi propio trabajo en educación, facilitación e investigación en el Schumacher College, como fundadora de la Transition Network, y más recientemente en mi investigación doctoral sobre economías del bienestar en la Universidad de Plymouth, se ha centrado en la relación dinámica entre la transición interna

¹⁹ Scharmer O. and Kaufer K. (2013) Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.

²⁰ Eisenstein, C. (2013). The Ascent of Humanity: Civilization and the Human Sense of Self. Evolver Editions, Berkeley, California.

²¹ McGilchrist, I. (2010). The Master and his Emissary: The Divided Brain and the Making of the Western World. Yale University Press, New Haven y Londres.

para su transformación externa. El siguiente estudio de caso ilustra mi trabajo en este espectro.

Integración de la transición interior y exterior para el cambio económico²²

La aplicación de la teoría integral (Wilber 2000²³) a la economía nos permite ampliar nuestra comprensión de las relaciones económicas en diferentes esferas de nuestras vidas. Extiende el enfoque tradicional de la economía desde su manifestación colectiva externa en términos de crecimiento económico y creación de riqueza, modelos de negocio, marcos políticos y sistemas financieros para enmarcar la dinámica interna de la creación de valor, las narrativas sociales y cómo estas permiten y limitan nuestras opciones individuales y colectivas como actores económicos. Esto, a su vez, enmarca los patrones de consumo, las opciones de ahorro e inversión, la participación en la vida comunitaria y civil, así como el trabajo y los medios de subsistencia con los que interactuamos en la vida diaria.

La teoría integral expresa 4 dimensiones de nuestra experiencia cotidiana que surgen, coexisten y evolucionan juntas. A nivel individual, se trata de experiencias subjetivas (individuo/interior) y comportamientos individuales observables (individuo/exterior). Los individuos también operan juntos en grupos con una dimensión colectivo/interior y colectivo/exterior. La Figura 1 ilustra cómo la teoría integral puede adaptarse para redefinir la transición de la economía hacia un futuro más sostenible en estos 4 ámbitos.

Reconocer el poder de la transición interna (individual y colectiva) ha sido fundamental para los movimientos sociales en favor del cambio, como

²² Seleccionado de Richardson J. (2016). Encountering Theories of Change in Economics for Transition. Artículo presentado en el Transition Design Symposium, Dartington Hall, Reino Unido. Junio de 2016.

²³ Wilber K. (2000) Integral Psychology. Shambhala, Boston y Londres.

²⁴ Los valores intrínsecos son aquellos que son inherentemente gratificantes, como la conexión con amigos y familiares, la conexión con la naturaleza, la preocupación por los demás, la autoaceptación, la justicia social y la creatividad. Los valores extrínsecos se centran en la aprobación externa y en recompensas como el éxito material de la riqueza, la preocupación por la imagen, el estatus social, el prestigio, el poder social y la autoridad, según Holmes T., Blackmore E., Hawken R., Wakeford T., (2012) The Common Cause Handbook. PIRC, Gales.

la Transition Network (2014²⁵), además de ser un elemento integral de la educación transformadora para el nuevo pensamiento y práctica económica en el Schumacher College.

Figura 1	Interior	Exterior
Individuo	Creencias personales, valores, identidad e intenciones informadas por una cosmovisión ecológica. Transición de valores extrínsecos a valores intrínsecos Sensibilización y prácticas reflexivas; reconexión con uno mismo, con los demás y con la naturaleza.	Transición personal hacia: • Consumo sostenible • Ahorro e inversión ética • Medios de vida adecuados • Ciudadanía activa • Compromiso con la comunidad
Colectivo	Narrativas sociales, visiones colectivas y normas informadas por una cosmovisión ecológica y justicia social; hacia un crecimiento cualitativo en el bienestar de las personas y del planeta. Por ejemplo, cambiando la narrativa del Producto Interno Bruto (PIB) a la Felicidad Nacional Bruta.	Nuevas estructuras, tecnologías, instituciones e infraestructuras en la economía. Por ejemplo: • Modelos de empresas sociales • Propiedad social • Tecnologías verdes y sociales • Monedas locales

La transición exterior hacia nuevos paradigmas económicos, escuelas de pensamiento y modelos empresariales se complementa con una transición interior. Se utilizan una serie de metodologías "internas" para reforzar este elemento de cambio. Esto incluye el poder de la narrativa, así como una serie de prácticas reflexivas y de concienciación. Por ejemplo, la investigación reflexiva, la investigación-acción y la fenomenología se utilizan como métodos de investigación para cultivar la sensibilización en primera persona de cómo los sistemas económicos limitan e impactan en el individuo, formando y reforzando las visiones del mundo y su manifestación externa en la vida económica diaria.

