

AVANZANDO HACIA UNA SOCIEDAD EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Compromiso para Compartir Experiencias y Conocimientos

José Ramón Guridi

Diputado Foral del Departamento de Innovación y Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Mayo 2009

INDICE

- *Preámbulo* pág. 2
- *La pregunta de Daniel Goleman*..... pág. 3
- *Otras motivaciones*..... pág. 4
- *Coherencia* pág.5
- *La Inteligencia Emocional*..... pág.7
- *El Proceso* pág.9
- *Caracterización* pág.10
 - *El Embarazo* pág.12
 - *Sistema Educativo* pág.13
 - *Ambito Familiar* pág.14
 - *Ambito Socio Comunitario*..... pág.16
 - *Ambito organizacional-empresarial* pág.16
- *Resultados* pág.17
- *Logros* pág.21
- *Claves y lecciones aprendidas* pág.21
- *Compromisos a futuro* pág.25
- *Compartir experiencias y conocimientos* pág.26
- *Reconocimientos y agradecimientos* pág.27

PREAMBULO

La pregunta que más se nos viene repitiendo en el proceso para el impulso y la promoción del aprendizaje emocional y social, liderado por el [Departamento de Innovación y la Sociedad del Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa](#) (www.igipuzkoa.net) desde el año 2004, es la siguiente: ¿por qué y para qué se implica una institución como la Diputación de Gipuzkoa en la educación emocional? Sorprende que cada vez que nos acercamos a un ámbito nuevo (educativo, familiar, sociocomunitario, organizacional, empresarial...) se repita esta pregunta.

Coincidiendo con el cambio de legislatura, a final de 2003, la Diputación de Gipuzkoa se planteó, como uno de sus grandes objetivos, convertir Gipuzkoa en un territorio de innovación dentro de la actual Sociedad del Conocimiento, que se caracteriza por un protagonismo cada vez mayor de las personas: el conocimiento reside en las personas y la innovación se produce en la interacción entre las personas. Y, hablando de personas, hay que decir que en los últimos años ha habido grandes avances en el conocimiento del cerebro, de las neurociencias y de la psicología, gracias a las nuevas tecnologías y a numerosos estudios e investigaciones de rigor científico realizadas, entre otros, por Antonio Damasio, Salovey, Mayer, Howard Gardner y otros, así como cirujanos en activo como Mario Alonso Puig y a la gran labor de difusión social protagonizada especialmente por Daniel Goleman.

Hoy se conoce qué ocurre y en qué parte del cerebro ocurre, físicamente, ante procesos neurodegenerativos como el parkinson y el alzheimer, o ante determinados impactos emocionales, dependiendo de la personalidad.

Hoy se conoce asimismo, cómo el cerebro racional se apoya sobre el cerebro emocional, que el razonamiento está siempre tamizado por las emociones y los sentimientos, y que estos pueden modularse, a su vez, a través de la razón. El cerebro emocional desempeña un papel fundamental en la evolución de la especie humana, y las emociones están siempre presentes en todas las decisiones que tomamos en la vida.

Es opinión cada vez más extendida en el mundo científico que el éxito profesional, el prestigio personal, el bienestar personal y, en consecuencia, la salud dependen en un significativo porcentaje (¿más del 80%?) de las habilidades emocionales, y en no más del 20% de las habilidades técnicas y racionales.

De hecho, las empresas demandan, cada vez mas, personas con determinadas habilidades emocionales y relacionales.

LA PREGUNTA DE GOLEMAN

Ante esta constatación, hace ya algunos años que Daniel Goleman se formuló dos preguntas: la primera es que, **si tan importante es la inteligencia emocional, ¿por qué se le dedica tan poco espacio en el sistema educativo?**; la segunda es más concreta: ¿por qué no se cultiva el aprendizaje emocional, por ejemplo, en los estudios de ingeniería?.

Tengo que reconocer que la formulación de esta pregunta, y la firme voluntad política y compromiso de responder con coherencia a la misma, ha sido la motivación clave por la que la Diputación de Gipuzkoa inició en junio de 2004, un programa de promoción y desarrollo de la inteligencia emocional en el conjunto de centros educativos del territorio guipuzcoano, con objeto de desarrollar las habilidades emocionales de los equipos directivos y del profesorado, para continuar luego aplicándolo en las aulas con intención de extender la iniciativa a otros ámbitos sociales, a medio-largo plazo.

OTRAS MOTIVACIONES

Pero no fue ésta, la única motivación en la que se inspiró nuestra iniciativa. Hubo otras.

El convencimiento de que el cerebro encierra un potencial infinito no explorado: es como una gran fábrica que produce sentimientos, emociones y conductas y le ocurre como a los músculos: cuando los usamos nos sentimos bien. Merece la pena una exploración a fondo de ese potencial.

Ninguna criatura puede volar con una sola ala: cabeza y corazón, sentir y pensar, habilidades técnicas y emocionales son las dos alas para volar. Pero para volar bien deben de estar equilibradas y hoy no lo están: las emociones son las grandes olvidadas. En todo caso, **de existir desequilibrio, sería deseable que éste fuera a favor de las habilidades emocionales**, por sus efectos muy positivos sobre la otra ala.

En plena economía del conocimiento y en la actual sociedad del conocimiento, - caracterizada por el protagonismo de las personas-, adquieren nueva relevancia el desarrollo de la inteligencia emocional, el equilibrio emocional, sobre todo por su influencia en **la comunicación entre las personas, aspecto éste clave para conseguir organizaciones y empresas más eficientes y competitivas, integradas por personas mucho más satisfechas.**

En la sociedad del conocimiento, el futuro es de las organizaciones y empresas que practiquen un liderazgo basado en valores éticos y una praxis inteligente de la gestión emocional de las personas sea cual sea su rol (directivo, empleado, cliente, proveedor) para conseguir clientes emocionalmente implicados, con empleados y proveedores emocionalmente involucrados y con directivos con vocación de servicio. Es así como podrán generarse productos y servicios con contenido emocional, que serán valorados por su capacidad de provocar respuestas emocionalmente positivas.

COHERENCIA

En la Diputación de Gipuzkoa, se había asumido que las políticas de educación y formación constituían los cimientos de la creación y transmisión de conocimientos y que son un determinante esencial del potencial innovador de toda sociedad en la medida que contribuyen:

Al desarrollo de las personas, para que puedan desplegar todo su potencial y vivir en plenitud.

Al desarrollo de la sociedad, en particular favoreciendo la participación, reduciendo las disparidades y desigualdades entre personas y grupos y fomentando la diversidad cultural.

Al desarrollo de la economía, haciendo lo necesario para que las capacidades humanas correspondan a la evolución económica y tecnológica.

Así, no fue ésta la primera iniciativa innovadora de la Diputación de Gipuzkoa en el Sistema Educativo. Ya en 1985, la Diputación, presidida en aquél momento por Imanol Murua, lanzó un fuerte impulso a la formación profesional y hoy el prestigio de la formación profesional en Gipuzkoa se debe en buena medida a aquella iniciativa.

Posteriormente, se ha apoyado firmemente el desarrollo de las TICs en los centros educativos de Gipuzkoa: se impulsó en un primer momento la conectividad, para financiar posteriormente la implantación de aulas digitales en las escuelas del territorio, la elaboración de nuevos materiales didácticos aplicando las TICs, facilitando así nuevos procesos de enseñanza – aprendizaje y el nuevo rol del profesorado.

En los últimos años, se han ejecutado varios convenios de colaboración con todas, las universidades, presentes en Gipuzkoa para la implantación de las TICs y para el desarrollo de procesos de innovación pedagógica.

Todas estas actividades han sido coherentes con los objetivos del sistema educativo vasco y su nuevo currículo, así como con las recomendaciones de la Unión Europea.

Finalmente, esta iniciativa para el desarrollo de la Inteligencia Emocional, en el territorio ha sido coherente y simultánea con otras actuaciones como la promoción del aprendizaje a lo largo de toda la vida (ALTV), la ciudadanía activa y la promoción del sentido de la iniciativa y de la cultura emprendedora e innovadora en las escuelas, bajo el lema “aprender a emprender emprendiendo”, generando nuevos materiales y medios didácticos de apoyo, como “[Kosmodisea](http://www.kosmodisea.net)” (www.kosmodisea.net) y “[Hasi eta Hazi](http://www.gipuzkoaemprendedora.net)” (www.gipuzkoaemprendedora.net).

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

En las líneas que siguen exponemos muy brevemente lo que hemos entendido desde la Diputación de Gipuzkoa cuando nos referimos a inteligencia emocional, a las competencias y habilidades emocionales, y a los fines que se persiguen cuando promovemos la gestión inteligente de las emociones.

- **Autoconciencia.** Ser consciente de las emociones propias, saber identificarlas, ponerles nombre. Identificar sus causas.
- **Autorregulación Emocional.** Habilidad para autorregularnos ante las diferentes emociones, en todo momento. Tanto las emociones positivas como las negativas pueden generar efectos positivos o negativos en función de la autorregulación emocional. La ira utilizada con la persona adecuada, en el momento adecuado y en la intensidad adecuada puede generar efectos positivos, lo mismo que la alegría mal regulada, la euforia excesiva puede generar efectos negativos.
- **Autonomía emocional.** La autoestima, la confianza en uno mismo o una misma, la actitud positiva, la automotivación.
- **Conciencia social y empatía.** La escucha activa, del lenguaje verbal y no verbal, incluyendo la escucha emocional. Identificar, comprender las emociones ajenas. Ser consciente de las emociones que mi conducta genera en las demás personas.
- **Gestión de las relaciones basadas en la consideración y respeto a las demás personas considerándolas personas íntegras, diferentes y libres.**

Siendo conscientes de que las habilidades emocionales y la inteligencia emocional pueden ser utilizadas para fines socialmente no deseados y para manipular a otras personas, **en todos los objetivos, programas y declaraciones de la Diputación de Gipuzkoa, se ha considerado en todo momento la inteligencia emocional con fines éticos, socialmente deseados, contribuyendo en última instancia hacia una evolución social, hacia una sociedad abierta, sin complejos, con alta capacidad de resolución de conflictos, y que promueva, desde los valores solidarios, un modelo de sociedad próspera, cohesionada y orientada al bienestar de las personas, tanto en el presente como en el futuro.**

La inteligencia emocional no es algo genético, sino de influencia ambiental, que se desarrolla desde antes de nacer, a través de toda la vida, aunque su evolución puede ser lenta. Toda persona percibe desde antes de nacer las relaciones emocionales del entorno. Después de hacer, son innumerables los ámbitos de adquisición y desarrollo de competencias socioemocionales: el entorno familiar y social, el sistema educativo en todas sus etapas, la calle y las organizaciones de todo tipo.