²⁵ Transition Network (2014) Transition Theory of Change. Documento de trabajo no publicado.

Se invita a los participantes a observar su situación actual y el sistema más amplio en el que se encuentran. Esta invitación va más allá de los modos habituales de percepción, análisis intelectual y juicio; y explora diferentes formas de conocer e interactuar con los demás. Las herramientas y métodos incluyen practicar diferentes niveles de escucha, ver el conjunto del sistema a través de la óptica de diferentes partes interesadas, y escuchar su propia experiencia a través de constelaciones y métodos de presencia social.

El objetivo es animar a los participantes a ser más conscientes de sus valores y comportamientos; de cómo se enmarcan y son causantes del paradigma económico dominante y, de hecho, de la aparición de un nuevo paradigma económico; y de cómo conseguir conscientemente que sus valores y comportamientos estén mejor alineados con sus vidas como seres económicos, sociales y espirituales.

De esta manera, la economía va más allá de la descripción de la economía como tal, o de la visión de cómo podría ser, desarrollando las prácticas cotidianas de un ser humano más desarrollado que vive en una economía más desarrollada (Arnsperger 2010; 217²⁶). En otras palabras, se trata de ir más allá de un mero aprendizaje "sobre" la nueva economía para "convertirse" en la nueva economía en el día a día.

²⁶ Arnsperger C. (2010) Full Spectrum Economics: Toward an inclusive and emancipatory social science. Routledge, Londres y Nueva York



“La comida nunca debería ser considerada como commodity porque es nuestra gasolina”.



Carlota Mateos
PlenEat

Bio

Carlota Mateos, socia fundadora de PlenEat y de Rusticae, es una emprendedora vinculada al mundo rural, de las experiencias y el *wellbeing*. Reconocida como Young Global Leader por el Foro Mundial de Davos es una firme defensora del emprendimiento de impacto, la igualdad de género y el cuidado de nuestro planeta.

www.pleneat.es

Alimentación sana y el círculo virtuoso del Proyecto Campo-Ciudad

Carlota Mateos

Hace 5 años, tras 20 años al frente de Rusticae, pasé por un desgaste (*burnout*) devastador. Al salir de ese proceso tan doloroso, tuve claro que a partir de entonces tenía que ser fiel a mí misma e intentar desarrollar mi carrera profesional muy vinculada a mis ideales. Todo mi foco estaba en Rusticae, y decidí dejar una puerta abierta a que empezaran a suceder cosas...Y sucedieron: en mayo de 2016 me alojo en el hotel ecológico Cuesta de Patas y allí conozco a su propietario, Juan Vila, que me cuenta su idea de crear un proyecto Campo-Ciudad de regeneración del medio rural e impacto medioambiental a través de la comida eco. Estos temas son muy importantes para mí: estoy muy sensibilizada con el cambio climático y los 20 años de Rusticae me habían sintonizado plenamente con las debilidades del medio rural, desmantelado con la entrada en la Unión Europea y necesitado de nuevos modelos económicos de futuro. Un ejemplo: que haya o no haya un “hotel con encanto” en una zona rural cambia completamente la vida a la comarca.

Ese encuentro enciende la chispa: enseguida veo que ese proyecto es una magnífica oportunidad para dar la vuelta positivamente a estas problemáticas. Aún no sabía nada de alimentación, pero empiezo a formarme y a entender que en la industria agroalimentaria se pueden hacer cosas mucho más estimulantes y capaces de beneficiar a todos los *stakeholders* (consumidores, productores, trabajadores, accionistas y el planeta) sin que ninguno crezca a base de dañar a los otros.

Si pensamos en la alimentación como palanca de *wellbeing*, hay que empezar por señalar la ausencia total de educación en nutrición: no sabemos cómo

combinar los alimentos, qué llevan, qué cosas nos producen qué... Estamos comiendo en una absoluta desinformación, pero esto está empezando a cambiar. Además, cuando empiezas a hablarle a la gente de lo que hay detrás de lo que comen, se agobian mucho y entonces prefieren no saber... Y todo ello a pesar de que todos estamos viendo que algo no anda bien en la alimentación, y me remito simplemente a las intolerancias y las alergias, que se han disparado en las últimas dos décadas.

La alimentación como fuente de bienestar

Pero la alimentación es esencial: ¡es nuestra gasolina! No da lo mismo echar un combustible u otro a tu coche: con la gasolina adecuada el coche funciona muy bien y con otras destrozas el motor al caminar los primeros 200 metros. Con el cuerpo humano pasa lo mismo. Además, una vez que te alimentas adecuadamente, tienes otro tipo de sensaciones y de energía.