Lo mismo que en los últimos años se han producido notables avances hacia la ecología, en temas medioambientales, se hace necesario desarrollar un sistema que genere contextos que permitan gestionar algo así como la ecología emocional, el cultivo inteligente de las emociones.

Lo mismo que en materia de medio ambiente, los efectos sociales serían tremendos y los efectos personales de quienes quisieran implicarse en su cultivo serían altamente satisfactorios.

EL PROCESO

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, **el proceso nace en junio de 2004 con una sospecha, con una intuición:** para el desarrollo de una sociedad innovadora para la sociedad del bienestar algo importante había detrás de los conceptos “inteligencia emocional”, “gestión inteligente de las emociones” que merecía la pena explorar.

En junio de 2004, **compartimos la sospecha con el Departamento de Educación** del Gobierno Vasco e iniciamos la exploración convocando conjuntamente a las direcciones de todos los centros educativos y asociaciones formativas de Gipuzkoa, en septiembre. Acudieron unos 50 centros. La conclusión fue que merecía la pena continuar con la exploración y conjuntamente decidimos convocar a todo el profesorado.

Así lo hicimos en octubre de 2004. Acudieron unas 150 personas, que se pronunciaron muy explícitamente a favor de la iniciativa, solicitándonos concreciones en la oferta formativa, ante el ofrecimiento de la Diputación.

Así, se confeccionó una primera oferta formativa, en noviembre canalizamos la demanda y se pudo concretar y lanzar **un primer conjunto de acciones formativas, el 13 de enero de 2005, con 2 profesores y una profesora, de Bilbao, Madrid y Barcelona, con 11 cursos programados y 180 personas matriculadas.**

CARACTERIZACION

Una de las características de esta iniciativa ha sido, y sigue siéndolo, es que se trata de **un proceso de experimentación y aprendizaje**: “**aprender haciendo**” es su lema. El porqué y el para qué son importantes pero deben hacerse posibles con el cómo. Es decir, con unos principios de actuación incardinados con la gobernanza. En concreto:

La participación, desarrollando una amplia implicación de la ciudadanía en todas y cada una de las distintas fases del proceso, desde la concepción hasta la aplicación de las políticas.

La innovación –en los objetivos, en el diseño de las acciones, y en las metodologías de trabajo a desarrollar– y la experimentación, como fundamentos para la concepción y desarrollo de las actuaciones; es decir, fuentes de aprendizaje.

En segundo lugar, el **partenariado público privado e interinstitucional**: con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco, con otras áreas de la propia Diputación (Deportes, Juventud, Servicios Sociales), con los Ayuntamientos, con escuelas públicas y privadas, con asociaciones públicas, privadas, en definitiva, la apertura y la coordinación interinstitucional de tal forma que permita la complementariedad de las diferentes políticas e iniciativas en la Comunidad Autónoma.

La colaboración, fundamentalmente con el ámbito privado y público, a fin de procurar mayores grados de compromiso en el desarrollo de las acciones y unos mayores impactos en la sociedad en referencia a los objetivos planteados.

En tercer lugar, **la evaluación** como principal vía que permite mejorar en la toma de decisiones, optimizar la utilización de los recursos y reforzar la responsabilidad social y la rendición de cuentas, una evaluación continua de programas y resultados, gracias a la colaboración experta de varias universidades y muy especialmente de la Euskal Herriko Unibertsitatea – Universidad del País Vasco (EHU – UPV). Además de la evaluación de los propios programas para su mejora, se está midiendo el punto de partida para poder medir en diferentes momentos en el futuro y en diferentes circunstancias, los índices de satisfacción e impacto del programa, desde diferentes perspectivas.

En cuarto lugar, **la iniciativa incluye medidas de acompañamiento y de difusión y disseminación social**. Se han coorganizado jornadas internacionales con el Cluster del Conocimiento, otras de intercambio de experiencias y jornadas específicas, como la del 15 de octubre de 2008 que contó con la presencia de Daniel Goleman, Roger Weissberg y Linda Lantieri, entre otros, con un planteamiento desde el inicio abierto a la socialización, abierto a compartir conocimientos y experiencias con toda la sociedad, siendo numerosos los foros e iniciativas en los que estamos participando.

En quinto lugar, **la alineación con las recomendaciones y directrices comunitarias y la igualdad efectiva entre mujeres y hombres**

En sexto lugar, **la proporcionalidad, la subsidiariedad y la accesibilidad en las experiencias piloto de ámbito local y/o comarcal como vía de aprendizaje y contraste para la definición y desarrollo de nuevas políticas de actuación y de ampliar el compromiso y la participación de las diferentes entidades que comparten un mismo objetivo.**

En séptimo lugar, **la integración de herramientas de gestión** que promuevan la personalización (TIC's) y la corresponsabilización (protagonismo y compromiso) de las personas (cuenta de aprendizaje).