Una alimentación realmente saludable pasa por ser ecológica, por quitar los químicos. Comer ecológico es incómodo y caro: aún no tenemos ecológico en cualquier tienda al alcance de la mano, y en el supermercado la cesta de la compra 100% ecológico te puede salir un 30-40% más cara que en convencional. Si a esto sumamos la desgracia de que la sociedad occidental decidió hace ya unas décadas que la comida iba a ser un producto de bajo coste, pues tenemos la tormenta perfecta... Cuando te has acostumbrado a comprar pollo a 3€/kg, que vengan a decirte que el pollo cuesta 20€/kg te parece una salvajada. Pero quizás lo que no es normal es que el pollo cueste tres. Cuando nuestros abuelos comían pollo solo en ocasiones especiales era por algo: ese pollo había estado criándose meses y alimentándose de lo mejor. Hoy, compras a 3€/kg porque a los 35 días lo han sacrificado, han acelerado su crecimiento con químicos para que adquiriera un calibre que en circunstancias naturales tardaría tres meses en adquirir: estas comprando *low cost* con cierto coste para tu salud. La comida nunca debería ser considerada como *commodity*, porque es nuestra “gasolina” y de tremenda importancia si queremos tener una vida plena en lo mental y lo físico. La comida va incluso por delante del deporte. Lo bueno es que cuando la demanda de lo ecológico

crece en un país, el problema del precio se atenúa y se empieza a encontrar en un mayor número de establecimientos, como ya sucede en Alemania o Reino Unido, por ejemplo.

Los beneficios del producto local

Y hay más, porque cuando te alimentas con este tipo de productos existen otros beneficios más allá de los que le regalas a tu organismo... Por ejemplo, cuando te alimentas con un producto ecológico de proximidad, sabes que estás dando de comer a personas que están ahí al lado, al otro lado de la Sierra, trabajando de manera honesta y apasionada por ofrecer un buen producto que no te está agrediendo a ti ni al medio ambiente, ni estás fomentando cadenas de alimentarias globales que te traen el cordero de Nueva Zelanda o las lentejas de Turquía a costa de dañar la producción de proximidad... Eso también te hace mejor persona y contribuye a una mejor sociedad. Como todo en esta vida, nuestras decisiones como consumidores tienen un poder transformador enorme.

PlenEat es la primera pata del proyecto Campo-Ciudad. Lo primero que busca es la toma de conciencia en las ciudades de lo que supone comer productos ecológicos y de proximidad, no solo para nuestro cuerpo-mente sino para la sociedad y el planeta. Llevamos ya dos años y medio en Madrid ofreciendo alimentación ecológica en los comedores de 20 empresas y haciendo entre 80-100 catering al mes. Con esta demanda ya creada, podemos empezar a dinamizar la producción agropecuaria en zona rural.

Actualmente hemos cerrado una ampliación de capital para empezar a poner la semilla de esta transformación en el campo, que incluye repensar los sistemas productivos. Hemos elegido una comarca en la provincia de Cuenca, la Manchuela, con sede en Campillo de Altobuey, un pueblo con 1.300 habitantes que hace muy pocos años tenía 3.000. Aquí hay gente ya muy activa, también un alcalde muy por la labor de enfocarse en nuevos modelos productivos y que la población vuelva a crecer. Mi socio Juan y su mujer, Mari Carmen, tienen desde hace 7 años 70 hectáreas productivas de

legumbre y huerto ecológico certificado en esta zona, y empezamos ahora con la cría de pollo ecológico –que es la carne de menor impacto medioambiental– con una granja piloto, un matadero y una comercializadora para absorber la producción que no llegue a comprar PlenEat. Vamos a fomentar que las familias de la comarca que quieran tener su granja formen parte del proyecto. Les suministramos el polluelo de un día, el pienso ecológico, sacrificamos en nuestro matadero y nos encargamos de la comercialización posterior. Este proyecto se acompaña de una planta de pre elaboración que dará servicio a nuestra cocina de PlenEat en Madrid y también a la gran distribución. También está previsto un obrador de pan y repostería. Negocios que van dinamizando la comarca de forma sostenible y sólida, siempre en 100% ecológico.

El *wellbeing* a nivel personal es un conjunto de rutinas: la alimentación sana -esencial-, la meditación -sintonizando con quién eres y dedicando tiempo a SER más que a HACER-, la actividad física, el desarrollar relaciones emocionales sanas y armoniosas... Vivir de la manera más consciente posible para cada uno, para la gente que nos rodea y para el planeta que habitamos nos ayuda a ser verdaderos creadores de *Social Wellbeing*.

“El factor que podrá ser más decisivo para decidir nuestro destino puede ser qué historias -mitos- buscamos para explicar la transición a la que nos enfrentamos”



Micha Narberhaus
Smart CSOs Lab

Bio

Micha Narberhaus cofundó el Smart CSOs Lab, con sede en Barcelona. Desde 2004, ha trabajado en la interfaz entre la investigación y el activismo con un profundo interés en el pensamiento sistémico y las teorías del cambio sistémico.

www.smart-csos.org

Hacia una narrativa de un nosotros más grande

Micha Narberhaus

En los últimos años, el activismo progresista ha mirado cada vez más al mundo desde la óptica de la identidad, el poder y los privilegios. Ha colocado con éxito su historia de opresión en el corazón de los principales medios de comunicación y la política. Pero al mismo tiempo ha alejado a sus aliados más moderados y se ha vuelto más homogéneo y dogmático en su pensamiento.

Es un enfoque divisivo que contribuye a una mayor polarización política y proporciona un terreno fértil para la política autoritaria y nacionalista. Las recientes elecciones al Parlamento Europeo han aportado nuevas pruebas de que nuestras sociedades se están polarizando cada vez más. Por un lado, la sociedad urbana, cosmopolita, liberal y ecologista que ha ayudado al partido verde alemán a lograr el mayor éxito electoral de su historia, y por otro lado, las clases trabajadoras más rurales y tradicionalistas que han ayudado a Salvini, Le Pen, Farage, Orban, etc. a lograr victorias electorales en sus respectivos países.

Si esta tendencia continúa, podría retrasarnos muchos años en la lucha contra el cambio climático, años que no tenemos. También podría revertir algunos de los enormes progresos sociales realizados en los últimos años, en lugar de contribuir a un mundo más justo. Por muy alentadores que sean los recientes movimientos *Fridays for Future* (Viernes por el Futuro) y *Extinction Rebellion* (Rebelión contra la Extinción), existen dentro de la burbuja progresista. Los resentimientos contra la política ecologista al otro lado del espectro político han alcanzado niveles sin precedentes.

Hay una serie de razones diversas que hace que una parte cada vez más considerable de las sociedades occidentales se incline a votar a favor de partidos populistas de la ultraderecha. Pero en lo esencial se trata de una reacción violenta contra el liberalismo en su sentido más amplio, que ha estado burbujeando bajo la superficie durante muchos años y que ahora está explotando. Es un choque entre diferentes visiones morales del mundo que es regularmente malinterpretado y malentendido.

Los votantes de los partidos populistas de extrema derecha suelen ser personas de las zonas rurales que valoran la estabilidad, el orden y el arraigo en una comunidad local, y temen perder gran parte de lo que valoran. Perciben que el mundo que les rodea está cambiando rápidamente, tan rápidamente que sienten que pierden el control.

El peligro del tribalismo

La política de identidad de la izquierda con sus memes populares sobre los privilegios del hombre blanco y la masculinidad tóxica anima a la gente rural más conservadora en el mundo occidental a pensar en sí misma como un grupo desfavorecido cuya identidad está siendo amenazada o ignorada. Cuando las personas que se identifican como grupo son atacadas por otro grupo, la reacción es que los miembros se unen más fuertemente y defienden al grupo. El tribalismo es un impulso humano profundamente arraigado. La historia muestra cómo las circunstancias adecuadas pueden activar nuestras predisposiciones genéticas, ponernos en modo tribal y hacernos capaces de cometer las peores atrocidades.

Debemos pensar la polarización y la crisis ecológica juntas. Es poco probable que podamos transformar con éxito todo nuestro sistema económico para hacer frente a la crisis ecológica ante la creciente oposición a este proyecto por parte de un segmento significativo de nuestras sociedades. La sociedad civil progresista en el mundo occidental está lejos de haber entendido la dinámica que está en juego en este proceso de polarización y el papel que ellos mismos desempeñan en este proceso.

Necesitamos desarrollar sistemas, instituciones y una cultura que nos impidan entrar en el modo tribal. Esto requiere, en primer lugar, desarrollar una buena comprensión de los mecanismos sociales que hacen probable la situación. Evitar que segmentos significativos de nuestras sociedades se sientan amenazados es un buen punto de partida.

Debemos volver a aprender a hablar a los ciudadanos como ciudadanos y a formular nuestros llamamientos -incluidos los que benefician a determinados grupos- en términos de principios que todos puedan afirmar. Culturalmente, necesitamos desarrollar mucha más conciencia del hecho de que el enemigo está dentro de nosotros. No es un grupo externo de gente mala, somos nosotros. Necesitamos desarrollar sistemas, instituciones y una cultura que nos impidan entrar en el modo tribal.

Las narrativas enemigas como las de la versión moderna de las políticas de identidad aumentan las tendencias al tribalismo destructivo en nuestras sociedades, y lo que es peor, estas estrategias son muy poco exitosas. En la mayoría de los casos crean situaciones de pérdida.