Finalmente, habría que caracterizar a la iniciativa como **integral, pero, y esa creo que es su principal característica, dentro de una estrategia territorial**. Es decir, se ha pretendido abarcar al conjunto de la sociedad dentro de los diferentes ámbitos de adquisición de las competencias socio-emocionales y, para ello, se han definido unas líneas de actuación adecuadas a cada segmento de población y en su fase de desarrollo personal, profesional y social: aunque se inicia en el ámbito educativo, incluye todos los ámbitos en los que se desarrolla la vida de toda persona: desde antes de nacer, sistema educativo, ámbito familiar, socio comunitario y organizacional-empresarial.

Y, a partir de ahora, voy a hacer un recorrido por cada una de las fases.

El embarazo

Qué diferencia para la vida del nuevo ser que el embarazo se viva o no se viva como propone Begoña Ibarrola en su libro **“Música para antes de nacer”**, del cual extraigo las siguientes pinceladas:

- “La travesía del nuevo ser por el mar uterino es su primer lugar de aprendizaje, una oportunidad para el inicio de un desarrollo armónico integral emocionalmente equilibrado”.
- “En el embarazo se generan los primeros vínculos afectivos con el padre y con la madre”.
- “La importancia de la armonía ambiental, ya que las emociones positivas y negativas le afectan, y el papel de los estímulos sonoros, la voz de la madre, la del padre y de la música”.

- “Cuánto más hablen con el bebé la madre y el padre y cuanta más música relajante, que produzca tranquilidad, mejor”.
- “La importancia de que al nacer lo primero que oiga el nuevo ser sea la voz de la madre, la voz del padre y la música habitual del embarazo”.

Desde los primeros meses de vida hasta que llega el sistema educativo, es fundamental para el desarrollo armónico de la nueva persona el clima emocional que la rodea, el equilibrio emocional, sus relaciones, no sólo con su madre y con su padre, sino también con el resto de su entorno familiar (hermanos, abuelos, primos, etc.) y con los amigos de sus padres.

Sistema educativo

Ya en el sistema educativo, es importante que se dedique tiempo al cultivo de las habilidades emocionales en todas las etapas educativas, como sugiere Goleman.

¡Qué diferencia existe, en mi opinión, entre los centros educativos que reciben y tratan al alumnado como se están planteando Laskorain o Hirukide, de Tolosa, y varios centros más en Gipuzkoa, con respecto a las que no lo hacen! Estas escuelas **sitúan a los niños y niñas en el centro de las actividades escolares, los tratan como personas integrales y cuentan con un profesorado que aprende de ellos.**

Si la totalidad de los centros educativos cultivaran todas las habilidades emocionales y relacionales en todas las etapas, difícilmente se va a entender que se produzcan situaciones en las que determinados hábitos relacionales no tengan continuidad al cambiar de etapa o de centro.

En este sentido, y **para el sistema educativo, se ha diseñado y desarrollado un planteamiento integral que abarca al conjunto de la comunidad educativa** desde donde se atiende a cada centro formativo bien de una forma individual o de una forma compartida con otros centros.

En el sistema educativo, **la oferta es muy flexible, planteada desde la proximidad a la demanda** (lugar, calendario, horarios), dirigida a los equipos directivos y al profesorado con intención clara, desde el primer momento, de llegar al alumnado, con **formación diferenciada para cada etapa educativa** y en varios niveles e incluyendo la formación y capacitación de personas facilitadoras expertas dentro del propio sistema educativo. **La voluntariedad y el convencimiento priman a la hora de participar en el programa.**

Ambito familiar

Sin embargo, la influencia del sistema educativo en el desarrollo de la persona no alcanza más de un 15% o un 30%, dependiendo de cada etapa educativa. Los niños y niñas permanecen, como mínimo, cinco o seis horas en los centros formativos, mientras que pasan el doble de tiempo en el ámbito familiar. Por tanto, **no pueden o no deben oír –y menos ver- en su hogar prácticas contradictorias con respecto a lo que aprenden en su ámbito educativo, en materia de educación emocional.**

Ahí radica la importancia de la formación, el cultivo y el aprendizaje de las habilidades emocionales por parte de las familias, así como de que exista la **coherencia y la coordinación necesarias entre lo que aprenden en la escuela y lo que viven en casa y viceversa.**

Esta actuación en el ámbito familiar, coordinada con la del ámbito educativo, genera un efecto multiplicador muy importante y un gran valor añadido para la comunicación entre los padres y sus hijos, comunicación que ofrece grandes oportunidades de mejora y está afectada a veces por serios problemas.

Así, una vez que teníamos identificados centros formativos con una implicación y compromiso relevante con la iniciativa (equipo directivo y un grupo mayoritario del profesorado formados) se comenzó con un planteamiento concreto y circunscrito únicamente a las familias de tales centros.

Una actuación que comenzaba con unas charlas de información y sensibilización que tuvieron una acogida que nos sorprendió a los propios centros y a la Diputación.