En estos tiempos de desorientación y pesimismo, necesitamos reunirnos en torno a poderosas historias emocionales sobre quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde nos dirigimos. Pero en lugar de predicar ilusiones ideológicas, las historias efectivas deben basarse en la realidad y la verdad. Deben ser honestos sobre las verdades difíciles e incómodas y proporcionar un sentido de dirección para un futuro mejor.

Un relato veraz de nuestra naturaleza evolucionada debe ser parte de la historia de dónde venimos y quiénes somos, llevando lo bueno junto con lo malo. Necesitamos historias sobre un nosotros más grande, historias que describan correcta y honestamente por qué nuestras sociedades se han ido distanciando, qué es lo que todavía nos une y cómo podemos encontrar la unidad de nuevo y enfrentar los desafíos juntos.

Debemos evitar las narrativas enemigas que alimentan la división. Las campañas deben crear narrativas alternativas en las que el enemigo pueda

ser nuestra "debilidad interna" y no un grupo externo. Necesitamos narrativas de cooperación que unan a las personas en torno a una causa común.

Es importante que las historias comiencen con la afirmación de valores más amplios. Esto hace que la gente esté mucho más dispuesta a aceptar la información que desafía su visión del mundo. Esto incluye el respeto por la autoridad, la responsabilidad personal y la lealtad a la propia comunidad y nación.

La evolución que viene

Si bien la historia no está predeterminada de ninguna manera, tiene una dirección básica, una que tiende a una cooperación cada vez más estrecha y a niveles cada vez más altos de complejidad social. Esto todavía podría ir en cualquier dirección. Podríamos terminar en una catástrofe - un resultado de una suma cero extrema. Del mismo modo, podríamos estar a punto de inclinarnos decisivamente para vernos formar parte de un grupo de 7.000 millones de personas. Este es el drama extraordinario del momento de la historia en el que vivimos. Y el factor que podrá ser más decisivo para decidir nuestro destino puede ser, en última instancia, qué historias -mitos- buscamos para explicar la transición a la que nos enfrentamos.

En 2011 cofundé Smart CSOs Lab, un laboratorio de ideas e innovación social que trabaja con líderes de la sociedad civil, investigadores y financiadores con el objetivo de desarrollar y poner en práctica estrategias que abarquen las causas culturales y sistémicas que subyacen a las crisis sociales y medioambientales de nuestro tiempo. Durante los últimos cuatro años en nuestra red hemos experimentado exactamente el fenómeno descrito en este artículo: una conversación cada vez más dogmática e ideológicamente estrecha.

Como consecuencia, hemos decidido que necesitamos salir de las actuales cámaras de eco y acoger un conjunto más amplio de ideas de buena fe en nuestros debates.

Para el Smart CSOs Lab esto significa que en la próxima fase pondremos especial énfasis en crear conversaciones más significativas que involucren una mayor diversidad de puntos de vista. Tendremos que encontrar estrategias para la despolarización como elemento importante de la transición hacia una sociedad sostenible.

Usaremos un enfoque sistémico que mira al mundo desde diversas perspectivas y tomaremos una perspectiva evolutiva. Las ciencias de la evolución nos enseñan cómo llegamos a donde estamos ahora, y cómo la comprensión de nuestra herencia coevolutiva genética y cultural hará que sea mucho más fácil suprimir nuestra tendencia destructiva y profundamente arraigada al tribalismo y diseñar una buena sociedad. Tenemos que centrar toda nuestra atención en abordar el duro problema de la evolución: averiguar cómo adaptarnos a las nuevas condiciones de la Tierra mucho más rápido de lo que la humanidad ha hecho o ha tenido que hacer.

Colaboración
Dinámica
Unión

TENER UN ESPACIO COMÚN PARA JUNTAR EL GRUPO

Objetivo Común

Apartar todos los problemas y respetar

HOGAR COMÚN

Trabajar en Conjunto

Empatía

LEALTAD y RESPECTO

CONFIANZA

Naturalidad de ser yo

INTERESES COMUNES

Conocer en Conjunto

complejidad

operación

COMUNICACIÓN

EXPERIENCIA EN LAS COMUNIDADES

Sentimiento de responsabilidad compartida

CONFIAR y DELEGAR

COMUNIDAD

Construir

Metas

Flexibilidad

EQUIDAD

RESPECTO

Compartir

Colocarse en los Zapatos del Otro

Empatía

Escucha

IGUALDAD

Aprendizaje conjunto

Reciprocidad

ANIMOS

APOYO

sentido de pertenencia

Apoyo

Comunicación

Escucha

SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
relaciones personales - relaciones profesionales

**“El cambio necesario
no será realizado
por una sola entidad
u organización.
Requiere
colaboración e
inspiración”**



Ana Gómez
Wellbeing Economy Alliance

Bio

Ana Gómez ha echado raíces en su país de origen, España, para formar parte del equipo de Wellbeing Economy Alliance (WEAll) después de años de viajes. Ha trabajado en medios de vida sostenibles, proyectos de permacultura y vida en comunidad en ecoaldeas por el mundo, desde Canadá hasta Nueva Zelanda. Anteriormente, fue responsable de programas de intercambio en el Centro Cultural de Idiomas (CCI). Sus mayores intereses, además de WEAll, se centran en el turismo responsable, la despoblación de los entornos rurales y la inteligencia cultural, interconectados con su vida de viajera.

wellbeingeconomy.org

Todos merecemos una economía de bienestar

Ana Gómez

Soy Ana, y formo parte del equipo de amplificadores (AMP Team) de Wellbeing Economy Alliance (WEAll). Quisiera daros a conocer WEAll y contagiaros de algo en lo que creemos; la importancia de conectar y colaborar en estos momentos cruciales de cambio que vivimos.

WEAll es la principal colaboración global de organizaciones, alianzas, movimientos e individuos que trabajan juntos para transformar el sistema económico en uno que brinde bienestar ecológico y humano.

Es vital que la colaboración y la unión definan nuestro destino y también cómo llegamos allí. La transformación requerida requiere una actitud completamente diferente dentro de la sociedad humana: un cambio de "nosotros contra ellos" a "NOSOTROS todos (WEAll)".

Un papel crucial para WEAll es proporcionar el tejido conector entre los diferentes elementos del movimiento para una economía de bienestar.

WEAll está impulsando y coordinando un trabajo ambicioso para:

- Cambiar las narrativas populares sobre el propósito de la economía.
- Sintetizar y difundir conocimiento y evidencia sobre qué es la economía de bienestar y cómo llegamos a ella.
- Impulsar una base de poder que no sea de élite a través de hubs locales y una red global de individuos y organizaciones.

Como WEAll Network Lead, tengo la oportunidad de conectar y conocer muchas organizaciones, negocios o individuos alrededor del mundo. Me

produce una inmensa alegría saber que al involucrarles con WEAll y, a través de nuestra plataforma online WEAll Citizens, conectarles con las organizaciones miembros y con los grupos de trabajo y *hubs*, facilitamos esa conexión y colaboración en la que creemos para que el impacto positivo local, y por consecuente global, ocurra.

Nuestro enfoque principal es la creación de una nueva base de poder para ejercer presión para el cambio a todos los niveles del sistema económico, para influir en los hábitos y normas sociales, y para apoyar la formación de un movimiento global efectivo y dinámico.

Esta misión cuenta con la difusión de nuevas narrativas y está respaldada por una base de conocimiento sólida y coherente.

1. Nuevas Narrativas positivas y de empoderamiento

Para lograr este cambio son fundamentales las nuevas narrativas positivas, no solo para el sistema económico, sino también para identificar cómo queremos vivir juntos. Si bien en la práctica habrá muchas narrativas, se basarán en un conjunto de objetivos comunes. Ya se han establecido grupos narrativos especializados en algunos países y el objetivo es que esto ocurra en todos los continentes, para apoyar el contenido local relevante para los *hubs* y comunidades.

Existen diferentes grupos de trabajo que ya están colaborando para cambiar esa narrativa. Cada uno de ellos se encuentra en diferentes puntos de avance, pero trabajando por conseguir que sea una realidad.

2. Una base de Conocimiento sólida y coherente

Para construir una economía de bienestar no se necesita comenzar desde cero: la evidencia del cambio existe, muchas de las ideas necesarias ya están disponibles y una variedad de proyectos existentes están prosperando. Sin embargo, se asientan en diferentes geografías, en departamentos

separados y no están tan unidos como sería necesario para crear un cambio generalizado. Lo que se necesita es sintetizar y difundir ideas y conocimientos de una manera clara, accesible y convincente.

WEAll reúne y difunde el trabajo de profesionales y expertos que comparten sus experiencias y apoyan a otros para contribuir a la construcción de una economía de bienestar.

3. Creación de una Base de Poder: un movimiento de economía de bienestar que opera en todos los niveles, en todos los sectores y en todas las geografías.

El cambio necesario no será realizado por una sola entidad u organización. Requiere colaboración e inspiración.