Así lo atestigua la **gran demanda de formación de las familias que ha desbordado todas las previsiones, tanto de la Diputación como de los propios centros educativos**, así como la implicación real de las propias familias: a mediados de 2009 son **varias personas, padres y madres, que están colaborando e impartiendo formación a otros padres y madres, en coordinación y con apoyo de los centros educativos**, previa adquisición de formación intensiva en inteligencia emocional.

Ambito socio-comunitario

Sin embargo, aunque los niños y las niñas viven buena parte de su tiempo en el entorno educativo y familiar, les quedan aún entre seis y ocho horas para estar en la calle, en sus relaciones sociales. Es **tremenda la importancia que posee el mundo relacional y las relaciones sociocomunitarias** que se desarrollan en la calle y fuera de ambos ámbitos, **para la madurez y el equilibrio personal y emocional de la juventud.**

La actuación en el ámbito sociocomunitario se ha **focalizado**, de momento, en algunos ámbitos muy concretos como las áreas de juventud, deportes y política social, en municipios concretos y siempre de la mano de otras personas con conocimiento experto en tales áreas, en coordinación con las entidades gestoras y/o con competencias en dichos ámbitos, como los Departamentos de política social, juventud y deportes de la propia Diputación y de los Ayuntamientos.

Ambito organizacional-empresarial

La persona que vive sus primeros años, hasta que concluye su educación, en equilibrio emocional y que cultiva todas sus habilidades emocionales, cuando entra en **una organización que sitúa a la persona en el centro – como ser integral, no como un medio o un “recurso humano”- y cuyo fin es el desarrollo integral de sus profesionales, se genera un entorno favorable, de confianza**, esa persona pone en juego todas sus habilidades emocionales y relacionales, y es **más creativa e innovadora**. Todo ello repercute en que la persona esté muy satisfecha, se sienta realizada y en que la **organización sea más competitiva y atractiva.**

La sociedad es innovadora y genera riqueza y bienestar. Este es el fondo de la cuestión para que exista innovación en grado 100.

Es desde esta perspectiva como se ha desarrollado la experimentación real en cuatro empresas industriales y una investigación liderada por el Departamento de Innovación de la Diputación y la Universidad EHU-UPV con la implicación de más de 350 personas de 20 empresas, 70% pymes, mitad industriales, mitad de servicios con los resultados que se comentan más adelante, que darán lugar a una intervención abierta en el ámbito empresarial de Gipuzkoa, a partir de 2010.

RESULTADOS

A mediados de 2009, tras casi cinco años transcurridos desde la idea inicial, la satisfacción de los participantes en los diferentes ámbitos del programa es generalizada y los resultados que se obtienen de las diferentes evaluaciones, muy positivos.

Se han **implicado en el programa**, en mayor o menor grado, más del **15% del profesorado y del 32% de los centros educativos**, habiéndose integrado la formación a las familias en el Plan del Centro. Y, dentro del profesorado, **se han preparado 50 personas facilitadoras expertas** tanto para actuar con el alumnado en la escuela como con las familias.

Hemos tenido la **oportunidad de conocer experiencias y desarrollos metodológicos pioneros a nivel mundial**, como la de CASEL, de la Universidad de Illinois, en Chicago, gracias a la actitud abierta de su Presidente Roger Weissberg. Esta experiencia nos ha servido para una importante mejora metodológica que se pretende aplicar en los Planes de Centro.

Se han desarrollado materiales didácticos por las propias escuelas, con apoyo experto. Hoy tenemos materiales didácticos disponibles, en euskera y castellano, desde los 3 hasta los 18 años, específicos y adaptados a cada edad: 3 y 4 años, 5 años, entre 6 y 8, entre 10 y 12, entre 12 y 14, entre 14 y 16, entre 16 y 18.

Se ha iniciado ya la actuación, en el ámbito socio-comunitario, habiéndose implicado las áreas de juventud, deportes y política social de la propia Diputación y de los ayuntamientos de Urnieta y Andoain.

Además de la **experimentación real desarrollada en cuatro empresas**, hay que destacar la actuación desarrollada bajo la denominación de “**sentir para innovar**” donde, con la participación de la patronal guipuzcoana y **20 empresas**, se ha contrastado la relación existente entre la incardinación entre las competencias socio-emocionales en culturas organizacionales favorables, para promover la innovación y la competitividad en las empresas. Se llega a las siguientes conclusiones:

- Necesidad de desarrollar la cultura de la innovación, siendo previa la necesidad de un proyecto de empresa compartido.
- Necesidad de nuevas competencias y habilidades siendo claves, entre ellas, las competencias socio-emocionales.
- La inteligencia emocional se desarrolla mejor en culturas de bajo control y en determinados tipos de liderazgo.
- Existe correlación positiva entre las competencias socioemocionales y la sistematización de la innovación, el crecimiento y los beneficios, los resultados económicos, la cultura que asume riesgos y las conductas cooperativas.