Esto significa conectar, organizar y difundir el trabajo de organizaciones, grupos e individuos que se esfuerzan por construir una economía de bienestar. Desde WEAll lo estamos haciendo:

- a) Creando **Hubs** interdisciplinarios, tanto locales como nacionales, que formulen e implementen estrategias de cambio.
- b) Creando grupos de trabajo que desarrollen estrategias y actividades tanto para el cambio dentro de los mismos sectores (**Negocio**, Finanzas, Liderazgo, **Conocimiento**, etc...) como para la sociedad en general.
- c) Facilitando la plataforma **WEAll Citizens**, donde las personas puedan contribuir al cambio en sus comunidades locales y también agregando su voz a nivel mundial. Es una plataforma totalmente gratuita y con muchas alternativas disponibles para conectar, difundir proyectos, potenciar las colaboraciones, y compartir eventos tanto a nivel local como global.
¡Bienvenid@s a WEAll Citizens!

Es muy importante señalar que estos tres focos tienen que apoyarse el uno al otro. De esta forma, el impacto colectivo se multiplica sustancialmente. El papel de WEAll es ayudar a catalizar este proceso de multiplicación.

Todo este trabajo se está realizando con el convencimiento de que todos merecemos una economía de bienestar.

Quisiera también mencionar la asociación WEGo, creada en 2018 por los Gobiernos de Escocia, Islandia y Nueva Zelanda. WEAll ayudó a que esta alianza se llevara a cabo, y demuestra el liderazgo más auténtico por parte de estos países que quieren trabajar juntos en priorizar una economía de bienestar.

Todas las noticias relacionadas con **WEGo** se pueden encontrar en nuestra web además de prestar atención a los cambios e iniciativas que dichos gobiernos ya están aplicando en sus políticas.

Cada vez que leo, escucho, conecto, formo parte de diferentes iniciativas, básicamente, que soy parte de WEAll, me reafirmo en pensar lo importante y decisivo que es en este momento, formar parte de WEAll. Es vital para nuestro futuro que colaboremos, nos escuchemos y trabajemos juntos.

Todos merecemos una economía de bienestar y para esto necesitamos colaborar. Así es que no lo dudes y conecta con WEAll.

Si quieres unirte y formar parte de WEAll, existen muchas y diferentes maneras. Solo tienes que contactarme y estaré encantada de ayudarte a formar parte del cambio.

“Dinamarca ocupa los primeros puestos en el Ranking de la Felicidad porque es eficiente convirtiendo su riqueza en felicidad”



Alejandro Cencerrado
Happiness Research Institute

Bio

Alejandro Cencerrado Rubio es licenciado en física y Analista Jefe del Happiness Research Institute de Copenhague. Alejandro está especializado en desarrollo de modelos de predicción sobre la felicidad, sentiment analysis y Big Data.

www.happinessresearchinstitute.com

Midiendo aquello que el PIB no puede

Alejandro Cencerrado

Mi viaje personal a través de la ciencia de la felicidad ha seguido una estructura similar a la de este libro. El viaje comenzó a mis 18 años cuando aún vivía con mis padres y las discusiones entre ellos eran habituales. Por aquel entonces me solía preguntar por qué mi familia y yo éramos tan infelices, si teníamos todo lo que necesitábamos. Esta cuestión me llevó a plantearme un día que, si lo que yo quería en mi vida era ser feliz, lo que debía hacer era apuntar los días en que lo había sido, y tratar de repetirlos. Cada noche de mi vida desde aquel día hace 15 años hasta hoy escribo las cosas que han afectado a mi ánimo (el Sol, discutir con mi pareja, suspender un examen, etc.) y cómo me he sentido. También doy un valor al día en una escala del 0 al 10 que representa lo feliz que me he sentido, donde 10 es un día perfecto y 0, el peor día posible.

Mi diario hoy contiene más de 400 páginas en las que puedo revisar cómo me sentí cuando tuve que emigrar a Dinamarca, cuando nacieron mis sobrinas, cuando murió mi abuela o el día de mi boda. Y hoy puedo decir con total certeza que, si algo aporta felicidad o la quita en mi vida, es la calidad de las relaciones humanas o la ausencia de ellas.

Por casualidades de la vida, el mismo año en que llegué a Dinamarca hace siete años, Meik Wiking estaba dejando su trabajo y embarcándose en la creación de un instituto nada convencional que también acabaría cambiando mi vida; el Happiness Research Institute de Copenhague. Hoy soy jefe Analista de Datos en esta institución, una posición que me ha permitido analizar la felicidad de miles de personas tal y como lo he estado haciendo con la mía desde mis 18.

El laboratorio de la felicidad

Como ejemplo de los proyectos que llevamos a cabo en el instituto este mismo año hemos convertido las oficinas de Valcon, una consultoría danesa de unos 200 empleados, en un Happiness Lab, con el propósito de convertirla en una de las empresas más felices de uno de los países más felices del mundo.

Cuando paseé por primera vez por las oficinas de Valcon, sentí que sus empleados eran ya más felices que yo y mis compañeros. En el comedor todo el mundo parecía pasarlo bien, la conversación fluía y la comida estaba mucho más buena que la del instituto. Su sede en Copenhague tiene además una posición clave en pleno centro de la ciudad, con amplios espacios divididos por salas acristaladas para fomentar la transparencia. Thomas Fischer, el CEO, es una persona cercana que diariamente comparte su tiempo con los empleados, y parece preocuparse genuinamente por el bienestar de la gente.

Pero el estudio de la felicidad nos ha demostrado demasiadas veces que las primeras impresiones engañan. Cuando en nuestras charlas preguntamos al público quién daría un valor a su felicidad por debajo del cinco en una escala del 0 al 10, casi nadie levanta la mano. Cuando les preguntamos anónimamente, un 5% de la población invariablemente lo hace. Esto no es porque nuestro público sea especialmente feliz, sino porque la gente tiene reticencia a reconocer en público que no les va tan bien. Por esto, una de las condiciones indispensable en un laboratorio de la felicidad es preguntar de forma anónima a los empleados cómo se sienten, para que puedan expresar lo que no se atreven a decir en público.

Los primeros análisis demostraron que, efectivamente, la mayoría de los empleados en Valcon eran ya muy felices antes de que llegáramos. Pero la felicidad, como la riqueza, se reparte de forma desigual, y los datos demostraron que aquellos empleados que no se sentían integrados, aquellos que pasaban desapercibidos en un paseo casual por las oficinas, los que no se apuntaban a tomar una cerveza el viernes por la tarde o esperaban a última

hora para comer solos, eran los que en el anonimato nos dijeron que aún había trabajo que hacer. En ellos nos estamos centrando todos nuestros esfuerzos.

En el caso de Valcon, el estrés es el otro factor que mejor explica las diferencias en felicidad entre los empleados, y éste sí es un factor que no pasa desapercibido al pasear por sus oficinas. A diferencia de lo que pudiéramos creer, los equipos más estresados no son siempre los que más tarde salen de la oficina, sino los que más miedo tienen a hablar claramente de los objetivos y las limitaciones. Los empleados que se sienten incómodos rechazando un encargo de alguno de sus superiores, por ejemplo, tienen un 16% más probabilidades de reportar altos niveles de estrés. Aquellos que dicen echar en falta mayor claridad en los objetivos por parte de sus superiores, tienen un 55% más probabilidad de estar muy estresados. En definitiva, la conexión humana, la comunicación y la confianza son también la seña de identidad de los equipos más estresados.

A finales de 2019 llevamos a cabo cambios estructurales importantes para mejorar la comunicación dentro de Valcon. El bienestar de los empleados es muy importante para la organización, dado que la infelicidad es en última instancia la razón por la que la mayoría de los empleados deciden dejar la empresa después de tres años de formación.

La responsabilidad última es del Estado

Nos enorgullece que empresas como Valcon tomen medidas serias para cuidar el bienestar de sus empleados, pero el foco principal del instituto está en los Estados. A fin de cuentas, la razón por la que los empleados en Valcon eran felices antes de que llegáramos nosotros, es que hay un Estado que se preocupa por ellos. Dinamarca ocupa los primeros puestos en el Ranking de la Felicidad que las Naciones Unidas elabora cada año, y no lo es solo porque sea un país rico, sino porque es eficiente convirtiendo su riqueza en felicidad. Con una renta per cápita similar a la de EEUU, Dinamarca está 17 puestos por encima en el ranking de la felicidad.

Por esta razón, cada vez más países prestan más atención a Dinamarca, y menos a otros viejos referentes cuya riqueza no ha venido acompañada de bienestar. El verano pasado mi equipo pudo reunirse con los asesores de gobierno de uno de estos países para compartir metodología; Nueva Zelanda. En 2019 Jacinda Andern, la primera ministra, anunció el primer presupuesto nacional dedicado únicamente a aumentar el bienestar de los neozelandeses, un movimiento revolucionario que esperemos inspire a otros muchos Gobiernos alrededor del mundo. Su motivación, después de todo, no es otra que la que me llevó a mí a empezar mi diario con 18 años; si ya hemos logrado la riqueza y el progreso con el que nuestros abuelos habían soñado, ¿por qué seguimos sin ser felices? La razón es que el bienestar no viene solo con la riqueza; es necesario invertir esa riqueza de forma eficiente.

Créditos

Coordinación y edición:

Rafael Cobo

Equipo Impact Hub Madrid:

Antonio González, [CEO](#)

Sonia Felipe, [Content, Marketing & Communications Director](#)

Diseño y maquetación:

Javier Rodríguez

© Impact Hub Madrid. *Social Wellbeing*, Diciembre 2019.