En base a las conclusiones del trabajo realizado en 2008, **se van a desarrollar a lo largo de 2009, intervenciones reales en una cincuentena de empresas de Gipuzkoa**, con una quincena de personas y entidades pre-homologadas, con amplios conocimientos en competencias socioemocionales y con amplia experiencia en procesos de cambio innovadores en la gestión empresarial. La intervención debe incluir un **plus relevante de gestión emocional**.

Antes de que finalice 2009, se habrán definido los criterios de homologación de consultoría para, una vez materializada la formación y homologación de consultoría, que garanticen una calidad en la intervención, **lanzar en 2010 un plan de intervención abierta al conjunto de las empresas y organizaciones de Gipuzkoa**.

Se ha realizado una **primera acción experimental de carácter formativo en el Parlamento de Gipuzkoa, las Juntas Generales**: han participado activamente los junteros y junteras de casi todos los grupos.

El 95% del personal del Departamento de Innovación de la Diputación ha realizado un curso de Inteligencia Emocional.

Próximamente se realizará una **primera acción formativa en el comercio al detalle**, tratando de centrar la importancia de la gestión de las emociones en los procesos de venta.

En Noviembre de 2008, **se ha editado por la Diputación de Gipuzkoa, la segunda edición del libro “Música para antes de nacer” de Begoña Ibarrola, para distribución gratuita, en Gipuzkoa, fundamentalmente a través de personas y entidades que atienden a personas embarazadas**. A mediados de 2009, se ha distribuido ya el 50% de la edición.

En octubre de 2008 tuvimos la oportunidad de **compartir una jornada con Daniel Goleman y Roger Weissberg en Donostia – San Sebastián**. Al final de la jornada esta fue la **opinión de Daniel Goleman**:

“Estoy muy impresionado porque creo que este territorio es líder mundial en su visión para crear una sociedad inteligente emocionalmente. No conozco ningún otro lugar del mundo que sea tan innovador y ambicioso”.

Posteriormente, la experiencia de Gipuzkoa ha merecido una referencia especial, con la publicación de un **artículo que mensualmente escribe Daniel Goleman en su blog** así como una **mención especial en otro artículo escrito por Roger Weissberg**.

Recientemente, en octubre de 2008, se ha publicado un **estudio de la Fundación Botín**, que es el primer estudio que se realiza a nivel mundial con participación de expertos de USA, Reino Unido, Suecia, Holanda, Alemania y España. Una de las submuestras que ha analizado el estudio es la de Gipuzkoa. Pues bien, la conclusión del estudio basado en la investigación científica, es contundente:

“El desarrollo sistemático de programas de inteligencia emocional y social en la escuela produce beneficios innegables en niños y jóvenes de todo el mundo. En concreto, repercute positivamente en su bienestar emocional, en sus relaciones sociales, mejora su rendimiento académico y actúa como factor preventivo de problemas en su desarrollo. En definitiva, promueve el bienestar y desarrollo integral en la infancia y juventud”.

GIPUZKOA APRENDIZAJE EMOCIONAL Y SOCIAL

CONOCER, APRENDER, DESARROLLAR Y VIVIR **las emociones** EN GIPUZKOA



LOGROS

La “sospecha” y la “intuición” de 2004 se han **convertido en necesidad descubierta y se ha generado demanda**. De hecho, en 2004, la necesidad estaba latente, la hemos convertido en demanda explícita y hemos desarrollado un proceso integral que da respuesta a la demanda.

Cada vez se habla más de emociones y de la importancia de la gestión inteligente de las emociones para generar contextos adecuados para que surja la innovación.

Con el proceso de experimentación – aprendizaje desarrollado en Gipuzkoa se están generando **muchas personas “enamoradas” y convencidas de que estamos ante un proceso de alto valor social**.

Esta **comprobado que enriquece la comunicación entre padres e hijos** y existe el convencimiento de que estamos ante un **buen antídoto para todo tipo de violencia**.

CLAVES Y LECCIONES APRENDIDAS

Una de las claves del éxito de esta iniciativa ha sido la **intensidad de la actuación**. En varios momentos del proceso, incluido el momento de la presentación a las direcciones de los centros educativos, en septiembre de 2004, se nos ha dicho que ya se viene haciendo desde hace tiempo lo pretendido por la iniciativa. Pero cuando hemos preguntado posteriormente el porqué de una demanda tan fuerte, se nos ha reconocido que una de las

claves ha sido la intensidad de la actuación, desde la proximidad a la demanda, sin regatear esfuerzos, ni económicos ni humanos.

Una segunda clave ha estado en la garantía de **calidad de la oferta**, aunque ello supuso en un primer momento, acudir a profesionales residentes en Madrid, Barcelona y Bilbao. La calidad de la oferta va a ser a su vez a futuro una de las claves que deberemos tener muy presentes a la hora de extender la difusión de la inteligencia emocional al resto de los ámbitos familiar, socio-comunitario y organizacional-empresarial.

En tercer lugar, ha sido clave la **implicación de otros agentes públicos y privados**: sin su complicidad hubiera sido imposible el proceso desarrollado. Sólo a título de ejemplo, sin la implicación de IKASLAN no hubiera sido posible desarrollar el necesario proceso de gestión administrativa y sin la implicación del profesorado de los centros educativos Hirukide y Laskorain de Tolosa, bajo la dirección experta de José Antonio González, no hubiera sido posible el desarrollo de materiales didácticos, muy prácticos y herramientas que se ponen a disposición del profesorado para llegar al alumnado. Se han desarrollado dinámicas de gestión basadas en la personalización y la accesibilidad. En este sentido debe destacarse la articulación de las denominadas “cuentas personales de aprendizaje”¹ lo que ha permitido, por un lado, el compromiso individual de todas las personas participantes y, por otro lado, una gestión ágil. Además ha sido clave el planteamiento por fases (diseño, experimentación, aprendizaje, generalización), lo que, en este momento, supone el diseño y la articulación del denominado “Plan de centro formativo” (profundizar el compromiso de las escuelas con el desarrollo integral del aprendizaje emocional y social en su centro: programas de intervención con el alumnado, implementación

¹ El [CEDEFOP](#) ha considerado a Gipuzkoa como una buena práctica mundial en esta práctica.

transversal de las competencias emocionales en el centro...) en línea con lo propuesto por CASEL

Una cuarta clave ha sido la **orientación a la demanda, la proximidad** y cercanía a la demanda, desde la que se plantearon las primeras y sucesivas acciones formativas. Lejos de plantear tales acciones en la capital del territorio para que acudieran quienes quisieran o pudieran, se ha analizado donde se plantea la demanda y las fechas y horarios deseados, y, una vez analizada tal demanda, se han organizado las acciones formativas en el mismo centro educativo cuando existía masa crítica suficiente, o en las proximidades de cada centro educativo, combinando la demanda de varios centros próximos.

Una quinta clave está en que **la iniciativa engancha**, genera beneficios en uno mismo o una misma, beneficios aplicables a todos los ámbitos de la vida. Máxime cuando las primeras acciones formativas se focalizan en la persona como tal persona y no tanto en el rol que desempeña en la organización (directivo, profesora...). Hay una anécdota que hemos comentado varias veces, de un alto cargo del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, que nos interpeló en su día: “¿qué habéis hecho a mi mujer?” (era profesora de un Instituto y había participado en el programa). “¿Por qué nos lo dices?”, le preguntamos. “Es que me la habéis cambiado”, respondió. “¿Para bien o para mal?”. “Absolutamente para bien, seguir así con el programa”. Es decir, **el programa genera efectos beneficiosos en todos los ámbitos relacionales de las personas implicadas.**

Como lección aprendida, consideramos que no es suficiente plantear iniciativas aisladas. Es necesario incidir globalmente en la persona, en el sistema educativo y su entorno familiar, en las organizaciones y empresa y

en la sociedad en su conjunto. **Es necesaria, en definitiva, una estrategia territorial.**

Otra de las claves tiene relación con una lección aprendida de Gregorio Marañón. Un día le preguntaron cuál era la mejor herramienta de un médico y el ilustre doctor respondió: **“La silla, para sentarse a la altura del enfermo y escucharle”**. La **escucha activa** es una de las claves para que se desarrolle una sociedad emocionalmente inteligente, una escucha activa que incluya los lenguajes verbal y no verbal y el lenguaje emocional, es decir, cuando alguien con quien estamos conversando nos exprese alguna idea que nos resulte extraña, en lugar de descalificarle de entrada, nos preguntamos: “¿porqué será que afirma tal cosa?, ¿cuál será su motivación? ¿cuál es la emoción o sentimiento que genera tal afirmación?”. Una Gipuzkoa llena de “sillas” sería señal de un avance social relevante. De hecho, el devenir de esta iniciativa se ha basado en un proceso de escucha y aprendizaje “lleno de sillas”: hemos visitado escuelas, compartiendo sus vivencias, hemos compartido muchas horas con asociaciones de centros, hemos acudido a asambleas de padres y madres, hemos compartido con comadronas, hemos ido a Chicago a aprender...

Finalmente, nos hemos planteado un **sueño tractor**, a largo plazo, en el horizonte de 2120: que toda la ciudadanía de Gipuzkoa haya vivido en equilibrio emocional en todos los momentos de su ciclo de vida, desde el embarazo hasta la muerte: embarazo inteligente, vida familiar equilibrada, sistema educativo, ámbito socio-comunitario, ámbito organización-empresarial y ciclo post-laboral o edad de la sabiduría. Sería una sociedad radicalmente diferente y mejor que la actual y mucho más avanzada para gestionar de manera inteligente todo tipo de violencia, tan presente en la sociedad actual: la terrorista, por supuesto, la de género, el bullying, el

acoso al profesorado y toda la violencia conversacional que hoy día habitualmente practicamos.

COMPROMISOS A FUTURO

1. La Diputación de Gipuzkoa está **comprometida con el desarrollo intensivo de la inteligencia emocional en el sistema educativo** de Gipuzkoa, con garantía de calidad de la oferta necesaria, incluyendo la formación de las familias liderada y coordinada desde los centros educativos y con el necesario desarrollo metodológico de un Plan de Centro Integrador.
2. El **objetivo para 2012** es que el 50% de los centros educativos implicados en el programa disponga de un Plan de Centro Integrador.
3. Compromiso con el **desarrollo progresivo de la Inteligencia Emocional en el ámbito socio-comunitario**.
4. Compromiso con la **gestión activa de la difusión** en amplios sectores profesionales y social del libro **“Música para antes de nacer”**.
5. Compromiso con la preparación y homologación en 2009 de la oferta de **calidad necesaria para una oferta de intervención abierta, a partir de 2010, en el conjunto de las empresas de Gipuzkoa, con contenido relevante de inteligencia emocional**.
6. Compromiso con la **I+D+i**, explorando en colaboración con otros agentes, las oportunidades de innovación en el entorno del binomio “Emociones / Innovación” del trinomio “Personas / Emociones “ Innovación” y/o del “Emotalento”.
7. Compromiso con el **Aprendizaje Emocional y social que integre** familia, sistema educativo y sociedad, con los resultados académicos, con la salud y el bienestar, las buenas relaciones sociales, con el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la ciudadanía activa.

8. Compromiso con la **evaluación continua del proceso, de los resultados y del impacto en la sociedad.**
9. Compromiso con la **Gipuzkoa emocional, un territorio emocionalmente inteligente que no sólo nos guste para vivir sino que nos seduzca.**

COMPARTIR EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTO

Aunque aún necesitamos unos meses para gestionar adecuadamente el proyecto, queremos promover una **Red Social para compartir experiencias y conocimientos prácticos en Inteligencia Emocional a nivel mundial.**

Vamos a ofrecer a la Red todas nuestras experiencias, aprendizaje y conocimientos. **Todos los materiales didácticos** que se prestan a su mejora de forma dinámica. Queremos que en la red se comparta todo lo existente y las diferentes dinámicas de mejora.

Queremos compartir y desarrollar esta nueva dinámica **en primer lugar en Gipuzkoa**, cuya comunidad educativa ya ha demostrado suficientemente su capacidad de compromiso en esta materia. Estaremos en condiciones de gestionarlo adecuadamente en el mes de **septiembre de 2009.**

Posteriormente extenderemos el compromiso de compartir en red a la **Comunidad Autónoma del País Vasco**, a partir del mes de **octubre**, una vez contrastado debidamente el sistema de gestión de la red. Consideramos que a partir de **enero de 2010 estaremos en condiciones de abrir la red al resto del mundo.**

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Para finalizar, quiero incluir un capítulo de reconocimientos y agradecimientos al conjunto de personas sin cuya colaboración no hubiera sido posible desarrollar este proceso de experimentación aprendizaje, aún vivo.

En primer lugar, reconocimiento y agradecimiento a las tres primeras personas expertas actoras de este proceso: **José Antonio González, Begoña Ibarrola y Rafael Bisquera**: su buen hacer inicial en los primeros meses de 2005, generaron la difusión “boca a oído” muy eficiente y atractivo.

A **Richard Boyatzis**: el Congreso de Gastronomía Internacional de Donostia de 2005 fue un atractivo emocional definitivo para poder compartir personalmente varias horas con el Sr. Boyatzis y su teoría sobre liderazgo emocional resonante. Richard Boyatzis nos introdujo a Roger Weissberg otra persona de quien hemos aprendido mucho en este proceso.

A **Roger Weissberg**, de la Universidad de Illinois en Chicago y presidente de CASEL, un verdadero sabio, es decir, lleno de humanidad, que nos abrió las puertas de su organización de par en par y con quien tuvimos la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos, en nuestra visita a Chicago y en su posterior visita a San Sebastián.

A **Salovey, Mayer, Howard Gardner, Antonio Damasio y otros**, por sus investigaciones y conclusiones en relación con las emociones, con los diferentes tipos de inteligencia, con las neurociencias y con el cerebro.

A **Daniel Goleman**, por sus investigaciones y por su extraordinaria labor en la difusión de la inteligencia emocional. Nuestro proceso ha sido básicamente inspirado en él y muy concretamente en su pregunta y le agradecemos especialmente su presencia reciente en San Sebastián para conocer el proceso que estamos desarrollando. Su opinión sobre el proceso de Gipuzkoa y sus referencias posteriores han sido altamente motivadores para el equipo que lo está traccionando.

Al ámbito universitario, muy especialmente a la **Euskal Herriko Unibertsitatea – Universidad del País Vasco (EHU – UPV)**, por su colaboración experta en la evaluación de todos los programas y sus resultados en diferentes momentos del proceso, así como a las **universidades de Deusto, Málaga y Barcelona**, por su colaboración en el proceso

A **Iñaki Ibarra, Angel Irastorza, Joseba Amondarain y Nagore Manzano**, del Departamento de Innovación de la Diputación de Gipuzkoa, sin cuya entrega incondicionada y creativa no hubiera sido posible el desarrollo del proceso.

A **Ikaslan, Hirukide, Laskorain y muchas más entidades y personas**, por su **ilusión, entusiasmo y pasión**.

Y a todos y todas ustedes que me han concedido su tiempo y atención, por escuchar o leer a alguien que lejos de pretender pontificar sobre algo en que lo que más sabe es que lo desconoce casi todo, y que únicamente ha pretendido aportar su experiencia a una causa en la que cree con pasión y que espera compartirla con todo el mundo.

